

COMENTARIOS AL MODELO BIASCA



Quiero resaltar tres puntos de gran importancia de la lectura realizada al modelo expuesto por Rodolfo Biasca.

1. Si bien es cierto que existe una cantidad innumerable de teorías técnicas y propuestas alrededor de las pymes, también lo es la oferta de modelos que pretenden llevar a las pymes a un marco de competitividad sin tener en cuenta los lazos culturales que les impide asimilar en su totalidad el modelo elegido.
A este respecto podemos mencionar que el modelo Biasca apunta a reducir el tiempo necesario para lograr las mejoras que les permita competir globalmente, pero no enfatiza en las variables externas, por esto es vital que exista un compromiso desde el estado que apoye los cambios y mejoras estructurales, para lograrlo es imprescindible que se articule con su apoyo y el de los gremios empresariales de una “Unidad de Asistencia funcional”, que opere bajo las condiciones del modelo



propuesto y tenga en cuenta sus respectivas fases:

- **Diagnostico:** Descubrir a fondo la(s) causa(s) que producen la enfermedad que ocasiona los desajustes de la empresa. Que se empleen los mecanismos adecuados y se explore profundamente todas las opciones posibles que permita allegar la mejor información y así realizar el mejor diagnostico.
- **Prescripción:** Establecer la mejor receta que le permita a la empresa solventar sus dificultades, en este sentido es importante contar con el personal idóneo y con el suficiente conocimiento para establecer el objetivo primordial de la empresa y las acciones a desarrollar, que identifiquen la mejor propuesta orientada al cambio continuo, también exige una condición tacita, el compromiso de la gerencia en ser los primeros en llegar al cambio a través de su imagen hacia los empleados.
- **Tratamiento:** Mantener una disciplina que lleve a la operatividad de la receta y genere una cultura de cambio, orientada a fortalecer los procesos de mejoramiento continuo, es de gran trascendencia establecer las relaciones que deben señalar las interacciones en el contexto empresarial que apuntan a la excelencia y a la efectividad, de esta forma

se construye el nuevo concepto de cultura que debe imperar para obtener el éxito en la gestión empresarial.

2. Con relación a los temas que expone como parte de la problemática existente en las pymes latinoamericanas, podemos mencionar sin temor a equivocarnos que a través de un estudio realizado por el grupo de Pymes de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, se detectaron mayor numero de problemáticas que se pueden complementar a las mencionadas, de esta forma identificada la problemática es necesaria la prescripción que consiste en la mejor receta para cada una, teniendo en cuenta que debe ser armoniosa, es decir que no podemos mejorar parcialmente sino en forma global, por esta razón el tratamiento debe ser persistente, lo que exige un alto compromiso de la empresa, es importante entender que no basta el mejoramiento individual de la empresa sino existe una articulación de las políticas del estado para insertarla en el mundo productivo y competitivo al cual se apunta. La siguiente tabla presenta las problemáticas mencionadas y las posibles acciones en cada una de ellas:

* Docente e Investigador del Centro de Tecnología y Producción, adscrito a la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. También ha realizado publicaciones sobre la problemática de la pyme en Colombia.

