

INFORME DE COYUNTURA PYME

industria
comercio
servicios

ISSN 2011-9755



AÑO 2008

COYUNTURA PYME es una publicación
de la Asociación Nacional
de Instituciones Financieras - Anif

DIRECTOR • Sergio Clavijo

SUBDIRECTOR • Carlos Ignacio Rojas

INVESTIGADORES • Katherine Cartagena
Anne Ytreland

PRODUCCIÓN ELECTRÓNICA • Luz Stella Sánchez
Tatiana Herrera

EDITORIA • Ximena Fidalgo

IMPRESIÓN • Punto & Línea Impresores

DIRECTORA COMERCIAL Y DE MERCADEO
María Inés Vanegas / Publimarch Ltda.
Teléfonos: 310 1500 - 310 1860 - 310 2041
Línea gratuita: 01 800 0119907
Fax: 217 0760 - 312 4550 • Calle 70A No.7-86

CORREO ELECTRÓNICO • anif@anif.com.co
PÁGINA WEB • www.anif.org

ESTE DOCUMENTO SE FINALIZÓ
EL 12 DE DICIEMBRE DE 2008

Tiene carácter confidencial y exclusivo.
Puede ser utilizado sin
restricciones por los abonados
a los estudios de Mercados Pyme.
Se prohíbe su reproducción con fines de
publicación o divulgación a terceros.

EDICIÓN IV • 2008

Las Pymes exportadoras en Colombia

Antecedentes

Perfil de inserción comercial

Factores determinantes del éxito exportador

Resultados

Lecciones para las Pymes: el caso de Noruega

La situación económica en Noruega

Empleo

Nuevas empresas en Noruega

Las Pymes en Noruega

Programas para apoyar a las Pymes

Los resultados de los esfuerzos de apoyo a las Pymes

Los desafíos para las Pymes en Noruega

Microcrédito: la riqueza oculta de los pobres

Su Pyme ¿realmente qué servicios necesita?

¿De qué servicios se pueden servir las Pymes?

¿Quiénes pueden prestar esos servicios?

¿Green los empresarios Pyme en los servicios contratados con terceros?



Presentación

En esta última edición de 2008 presentamos a nuestros lectores diversos artículos relacionados con la actividad de las pequeñas y medianas empresas, y algunas experiencias internacionales que sin duda pueden ser de utilidad para el empresario Pyme y, desde luego, para todo aquel interesado en investigar sobre temas relacionados con el segmento Pyme.

El primer artículo explora la dinámica de comercialización internacional de productos por parte de las pequeñas y medianas empresas colombianas, haciendo énfasis en el patrón de especialización de las Pymes exportadoras y en los factores que determinan el grado de éxito de estas empresas en los mercados externos.

El segundo artículo presenta un diagnóstico sobre el papel de las Pymes en la economía noruega, los esfuerzos del gobierno para impulsar a las Pymes por su potencial a través de recursos financieros y asesoría. Adicionalmente, presenta los programas públicos destinados a impulsar el segmento de pequeñas y medianas empresas y cómo han ido mejorando sus mecanismos de selección y asignación de ayudas, alineando la magnitud de sus recursos con las empresas de auténtico potencial.

El siguiente artículo muestra cómo la industria del microcrédito está llamada a dejar de ser y verse como “micro”, pues hoy por hoy es un negocio de billones de dólares que puede y debe gestionarse como tal. Estos imperativos, además de los retos propios para la consolidación de la industria, plantean también desafíos para los gobiernos en materia de regulación y supervisión, de manera que se garantice desde el Estado que esa actividad que una vez fue mera caridad, se consolide como una industria viable y transparente que asegure el acceso de la mayoría.

Nuestro último artículo de esta edición se concentra en los principales resultados de una investigación institucional en el desarrollo del Modelo de Modernización de la Gestión para las Organizaciones (MMGO), mostrando los estadios que una Pyme típica debe superar para convertirse en una moderna, innovadora y competitiva organización.

Como siempre, quedamos atentos a sus comentarios o sugerencias.

Sergio Clavijo
Presidente de Anif

Las Pymes exportadoras en Colombia

Katherine Cartagena*

La estructura empresarial en Colombia está conformada principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con el Censo General realizado por el Dane, en 2005 existían 1.389.699 establecimientos de los cuales el 47% se dedicaba al comercio, el 31% a la provisión de servicios y el 10% a actividades industriales.

Las microempresas representaban el 96.4% de las empresas en el país y ocupaban el 50.7% del personal empleado a nivel nacional; las Pymes representaron cerca del 3.5% de las empresas censadas y contribuyeron con el 30.5% del personal ocupado. Así, las Mipymes generaron el 81.2% del empleo total registrado y su contribución a la producción total fue de aproximadamente 36%. A su vez, la gran empresa registró

una participación de 64.4% de la producción bruta con una contribución al empleo total de cerca de 18%.

La importancia económica de las Pymes, junto con su potencial flexibilidad, hace que este segmento económico se perfile como un eslabón esencial para incrementar la competitividad del país. Sin embargo, para que las Pymes puedan enfrentar este desafío es esencial que mejoren sus índices de productividad, cerrando las aún grandes brechas de productividad entre Pymes y grandes empresas. La productividad promedio del segmento Pyme en América Latina es menor en cerca del 40% registrado por la gran empresa (Peres, Stumpo, 2000).

*Investigadora de Anif.

Asimismo, las Pymes de la mayoría de países en América Latina se encuentran rezagadas si se comparan con las de países desarrollados. Fundamentalmente, los factores que han limitado la competitividad de las pequeñas y medianas empresas pueden clasificarse dentro de cuatro categorías como son: 1) marco regulatorio e institucional; 2) acceso a y funcionamiento de los mercados de factores; 3) acceso a y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios finales, y 4) empresariedad, gestión y cooperación empresarial (BID, 2002).

Si bien todos estos aspectos son esenciales por su incidencia sobre el desarrollo del segmento Pyme, en este artículo exploraremos la tercera categoría, esencialmente en lo relacionado con la comercialización internacional de productos por parte de las pequeñas y medianas empresas, haciendo énfasis en el patrón de especialización de las Pymes exportadoras y en los factores que determinan el grado de éxito de estas empresas en los mercados externos.

Antecedentes

La literatura sobre los factores determinantes de la actividad exportadora a nivel de empresa se ha concentrado, fundamentalmente, en países industrializados, mientras que en el caso de países en desarrollo la literatura ha sido menos abundante. No obstante, sobresalen teorías que se enfocan

en el papel de la tecnología en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. Así, la evidencia a nivel agregado muestra que tanto las empresas que producen bienes diferenciados y de mayor contenido tecnológico como aquellas en las cuales la innovación tiene un peso significativo parecen tener una mayor probabilidad de acceder a mercados internacionales. A su vez, factores como la acumulación de conocimiento (recursos humanos calificados, estructuras organizacionales y estructuras formales e informales de investigación y desarrollo - I&D) y otros tantos, resultado de fuentes exógenas como la interrelación con clientes, proveedores y competidores, una gestión exitosa, el desarrollo de determinadas habilidades organizacionales y de procesos exitosos de comercialización, adquieren una importancia fundamental para incrementar la productividad y así las posibilidades de una mayor actividad exportadora de las empresas.

Perfil de inserción comercial

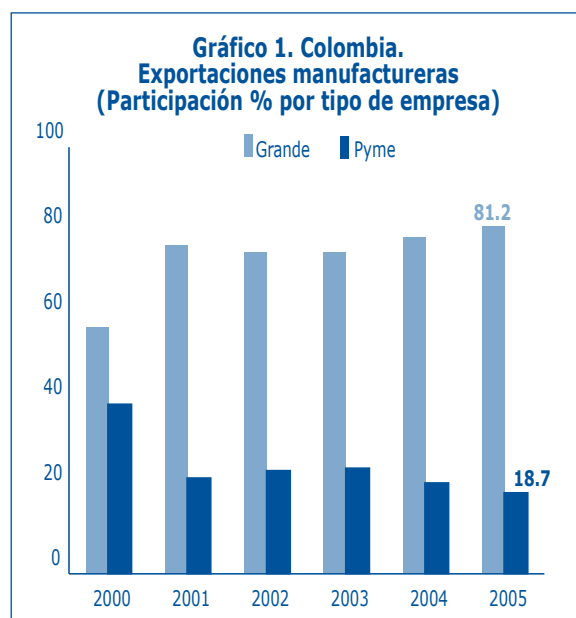
Colombia exportó entre enero y agosto de 2008 US\$26.141 millones, de los cuales el 55% fueron ventas externas del sector industrial. El país se caracteriza por una mayor participación dentro del PIB agregado de las exportaciones de industrias clasificadas como de intensidad tecnológica baja-media (alimentos, bebidas, tabaco, textiles, papel y productos de plástico).

Así, en el período 1990-2005 la participación promedio de las ventas externas de estas industrias dentro del PIB fue de 2.35% frente al 0.9% registrado durante el mismo período por los sectores de mayor complejidad tecnológica.

Asimismo, comparaciones internacionales con algunos países de América Latina revelan que, por ejemplo, Chile tiene un indicador de exposición al comercio internacional cercano a 70%, mientras que Colombia registra uno de 40%, ligeramente por encima del de Argentina (39%). De igual manera, se observan significativas diferencias en la composición de las exportaciones totales en el caso de estos tres países: en Chile las exportaciones resultado de actividades extractivas bordean el 55%, mientras que las que son fruto de actividades manufactureras son apenas el 39%, lo cual contrasta con la dinámica observada tanto en Colombia como en Argentina, en los cuales prima la participación de las exportaciones industriales sobre la de las actividades primarias.

Si bien estas diferencias resultan significativas a la hora de definir el perfil exportador de estos países, mantienen un elemento común y es que el segmento Pyme genera una proporción modesta de las exportaciones industriales tanto en Chile como en Colombia y Argentina. Durante 2004, la participación relativa de las Pymes chilenas en las exportaciones industriales fue cerca de 15%, mientras que en Argentina y Colombia estuvo entre 9% y 11%¹ para el mismo año (Cepal, 2007).

En el caso particular de Colombia, un análisis de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) para el período 2000-2005² muestra que las exportaciones industriales de las Pymes perdieron peso en la estructura de exportación, pasando de participar con el 39.5% de las exportaciones manufactureras en el año 2000 a contribuir con el 18.7% en 2005 (ver gráfico 1), fundamentalmente como resultado del menor crecimiento experimentado por las exportaciones del segmento Pyme, las cuales en promedio durante el período 2000-2005 se contrajeron a un ritmo



Fuente: cálculos Anif con base en EAM-Dane.

¹Estas participaciones responden a los criterios de clasificación por tamaño que se utilizaron en el trabajo de Milesi, Moori, Robert y Yoguel, 2007.

²Utilizando la clasificación de Micro, pequeña, mediana y gran empresa empleada en el estudio *Mercados Pyme* de Anif.

de -2.2%, lo cual se explica básicamente por el desempeño promedio de las pequeñas empresas (-8.1%). Lo anterior contrasta con el crecimiento promedio de las ventas externas de las grandes empresas industriales que alcanzaron un ritmo de expansión de 18.8% durante el mismo período.

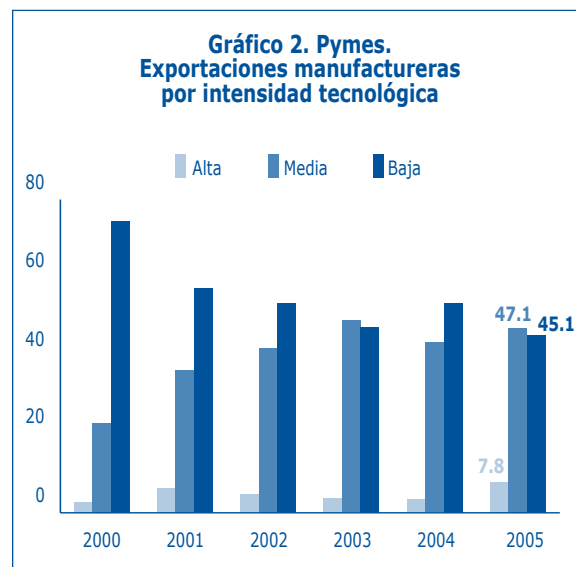
El perfil de inserción externa del segmento Pyme difiere considerablemente del de empresas de mayor tamaño. Así, las pequeñas y medianas empresas concentran sus ventas en sectores en los cuales predomina la exportación de productos de mediano y bajo contenido tecnológico y la utilización de trabajo de forma intensiva para la producción de bienes diferenciados que, generalmente, están sustentados en encadenamientos con proveedores nacionales. Mientras que las grandes firmas hacen un uso intensivo del capital, de las economías de escala y de los recursos naturales.

Los sectores industriales en los cuales las Pymes colombianas se destacan por sus exportaciones, aun cuando las realizadas por las grandes empresas en dichos sectores sean superiores, son: prendas de vestir, fabricación de textiles, productos de cuero, fabricación de calzado, algunos productos de madera, productos de papel, plástico en formas primarias, fabricación de jabones y detergentes y algunos elementos de plástico.