TABLA COMPARATIVA DE PROBLEMÁTICAS DETECTADAS

MODELO BIASCA	GRUPO PYMES U. EXTERNADO	PLANES DE ACCIÓN	OBSERVACIONES
Información		Programa de sensibilización mediante talleres en los cuales el empresario establezca la verdadera importancia del manejo y aplicación de la información , para la adecuada toma de decisiones	Los empresarios pyme son intuitivos, por lo general tratan de manejar las situaciones con el mínimo de información disponible
Estrategia y estructura	Inexistencia de un Plan Estratégico que les permita desarrollar una Gestión Gerencial del Mediano y Largo Plazo.	Sensibilizar al empresario mediante programas de asistencia técnica por parte del estado o de las instituciones y gremios comprometidos en el mejoramiento de las pymes para el desarrollo del plan estratégico que le permita establecer con claridad su Gestión gerencial	No hay proyección por lo general la misión, la visión y los objetivos estratégicos son desarrollados por la dirección sin sensibilizar al personal de la empresa, no existe un objetivo general definido que enfoque la gestión empresarial.
Sistema integrado para administrar la empresa		Programas con la participación del estado , gremios y otros, orientados a sensibilizar a las empresas para el desarrollo de un sistema de información integrado.	No desarrollan un sistema de información que abarque las áreas funcionales, por lo cual la toma de decisiones se basa en la experiencia que posee el empresario, algunas veces acierta, en otras piensa que puede ajustar los errores que comete al considerar que tiene tiempo para experimentar.
Procesos	Deficiencias en la distribución de Planta y bajo nivel de utilización de Programas de Manufactura en la Planeación, Control de la Producción y Mantenimiento Integral. Inexistencia de Programas de Producción Limpia y Calidad Ambiental, que posibiliten la minimización de los residuos y la eficiencia de los procesos	Articulación de la Universidad y las empresas mediante el apoyo de programas de asistencia técnica o convenios de cooperación con pasantías	En este aspecto es importante mencionar que en 90% las empresas no manejan flujos de procesos adecuados, además no están esquematizados por lo que se puede deducir "Que lo que no se ve no se puede mejorar", por esta razón siempre tiene dificultad para establecer costos en los procesos
Gente	Practicadas inadecuadas en los procesos de selección y contratación de Personal para la organización.	Programas de cooperación entre la Universidad y el sector empresarial o desarrollo de convenios de pasantes	Las relaciones interpersonales siempre han sido un talón de Aquiles, fallan los procesos de inducción, capacitación, estabilidad del personal etc.
Financiación e inversiones	Empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios ofertados. La contabilidad no se utiliza para tomar decisiones (Obligación fiscal). Presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa, por lo tanto NO SIRVE PARA TOMAR DECISIONES. Financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor. Nivel de endeudamiento promedio del 70%, concentrado en el corto plazo. Bajos aportes de Capital por parte de los socios, dificultando el acceso al crédito. Desaprovechamiento de las Líneas de Crédito de Fomento para la PYME, como Líneas de Crédito de Redescuento, Líneas Preferenciales, Líneas de Crédito con Riesgo Compartido, etc..	Programa de sensibilización por parte del estado, gremios y demás instituciones creando una red de información financiera básica para el sector pyme, desarrollo de un programa de asistencia técnica con la vinculación de las universidades, programas de consultoría asistida apoyados por los diferentes gremios.	Al no tener los procesos identificados, la asignación de los recursos y del tiempo de duración es equivocada por lo cual los costos generalmente no corresponden a la realidad que plasman los empresarios para la relación de sus precios. Uno de los puntos mas débiles de las organizaciones no existe transparencia en el momento de realizar las transacciones contables, en algunas empresas se vuelve un manejo de bolsillo, lo que dificulta ver la realidad económica de la empresa, por lo general el aspecto contable se le entrega a un contador quien toma los recibos y demás documentos los relaciona y regresa con una información procesada para entregar sin una análisis a conciencia de los cambios ocurridos



MODELO BIASCA	GRUPO PYMES U. EXTERNADO	PLANES DE ACCIÓN	OBSERVACIONES
Mentalidad internacional comercio exterior	Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de Promoción a las exportaciones de los programas creados por el gobierno para tal fin. CERT, PLAN VALLEJO, EXPOPYME. Desconocimiento de los tratados de intercambio Comercial internacionales que benefician a los productos o servicios colombianos. ATPA, G3, COMUNIDAD EUROPEA, COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, etc. La motivación para exportar obedece a una coyuntura provocada por la crisis del mercado interno y el estímulo de la devaluación y las políticas de fomento a la exportación. Quienes ya exportan ven afectada su gestión por: El incumplimiento de proveedores, uso de materias primas con deficiente calidad, falta de mano de obra calificada a nivel técnico y una legislación laboral desfavorable entre otros.	Generación de una red de información articulada a través del estado y con el compromiso de los gremios.	Generalmente la falta de información oportuna conlleva a las empresas a perder oportunidades de incursionar en mercados internacionales, el estar concentrados en mercados locales, que en la mayoría de los casos ocurre con el sector pyme impide una visión de largo plazo y un crecimiento de la empresa sostenido, por esta razón no se aprovecha las ventajas de la globalización
Internet y comunicaciones		Proyecto del estado y de los gremios que facilite la gestión de las pymes en el uso de estas tecnologías	Un factor clave para incursionar lo constituye la creación de redes en las cuales los empresarios puedan presentar sus empresas productos y servicios y tomar ventaja de los beneficios que brinda Internet
Aspectos legales		Proyecto de sensibilización del estado en la generación de una cultura de lo legal que le permita a las empresas gozar de beneficios tributarios	Por lo general es la última opción que toman las empresas cuando son exigidas por algún tipo de contrato que así lo exige, la informalidad reina en el sector pyme
Investigación aplicada y tecnología	Bajo nivel de desarrollo tecnológico tanto a nivel de producción como herramienta del equipo administrativo.	En este punto es fundamental el apoyo del estado en la articulación de una red que permita a las empresas tener acceso a modelos de investigación, programas de adecuación y transferencia de tecnología	Uno de los problemas de mayor impacto en el crecimiento del sector pyme esta relacionado con la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos es un porcentaje ínfimo el que puede tener un departamento o área enfocada al diseño y desarrollo, de hecho el No de patentes para registrar en Colombia es bajo
	Inexistencia de Planes de Mercadeo, que permitan mediante la identificación de una necesidad, generar una acción en la organización para satisfacerla en el corto, mediano y largo plazo. Desconocimiento de los mercados potenciales a atender tanto a nivel local como internacional, así como las barreras de entrada a estos. (Técnicas, fitosanitarios, ambientales). Desconocimiento de las características del consumidor final de sus productos o servicios y sus necesidades futuras. Desconocimiento de las empresas que desarrollan su misma actividad tanto a nivel local como internacional. Bajo poder de negociación y deficiente selección de los canales de Distribución utilizados.	La participación de las universidades, de los gremios en programas de asistencia técnica para el diseño de planes de mercadeo.	Uno de los paradigmas que enfrentan las empresas familiares es el de las interacciones entre los miembros de la familia, en la determinación de las responsabilidades y el de mantener la empresa por varias generaciones