A su vez, se registran sectores en los cuales las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas priman por su participación en el total exportado: algunos alimentos (frutas y

verduras, aceites y grasas, y alimentos preparados para animales), fabricación de tapices, industria de madera, imprentas, algunas sustancias químicas industriales, otros productos químicos, otros productos de caucho, otros productos no metálicos, fabricación de algunas maquinarias de uso especial y fabricación de muebles.

Efectivamente, en el segmento Pyme predomina la exportación de productos de bajo y mediano contenido tecnológico. Así, durante 2005 las Pymes industriales exportaron un 45% de productos de bajo contenido tecnológico³ dentro del total de sus exportaciones. No obstante, se destaca la creciente participación de las exportaciones con alto contenido tecnológico en las exportaciones totales de este segmento empresarial, pasando de 2.7% a 7.8% durante el período 2000-2005 (ver gráfico 2).



Fuente: cálculos Anif con base en EAM-Dane.

³De acuerdo con la clasificación OCDE, 1994.

Ahora bien, en lo referente a los destinos finales de las ventas externas de las pequeñas y medianas empresas, éstas se concentran hacia Estados Unidos (36%), la Comunidad Andina (30%), el resto de América (17%) y la Unión Europea (8%).

Factores determinantes del éxito exportador

De acuerdo con la Cepal, que a través del Índice de Desempeño Exportador-IDE clasificó una muestra de Pymes como exitosas y no exitosas en Chile, Argentina y Colombia, sólo un pequeño segmento de las Pymes exportadoras puede ser considerado como exitoso: en Chile el 38%, en Argentina el 42% y en Colombia apenas el 24%. A su vez, algunos estudios (Moori Koenig, Milesi y Yoguel, 2001) muestran que la continuidad exportadora, entendida como la estabilidad lograda en el negocio exportador, y la diversificación y complejidad de los mercados atendidos son los factores que mejor explican el desempeño exportador.

No obstante, el trabajo de la Cepal sobre el desarrollo de ventajas competitivas de Pymes exportadoras señala siete factores que inciden sobre el éxito de las pequeñas y medianas empresas en lo relacionado con sus ventas al exterior:

1. Variables estructurales: por ejemplo la rama de actividad económica a la cual

pertenece la empresa y el tamaño de esta última. Los resultados muestran que no es posible establecer una relación estadísticamente significativa entre el tipo de producto exportado y el IDE de los diferentes países analizados y que el tamaño de la firma podría ser un factor determinante del éxito exportador.

2. Sendero evolutivo: los datos corroboran que se requiere la consolidación del aprendizaje de la actividad exportadora para afianzarla de manera estable como una actividad persistente dentro de las empresas. No obstante, la antigüedad de la empresa no parece ser un factor asociado al éxito exportador.

3. Acciones emprendidas en las áreas productivas y comerciales para poder exportar: la actividad exportadora demanda una gestión específica, habilidades organizacionales particulares, prácticas de comercialización y competencias tecnológicas para lograr exportar exitosamente. Así, en el caso de Colombia se destaca la aparición de páginas web y las mejoras en el diseño del producto como acciones que han favorecido las ventas externas de las Pymes. No obstante, sobresale la necesidad de extender los esfuerzos en la publicidad de los productos.

4. Promoción comercial: las Pymes exitosas, especialmente en el caso de Colombia, se distinguen por la intensidad en la promoción de las exportaciones. Las empresas de mayor éxito exportador se ca-

racterizan por una comunicación fluida y constante con clientes del exterior y también por una mayor presencia en eventos internacionales de comercialización.

5. Competencias tecnológicas y productivas: las Pymes exitosas involucran equipos de investigación y desarrollo en sus actividades productivas, personal calificado adecuadamente para los desarrollos innovadores; mantienen un significativo nivel de inversiones en maquinaria y equipo como parte de las inversiones totales; introducen cambios en los procesos productivos y el diseño de los productos; han alcanzado certificaciones de calidad; mantienen buenos niveles de capacitación técnica del personal; los operarios participan en la mejora de los procesos y productos; y algunas han logrado acuerdos de cooperación con empresas nacionales e internacionales.

6. Competencias comerciales y de gestión del comercio exterior: las pequeñas y medianas empresas exitosas en términos de sus exportaciones operan con una cartera de clientes diversificada, emplean diversos canales de comercialización que llegan a demandar mayores inversiones y relaciones más estrechas con los clientes. Aunque las Pymes colombianas mantienen una alta concentración de sus exportaciones en un cliente principal, las pequeñas y medianas empresas exitosas han logrado un mayor conocimiento de los mercados de destino y, a su vez, desarrollan un mejor seguimiento de sus exportaciones frente al alcanzado por

Pymes que exportan pero que no podrían calificarse como exitosas.

7. Influencia del entorno: sin lugar a dudas se requiere generar ventajas competitivas dinámicas en los mercados internacionales para alcanzar mayores niveles de competitividad, lo cual implica la presencia de características macroeconómicas favorables y, desde luego, un entorno institucional apropiado para desarrollar el potencial exportador de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, el análisis de la Cepal señala que ni el conocimiento de las políticas de fomento ni su uso están asociados con el éxito exportador. A su vez, los incentivos tributarios han sido empleados por un considerable porcentaje de las empresas exportadoras, mientras que los estímulos al fomento productivo y tecnológico han alcanzado resultados más modestos.

Resultados

En el caso colombiano, la dimensión comercial, cuantificada a través del equipo de personas que trabaja directamente en el área de comercio exterior y de las acciones estratégicas implementadas para colocar los productos en los mercados internacionales, resultó determinante en el éxito exportador de las pequeñas y medianas empresas, a diferencia de Chile y Argentina en donde el factor primordial resultó ser la dimensión tecnológica.

Adicionalmente, el sendero evolutivo no resultó ser un factor determinante del éxito exportador de las Pymes, pues no basta para garantizar continuidad en la actividad exportadora, dinamismo exportador, un grado saludable de diversificación y complejidad en los mercados de destino. Una situación similar se revela al evaluar el impacto de los factores de entorno, ya que las empresas operan en medio de un significativo grado de aislamiento independientemente del éxito alcanzado en los mercados

internacionales, lo cual limita el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas.

Así las cosas, entre los años 2000 y 2005 los buenos resultados en términos de penetración de bienes y servicios en los mercados externos parecen responder principalmente, en el caso de Colombia, a factores de diferenciación comercial, con el predominio de esfuerzos aislados y grandes limitaciones para generar rendimientos a escala.

Lecciones para las Pymes: el caso de Noruega

I. La situación económica en Noruega

Anne Ytreland*

Al cierre de 2007 Noruega registró un PIB de US\$381.951 millones y durante el período 2003-2007 creció a una tasa promedio anual de 3.5%. Su estructura económica puede caracterizarse por la elevada participación del sector industrial y del segmento dedicado a la provisión de servicios. Así, la industria contribuye con el 54.7% de la producción total, el segmento de servicios representa el 42.9% del PIB y la agricultura tan sólo el 2.4% del mismo.

A pesar de que Colombia ha alcanzado un crecimiento promedio anual de 6% en los últimos cinco años, aún se encuentra lejos de los resultados alcanzados por Noruega en términos de ingreso per cápita, equidad en la distribución del mismo y cubrimiento y calidad de los servicios sociales. Así,

Noruega mantiene uno de los ingresos per cápita más altos del mundo, US\$53.036, un coeficiente de Gini de 0.28 y una tasa de desempleo de apenas 2.5%.

Un aspecto que resulta interesante es también la visión de largo plazo en la utilización de los ingresos petroleros (una de sus principales fuentes de ingreso). Así, el Ministerio de Finanzas maneja un fondo de pensiones que busca asegurar la continuidad del crecimiento económico en el futuro y que, en parte, es resultado de reconocer que los resultados fiscales y de comercio exterior en el país no son los deseados al deducir los ingresos fruto de la explotación del crudo.

*Estudiante de la Maestría en Asuntos Públicos de la Universidad de Columbia. Este trabajo fue realizado durante su pasantía en Anif (julio de 2008).

Ante el reconocimiento de la alta dependencia de los ingresos petroleros y del inevitable agotamiento de las reservas de crudo, el gobierno noruego ha resaltado el papel de las pequeñas y medianas empresas como generadoras de innovación tecnológica. A través del Ministerio de Industria y Comercio (NHD) y del Ministerio de Conocimiento (KD), se pretende consolidar un país a la vanguardia en la adquisición de conocimiento, tecnología y generación de valor agregado, ofreciendo apoyo a los emprendedores y diseñando diversas estrategias para apoyar el segmento Pyme.

II. Empleo

La población noruega alcanza los 4.6 millones de personas, su población económicamente activa es alrededor de 2.5 millones (54% de la población). De éstos, 1.5 millones son empleados del sector privado, aproximadamente, 720.000 trabajan en el sector público y menos de 200.000 personas trabajaban de forma independiente. Aunque el 99.5% de las empresas tiene menos de 100 trabajadores, la mayoría de los empleos son provistos por grandes empresas. Así las cosas, es indiscutible que la columna vertebral de la economía noruega está conformada por las grandes empresas y el sector público, fundamentalmente por su impacto sobre la producción agregada y la generación de empleo.

A su vez, en la actualidad las condiciones de los trabajadores en Noruega son excep-

cionales. En general reciben salarios muy buenos y mantienen elevados estándares de seguridad laboral, lo cual incluso atrae a profesionales de otros países quienes allí pueden encontrar trabajo cuando es muy difícil en sus propios países. Es así como en Noruega la principal motivación para ser empresario no es un nivel de ingreso bajo o un alto índice de desempleo, como en el caso de varios países de América Latina, pues de las 200.000 personas que trabajan independientes, la mayoría ha estado motivada por la oportunidad de obtener un ingreso más alto y por ser sus propios jefes, lo cual está claramente asociado a las buenas condiciones económicas y sociales de un empleado noruego. Incluso un considerable porcentaje de los empresarios (58%) distribuye su tiempo entre ser empresario y estar empleado como dependiente.

III. Nuevas empresas en Noruega

En medio de la estructura empresarial del país, el Gobierno está empeñado en apoyar a las Pymes y ha dirigido sus esfuerzos hacia hacer crecer el número de nuevas empresas cada año. En 2007, Noruega registró un total de 326.108 empresas, de las cuales cerca de 50.000 fueron de reciente creación y generaron alrededor de 15.000 nuevos puestos de trabajo.

Parte de este proceso se inició, en 2004, con la Agencia Nacional de Desarrollo



Fuente: Statistics Norway.

llo Empresarial, Innovation Norway (IN), la cual ha brindado un gran impulso a los nuevos empresarios, destacándose la mayor creación de empresas dentro de los sectores tanto de muebles como de servicios, este último fuertemente influenciado por los altos niveles de educación promedio alcanzados en este país.

IV. Las Pymes en Noruega

En Noruega se clasifican como pequeñas empresas aquellas que emplean menos de 50 personas y tienen menos de US\$14 millones en activos. A su vez, las medianas empresas corresponden a aquellas con menos de 250 trabajadores y que tienen menos de US\$63 millones en activos. Este segmento empre-

sarial está recibiendo apoyo por parte del Estado con relativa facilidad, especialmente en cuanto a la obtención de financiamiento. No obstante, prevalece la percepción de insuficiencia tanto en los recursos destinados como en los programas diseñados para las pequeñas y medianas empresas con suficiente potencial. En la actualidad las pequeñas y medianas empresas noruegas apoyadas por el gobierno, a pesar de ser relativamente nuevas, generan en promedio alrededor de US\$1 millón al año y se espera que dupliquen su crecimiento en los próximos cuatro años.

Financiamiento

De acuerdo con el Índice de Acceso a Capital (CAI), durante 2007 Noruega ocupó el noveno puesto dentro de los países con mayores facilidades para acceder al crédito, según The Milken Institute, incluso su posición ha mejorado si se compara con la alcanzada en 2006. No obstante, a pesar de que en Noruega las Pymes pueden obtener financiamiento tanto de las agencias del gobierno como del mercado privado, casi el 50% de las empresas nuevas utiliza sus propios recursos en vez de recurrir al financiamiento externo, lo cual podría significar diferencias significativas en el acceso a los recursos según el tipo de solicitante o la preferencia de los empresarios por iniciar su negocio con mínimas obligaciones financieras.

Sin embargo, un factor determinante del acceso efectivo a los recursos parece

ser el desconocimiento de los programas diseñados por los entes gubernamentales y, en el caso de los provistos por el sector privado, sobresalen las dudas de los empresarios sobre su necesidad real de recursos y sobre las probabilidades de éxito de su empresa. De los empresarios que solicitaron financiamiento por parte de los gobiernos locales (ciudades y regiones), el 33% lo recibió, e Innovation Norway aceptó financiar solamente el 24% de los que realizaron solicitudes.

Lo anterior ha dejado como fuentes principales de recursos para los emprendedores: los préstamos familiares, los recursos bancarios y los *Business Angels*, que son inversionistas que desean financiar proyectos nacientes o que acaban de iniciarse. Sin embargo, financiar empresas nacientes implica un riesgo mayor, lo cual se traduce en la percepción general de mayores limitantes para obtener financiamiento en las etapas tempranas de las empresas.

V. Programas para apoyar a las Pymes

Las programas de apoyo para las Pymes en Noruega están concentrados alrededor de Pymes con alto potencial, lo cual es parte esencial de la estrategia general de comercio noruego enfocada en sectores que pueden ser competitivos a nivel mundial y en los cuales se percibe ambición, aptitud, prepa-

ración y conocimiento de los empresarios como factores indispensables para tener éxito e incrementar las posibilidades de generación de nuevos puestos de trabajo.