MODELO BIASCA	GRUPO PYMES U. EXTERNADO	PLANES DE ACCIÓN	OBSERVACIONES
	<p>Por ser en su mayoría Empresas de Carácter Familiar, se presentan problemáticas al interior tales como:</p> <p>a. Reparto de utilidades tanto de los que laboran como de los socios familiares que no trabajan en la empresa.</p> <p>b. Informalidad respecto a los mecanismos de toma de decisiones, al vínculo laboral y a los demás aspectos operativos de la empresa, como horarios, disciplina, etc. remuneración de los familiares que trabajan en la empresa.</p> <p>c. El choque generacional ante las disyuntivas tecnológicas, comerciales y financieras.</p> <p>d. La llegada de los parientes políticos reclamando cuotas de participación laboral ó patrimonial.</p> <p>e. Las políticas de atracción de nuevos socios, familiares o no.</p> <p>f. La elección de nuevos administradores que no son familia.</p> <p>g. La sucesión en el mando.</p>	<p>Proyecto que debe ser articulado a partir del estado para respaldar la sostenibilidad de las empresas de índole familiar, programas de asistencia técnica con la vinculación de las universidades</p>	

3. El modelo integral holístico propuesto por Biasca en sus primera fase apunta a lo interno de la organización en términos de la productividad y no toca con profundidad las variables externas de la competitividad, considero que se podría dinamizar cuando se de respuesta al entorno mundial en el cual deben operar las empresas para poder ser competitivas, de esta forma podemos hacer mención de modelos exitosos llevados a cabo por Italia con sus distritos industriales, con Korea con el observatorio de prospectiva tecnológica, con Brasil su proyecto de distrito industrial "la industria del mueble en la región de Rio Grande Do Sul", con Taiwán con el apoyo de SMEA. En este sentido el modelo sería exitoso solo cuando pueda integrar los factores externos del contexto mundial en el cual la pyme puede demostrar su competitividad, es importante aclarar que el sector pyme latinoamericano tiene el impulso pero falta mayor apoyo a través de sus diferentes gobiernos y de los gremios, sin esta condición sería imposible su inserción a nivel mundial.

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán, Alejandro, Torres Elsa, Camargo, Rafael, Bello Carlos, Pymes un reto a la competitividad, Universidad externado de Colombia, Bogota, abril 2004.

Chudnovsky Daniel La política tecnológica y las PyMEs: fundamentos, objetivos y desafíos Documento preparado para la Mesa Redonda organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo sobre "Difusión, Asimilación y Uso de la Tecnología en las Empresas" 9-10 de febrero de 1998, Washington DC Fuente: OECD (1997)

Dini, M. y J. Katz (1997), "Nuevas formas de encarar las políticas tecnológicas en América Latina", REDES. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia, Buenos Aires

Lall S. (1995) "Governments and Industrialization", trabajo presentado en el Seminario Internacional "Productivity, Technical Change and National Innovation Systems in Latin America", Marbella, Chile, CEPAL.

Pyke, F. (1994), "Small firms, technical services and inter-firm cooperation", International



Institute for Labour Studies, Research Series 99,
Geneva.

Stiglitz, J (1996) "Some Lessons from the
East Asian Miracle", The World Bank Research
Observer, vol. 11 n.º 2., August.