Sin embargo, el punto crítico en este proceso ha sido distinguir las Pymes con alto potencial, lo cual ha generado largos procesos en los que los empresarios deben presentar múltiples entrevistas, ser investigados concienzudamente y suministrar información muy detallada para que sus proyectos sean aceptados y financiados. A pesar de la extensión y relativa dificultad de estos procesos, se han logrado reducir algunos trámites como aquellos necesarios para registrar las firmas de los empresarios, lo cual se ha traducido en más tiempo para las actividades productivas de las Pymes y en la más rápida disponibilidad de los recursos necesarios para la creación de nuevas empresas.

Parte de estos progresos ha sido resultado de la homogenización de los requerimientos y la codificación uniforme de las distintas entidades relacionadas con las Pymes, junto con un portal de emprendedores que permite incentivar y oficializar el uso de tecnologías de información y comunicación electrónicas.

No obstante el reconocimiento de las Pymes como una fuente de trabajo y desarrollo económico, aún no se ha creado ninguna agencia dedicada únicamente al apoyo de las mismas similar a la que existe para la promoción de la pequeña empresa en

Estados Unidos, Small Business Administration. Sin embargo, las agencias que ayudan a las empresas en general, terminan finalmente ayudando a las Pymes pues éstas representan cerca del 99% de las empresas. A su vez, Innovation Norway ha mostrado buenos resultados ayudando a los emprendedores, apoyando a las Pymes, incentivando innovación en sectores estratégicos para el desarrollo de las Pymes e identificando sitios geográficos para construir empresas nuevas.

Adicionalmente, de forma estratégica, Noruega ha tratado de enfocarse en los llamados *clusters* de negocios o grupos industriales que son competitivos para conectar y fortalecer los negocios con éxito. También, a pesar de la fuerte tendencia a la urbanización, las agencias de desarrollo en Noruega tratan de crear incentivos para aquellos que quieren hacer negocios en las zonas rurales.

Diferentes agencias del gobierno aportan el 50% de los recursos destinados a proyectos que vienen del nivel regional. Así, los actores locales a través de agencias empresariales pueden elegir los proyectos y distribuir los recursos donde ven que hay potencial. Muchas veces, las agencias que ofrecen la ayuda piden que el gobierno local y las empresas mismas contribuyan cada una con un 25% del proyecto.

Innovation Norway

Como Noruega es un país pequeño, el gobierno ha tratado de consolidar esfuerzos

para obtener mayor eficiencia en términos administrativos. Así, en enero de 2004 Innovation Norway surgió de la integración de cuatro agencias de desarrollo: el Fondo de Desarrollo Industrial y Regional de Noruega (SND), el Consejo de Comercio Noruego, la Junta de Turismo y el Consejo Gubernamental para Inventores (SVO).

Innovation Norway ofrece productos y servicios buscando incentivar la innovación en el desarrollo de negocios y en la industria estimula el desarrollo regional y promueve la industria noruega y el país como un destino turístico excepcional. Su amplio y profundo conocimiento de las condiciones locales e internacionales facilita el desarrollo de ideas con alto potencial de convertirse en negocios exitosos.

Así, esta organización es el principal patrocinador y promotor de los emprendedores, de las empresas de reciente creación y de las pequeñas y medianas empresas que buscan crecer. Su objetivo principal es brindar o tramitar financiamiento a las empresas, vincular a las empresas con procesos de transferencia de tecnología y ayudarlas a construir redes de contactos para sus proyectos innovadores.

El método de desarrollo de negocios es de alto nivel y en general está enfocado en apoyar a los sectores más promisorios y a los emprendedores. Sus esfuerzos han estado dirigidos principalmente a pequeñas y medianas empresas noruegas y ha buscado dar oportunidades globales a

ideas locales para lo cual destinó más de US\$900 millones durante 2007. De estos recursos el 83% se dirigió al segmento de pequeñas y medianas empresas con menos de 20 empleados y el 10% fue a empresas con entre 20 y 100 empleados. Dentro del primer segmento de Pymes se destacan las empresas con un elevado potencial para acceder a mercados internacionales y a estos fue direccionado el 22% del presupuesto de la entidad durante 2007.

Innovation Norway tiene un enfoque regional y actúa a través de 19 regiones geográficas distribuidas a lo largo del país. La organización se ha enfocado en las industrias en las cuales Noruega tiene ventajas como son: marítima, energética, medio ambiente y turismo y, en particular, ofrece los servicios de:

- **Financiamiento:** incluye préstamos, garantías y estipendios.
- **Asesoría:** consultas y acciones dirigidas a elevar el nivel de competencia y productividad.
- **Redes e infraestructura.**
- **Información sobre industrias noruegas en el exterior.**

Los contratos IFU y OFU

Dos programas importantes son el Contrato industrial de investigación y desarrollo (IFU) y el Contrato público de

investigación y desarrollo (OFU). Estos programas procuran grandes aportes de financiamiento a las Pymes seleccionadas por su potencial. La condición para recibir la ayuda es que tengan un cliente y necesiten financiamiento para modificar o desarrollar su producto, lo cual asegura que la Pyme se desarrolle y que también haya un cliente comprometido al que le llegará el esfuerzo ofrecido por parte de Innovation Norway. Estos proyectos resultan normalmente en estipendios de entre US\$3 y US\$6 millones.

Adicionalmente, Innovation Norway tiene dos programas especiales para incentivar el emprendimiento:

1. Competencias entre diferentes innovaciones: Skaperkraft.
2. Un programa de televisión: Skaperen (El creador), con cerca de 500.000 televidentes, que busca estimular a las personas para que inicien sus propios negocios.

SIVA

SIVA (Corporación de Desarrollo Industrial de Noruega) es una organización de cobertura nacional y de carácter público que busca construir un ambiente industrial en los distritos por medio del desarrollo y mejoras de infraestructura destinada a la creación e innovación. SIVA maneja recursos y apoyo logístico del Ministerio de Industria y Turismo. En 2007 recibió

aproximadamente US\$240 millones de apoyo financiero del gobierno y dirigió cerca de US\$370 millones para inversiones directas y para sus incubadoras. En síntesis, SIVA contribuye a la innovación y al desarrollo de las Pymes utilizando los siguientes recursos:

- **Incubación de empresas nacientes**

Incubadoras son lugares de conocimiento y redes, disponen de espacios con servicios de oficina para ayudar a las Pymes con algunos recursos para realizar sus negocios.

- **Parques de conocimiento**

Un parque significa una compañía de innovación que trabaja con universidades y universidad-colegios. La idea es aprovechar la producción de conocimiento que viene de la academia y el objetivo es reducir la distancia entre el conocimiento y los negocios que buscan satisfacer un mercado potencial.

- **Jardines de industria**

La idea de estos jardines es congregar los negocios que trabajan en industrias de conocimiento para poder reducir los costos administrativos y compartir recursos.

- **Programas de incubación**

Éstos se organizan alrededor de una empresa fuerte y sólida para ayudar a

otras empresas más pequeñas y jóvenes en el mismo sector.

- **Parques de investigación**

Estos locales tienen como objetivo conectar las investigaciones de las universidades con la industria y negocios particulares, tratando de que los emprendedores reciban ayuda en el desarrollo de sus ideas.

- **Centros de experiencia**

Éste es un programa para desarrollar industrias y está concentrado en sectores industriales y áreas geográficas. El objetivo fundamental es concentrar la experiencia de industrias en lugares físicos y de esta forma ofrecer a las empresas colaboración, recursos e incluso publicidad, intentando fortalecer sus posibilidades de exportar. Al mismo tiempo, este programa busca fortalecer el espíritu competitivo del país seleccionando ganadores, es decir aquellas empresas que pueden llegar a ser parte de los *clusters* y que reciben recursos para el desarrollo de sus proyectos. Así, durante 2007 el gobierno destinó cerca de US\$9 millones e incorporó nueve áreas de investigación (ver tabla 1).

Research Council of Norway (RCN)

El Instituto Nacional de Investigaciones también tiene un enfoque en innovación y emprendimiento. Esta agencia apoya

Tabla 1

Nº	Sector	Lugar	Tamaño de industria (US\$ millones)	No. de empresas	No. de empleados
1	Acuicultura	Norland	900	18	2.500
2	Gastronomía	Rogaland	N.D	20	20.000
3	Instrumentación	Troendelag	800	100	N.D
4	Tecnología marítima	Moere	6.200	170	18.000
5	Microsistemas	Horten	1.200	200	4.000
6	Cáncer	Oslo	1.400	37	N.D
7	Industria	Raufoss	1.100	100	4.000
8	Investigación submarina	Océanos	1.600	100	4.000
9	Ingeniería de sistemas	Kongsberg	3.000	9	N.D

Fuente: www.nce.no
N.D: no disponible

proyectos de investigación en la industria, especialmente investigación estratégica, comercialización, aunque también facilita apoyo internacional a las investigaciones. Su proyecto, VRI (Virkemiddel for Regional Innovasjon), recibió casi US\$8.6 millones del gobierno durante 2007.

Forny. El programa Forny consta de dos partes. Primero, transmite recursos de RCN a actores comerciales, ofrece programas de universidad-colegios, desarrolla programas estudiantiles como una competencia entre planes estratégicos de negocios (como aquellos organizados por el Massachusetts Institute of Technology (MIT)). La otra parte se concentra alrededor de la infraestructura que facilita la comercialización de los resultados de las investigaciones. El programa entrega recursos para facilitar la realización de ideas de negocios que vienen de las universidades.

BIA. Este programa forma parte de aquellos promovidos por RCN y es

manejado por universidades o colegios a través de los cuales los emprendedores solicitan financiación para sus ideas y, generalmente, reciben entre el 30% y el 50% de los recursos requeridos.

Universidades

En la Universidad de Oslo, por ejemplo, estudiantes de todas partes de Noruega pueden tomar cursos de emprendimiento. En particular, son los estudiantes de negocios e ingeniería quienes participan en este programa; sin embargo, la idea es que estudiantes de todas las carreras puedan contribuir a la innovación y al desarrollo empresarial cuando terminen sus estudios. Algunas universidades tienen un programa en conjunto a través del cual envían estudiantes de ciencias y negocios que hayan culminado su pregrado para que vayan hasta por tres meses a universidades de reconocimiento mundial. Estos estudiantes entran en programas de negocios en universidades de alta calidad, como la Uni-

versidad de Boston o la Universidad de Cornell. El programa puede cubrir parte de una maestría en innovación y emprendimiento (M.Sc. in Innovation and Entrepreneurship), una versión más práctica de la educación de los negocios. Durante sus visitas, los estudiantes deben tomar clases y hacer una pasantía en una empresa naciente (*start-up*). El gobierno apoya este programa y facilita el financiamiento de la Universidad de Oslo, la cual maneja el programa.

El papel esencial de las universidades es transformar las ideas y los resultados de las investigaciones en negocios. En este aspecto las universidades noruegas han aprendido mucho de experiencias externas, por ejemplo, la introducción de las oficinas de transferencia de tecnología (TTO) ha sido muy importante para las pequeñas nuevas empresas que tienen un enfoque especial en alta tecnología. RCN ha otorgado recursos a estos programas, sin embargo, más recientemente las universidades han organizado sus propias oficinas.

VI. Los resultados de los esfuerzos de apoyo a las Pymes

Desde los años ochenta, el gobierno noruego ha concentrado sus esfuerzos en el desarrollo de nuevas empresas que estimulen la mayor generación de valor

agregado a través de la innovación. Parte de este proceso se evalúa por medio del seguimiento realizado por Innovation Norway a través de dos encuestas anuales dirigidas a las empresas que ha ayudado. Estas encuestas intentan medir el impacto de los recursos que se han destinado. Los resultados muestran que para entre el 60% y el 70% de las empresas la ayuda prestada se ha traducido en mayores índices de innovación, mayores márgenes de ganancias e ingresos más altos. Es más, aproximadamente el 80% de los proyectos no se llevaría a cabo sin el apoyo de esta agencia.

Durante 2007, los esfuerzos de SIVA se tradujeron en 383 nuevas empresas, mientras que RCN a través de su programa Forny facilitó la fundación de 231 empresas en el mismo año y en el período 1994-2005 logró 125 contactos para licenciar tecnología.

Las universidades a través del programa Grunderskolen o la “escuela de emprendedores” han enviado al exterior cerca de 634 estudiantes en los últimos años con el objetivo de aprender la cultura del emprendimiento; sin embargo, es fundamental que al regreso los estudiantes reciban apoyo público para que inicien sus propios negocios.

A pesar de estos resultados, la percepción de los emprendedores sobre el impacto de las distintas agencias en el desarrollo de sus empresas parece ser bastante modesta (ver tabla 2).

Tabla 2			
Porcentaje de emprendedores que siente que las agencias de apoyo han contribuido con algún consejo de valor:			
	Hombres	Mujeres	Total
Innovation Norway	9.0%	11.5%	9.6%
SIVA	4.4%	1.6%	3.8%
Research Council of Norway	3.8%	2.7%	3.6%
Gobierno departamental/Ciudadano	14%	19%	15%
Educación de establecimiento	12.9%	19.6%	14.4%

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor.

Lo anterior podría deberse a que las agencias están ajustándose a las necesidades de los empresarios y a que, al parecer, muchos de los esfuerzos se inician en la cima de las entidades y su transmisión a los directos beneficiados, los empresarios, puede ser lenta e incluso podría no darse. A su vez, el mayor impacto se ha registrado en los esfuerzos del sistema educativo en combinación con el conocimiento de los actores locales, justamente por ser éstos los que mantienen un contacto directo con los empresarios.

Si bien Noruega direcciona importantes esfuerzos para apoyar a las Pymes, especialmente aquellas que innovan, aún se encuentra por debajo del promedio europeo en la escala de innovación y emprendimiento.

En cuanto al período de supervivencia de las Pymes en Noruega, se ha encontrado que después de cuatro años de haber sido iniciadas, sólo el 36% ha sobrevivido. Se destacan por su capacidad de supervivencia (de al menos cuatro años) aquellas que forman parte de los sectores:

- Electricidad, gas y agua (50.8%)
- Construcción (45.7%)
- Intermediarios financieros (43%)

Entre tanto, los sectores en los cuales la probabilidad de supervivencia fue menor son:

- Hogares privados con empresas (10%)
- Educación (16.2 %)
- Actividades sociales, de la comunidad y personales (25.1%)

Los desafíos para las Pymes en Noruega

Si bien Noruega es un país con pocos habitantes, tiene una amplia oferta de recursos naturales y empresas de gran tamaño con un peso significativo sobre el desempeño económico del país. Dentro de éstas se destacan las empresas del sector petrolero y las compañías grandes muy

competitivas en sectores de alta tecnología e intensivos en investigación y desarrollo (I&D). En este contexto el papel de las Pymes sobre la producción nacional ha sido moderado; sin embargo, el gobierno noruego ha tratado durante los últimos años de impulsar a las Pymes por su potencial, a través de recursos financieros y asesoría. No obstante, ser empleado sigue siendo sumamente atractivo, lo que limita la iniciativa de los emprendedores no sólo para empezar su propio negocio, sino también para atraer empleados a sus proyectos.

Entre tanto, los programas públicos destinados a impulsar el segmento de pequeñas y medianas empresas han ido mejorando sus mecanismos de selección y asignación de ayudas, alineando la magnitud de sus recursos con las empresas de auténtico potencial. Adicionalmente, se ha progresado en la difusión de los programas de ayuda a las Pymes, aunque persiste el desaprovechamiento de las oportunidades que existen en el mercado para crear nuevas empresas, lo cual en parte es resultado de la cultura noruega que no incentiva la toma de riesgos para iniciar pequeñas empresas.

Microcrédito: la riqueza oculta de los pobres

Ramsés Vargas Lamadrid*

Riqueza y pobres, dos improbables conceptos para ser concebidos de manera simultánea, fueron sugeridos como tema de reflexión por un reporte realizado por la revista *The Economist* sobre el tema del microcrédito en días recientes. Si bien no se conocen en nuestro medio estudios que ofrezcan evidencia empírica que cuantifique el impacto del microcrédito en el crecimiento, el tema gana cada día más protagonismo y adeptos desde las villas de Hyderabad o las favelas de Río de Janeiro, hasta las glamorosas oficinas de la *City*, en Londres, o Wall Street. Pero, ¿es el microcrédito sólo una moda más que nos llega de Occidente, o más que eso, es realmente una estrategia efectiva de lucha contra la pobreza y la generación de ingresos?

Una característica propia de cualquier país desarrollado es contar con un sector financiero que funciona correctamente donde la mayoría de las personas tiene acceso a él. Contrario a lo anterior, en los países en desarrollo la mayor parte de la población subsiste por debajo de la línea de pobreza y los servicios financieros son ineficientes o simplemente inexistentes. En estos países, la única fuente de financiamiento para esta mayoría de la población son las casas de empeño o los agiotistas que cobran tasas de interés exorbitantes. Incluso, en nuestro

*Master en Administración Pública de la Universidad de Harvard y MSc en Políticas Públicas para América Latina de la Universidad de Oxford. Comentarios: ramsesv29@post.harvard.edu.

país ha hecho carrera la frase “el crédito más costoso es el que no se consigue”, lo que por encima de su conveniencia intrínseca tiene todo el sentido en términos económicos, ya que para el micro o pequeño productor el alto costo del crédito es inferior a los mayores costos de transacción que le implican acceder a la banca tradicional.

Una de las razones generalizadas para explicar la inexistencia de servicios financieros para los pobres es que éstos tienen tan poco dinero disponible y los montos de sus solicitudes de crédito son tan pequeños que se hace demasiado oneroso prestarles servicios a través de los canales tradicionales de la banca. Si bien esto es parcialmente cierto, una explicación más creíble es que es a los pobres a quienes mayormente afectan las fallas regulatorias y las imperfecciones del mercado. De hecho, en los países subdesarrollados los contextos macroeconómico y legal tienden a presentarse claramente en contra de los que menos tienen: la inflación tiende a ser alta y volátil, los gobiernos son por lo general incompetentes, y casi siempre se adolece de un marco legal apropiado para regular la actividad financiera. Adicionalmente, la regulación sobre derechos de propiedad tiende a dificultar o imposibilitar el otorgamiento de cierto tipo de garantías como colateral para los créditos, al tiempo que hace casi imposible recobrar las mismas desde el punto de vista del oferente del crédito. Lo anterior, sin mencionar el hecho de que por lo general en los países con tradición cristiana e islámica aún persisten

topes a las tasas de interés, lo que podría ser un rezago de lo que en algún momento significó la persecución de los judíos por el tema de la usura.

La idea de canalizar financiamiento hacia los pobres no es un tema nuevo. De hecho, la primera institución financiera en América fue una casa de empeño, Monte de Piedad, establecida en el zócalo de ciudad de México en 1775, creada bajo un edicto de la Corona española para ayudar a las personas que atravesaban dificultades financieras.

Otros intentos (fallidos) de financiación a los pobres se han dado a través de la creación de bancos estatales, primordialmente para dirigir recursos a los pobres de las zonas rurales. Pero, sin lugar a dudas, han tenido mucha mejor fortuna en este objetivo las iniciativas de ONG que desde comienzos de los años setenta comenzaron a otorgar créditos de pequeñísimo tamaño a los pobres que no tenían garantías. El Grameen Bank comenzó en 1976 lo que sería un modelo famoso de microcréditos dirigidos esencialmente a mujeres y a pequeños grupos, en los cuales la ausencia de garantías de quienes solicitan prestado es sustituida por el monitoreo recíproco que se hacen los distintos miembros del grupo para el cumplimiento de los pagos.

Más recientemente, con ocasión de las sugerencias de los organismos multilaterales en los años ochenta y en desarrollo del nuevo consenso de la época, se imple-

mentaron en el sur del continente políticas de ajuste caracterizadas por la austeridad económica, la liberalización de sectores a nivel macroeconómico y las privatizaciones. A menudo, estas políticas generaron inestabilidad social y protestas que clamaban por “ajustes con rostro humano”. El Banco Mundial y el FMI respondieron a estas preocupaciones con programas de reducción de la pobreza focalizados, algunos de los cuales fueron diseñados para estimular la generación de ingresos y el autoempleo, los que incluían generalmente componentes de microcrédito. El microcrédito se entendía como una estrategia para incentivar a los pobres a participar en actividades productivas, para lo cual la desregulación del sector financiero era un componente central ya que permitía incrementar el acceso al financiamiento. De otro lado, y con igual o mayor interés, el microcrédito era visto como una herramienta para responder de manera expedita a la explosión de informalidad que generó el rigor de los programas de ajuste.

Hoy, el grupo básico de organizaciones trabajando en la industria de las microfinanzas está conformado por cerca de 35 redes de multinacionales que a pesar de sus aparentes coincidencias en inspiración y retórica, compiten ferozmente en torno a un sinnúmero de temas que van desde la conveniencia de que el financiamiento a los pobres sea mejor atendido mediante créditos individuales o de grupo; de si deben existir límites a las tasas de interés; o si los servicios financieros deben prestarse

individualmente o junto con apoyo en educación, salud, etc.

Las redes más importantes incluyen Opportunity International, Finca, Acción, ProCredit, El Banco Mundial de la Mujer, entre otras. Adicionalmente hay redes nacionales, regionales y redes de redes en cada país, cada una con su grupo de instituciones y enfoques particulares. De estas organizaciones algunas mantienen su enfoque de caridad dentro del cual el foco es suministrar crédito subsidiado, y el interés de generación de ingresos busca únicamente solventar los costos de operación (Grameen, Finca y Opportunity). Claro está, no obstante ser las más reconocidas, cada vez serán menos.

En la medida en que este tipo de organizaciones ha recibido amplio despliegue de la prensa internacional, sin mencionar que la base de pobres en el sur crece o en el mejor de los casos se mantiene, la demanda por recursos de microcrédito crece de manera descomunal y sigue en ascenso. Esto es lo que ha despertado el interés de instituciones financieras tradicionales que frente a la paradigmática realidad de que su base de clientes acomodados no tiene para donde crecer, han encontrado en la llamada base de la pirámide un espacio propicio para extender sus actividades.

Algunos de los bancos más grandes del mundo están interesados en las microfinanzas. De hecho, con un mínimo esfuerzo éstos están en la posibilidad de hacer mucho

de lo que las redes tradicionales no pueden: mover dinero alrededor del mundo a través de sus propios sistemas y captar enormes cantidades de recursos. Por lo general estas instituciones están entrando en el negocio a través de sus áreas de responsabilidad social corporativa o desarrollo comunitario, no desde el centro de sus operaciones comerciales habituales. Todos se sienten muy satisfechos de hacer algo socialmente presentable y políticamente correcto, a la vez que generan unos recursos importantes. De hecho, organizaciones como el Citigroup, atraídas por unos retornos superiores al 20%, han establecido relaciones con instituciones activas en microfinanzas en cerca de veinte países. Varios líderes nacionales han entrado en el segmento de manera decidida, tal es el caso del Banco Pichincha de Ecuador, el Unibanco de Brasil y el Santander de Chile. Algo curioso es que la llegada de nuevos jugadores ya genera incluso preocupación en muchos de los tradicionales actores del microcrédito que ven una amenaza inminente para su mercado y prevalencia.

El camino es expedito, de hecho mientras haya pobreza habrá clientes para las microfinanzas. Las oportunidades son inmensas, sólo en India la demanda por créditos puede llegar a los US\$40 billones, cuarenta veces la oferta actual. El reto hoy lo constituye lograr el fondeo requerido, lo cual en últimas puede que sólo se logre mediante el ingreso de los “peces grandes”. De hecho, ninguna institución de microfinanzas financia sus actividades en los mercados de

capitales; sólo el BRI de Indonesia negocia habitualmente sus acciones en la Bolsa y otros como Mibanco en Perú, el Banco Solidario en Ecuador y Satin en India están inscritos en Bolsa pero raramente se transan sus acciones.

El inmenso crecimiento de las colocaciones de microcrédito, retornos por encima del 20% y una tasa de siniestralidad de créditos inferior a 3% son indicadores que exigen a la industria del microcrédito evolucionar para consolidarse como un negocio serio, viable y sostenible, lo que implicará sin duda que el grueso de los recursos que habrá de fluir hacia esta industria se focalizará en aquellas instituciones más eficientes.

Son cuatro las áreas en las cuales la industria de las microfinanzas habrá de centrar su atención: el factor cultural, los productos, el fondeo y el costo de las operaciones. En cuanto al factor cultural, habrá que avanzar en la transformación de algo que inició como caridad en un negocio viable, lo cual exige superar prevenciones, actitudes y cierto vocabulario, para asumir el reto de entrar en las grandes ligas del sistema financiero internacional.

En cuanto a productos, la industria de las microfinanzas deberá trascender más allá del crédito a productos considerados propios de mercados más sofisticados tales como seguros, instrumentos para captar ahorros, etc. En el mismo sentido, las perspectivas de una actividad que crece exponencialmente demanda creatividad en la

estructuración e implementación de mecanismos para captar recursos que permitan atender la demanda, tales como emisiones de bonos, ofertas privadas para fondos de inversión y titularización de la cartera de instituciones de microcrédito.

Finalmente, las instituciones en microfinanzas ya no podrán permitirse la oportunidad de ser ineficientes. Si bien el modelo de las microfinanzas es intensivo en mano de obra por exigir contacto directo y por poner énfasis en el carácter del cliente más que en sus estados financieros, la entrada de nuevos jugadores incrementará la competencia, lo que obligará a las instituciones a bajar sus costos operativos y a estandarizar sus operaciones mediante la utilización de nuevas tecnologías y metodologías de *scoring* más refinadas.

La industria del microcrédito está llamada a dejar de ser y verse como “micro”. Éste es hoy por hoy un negocio de billones de dólares que puede y debe gestionarse como tal. Estos imperativos, además de los retos propios para la consolidación de la industria, plantean también desafíos para los gobiernos en materia de regulación y supervisión, de manera que se garantice desde el Estado que esa actividad que una vez fue mera caridad, se consolide como una industria viable y transparente

que garantice el acceso de la mayoría a lo que antes era la *réserve* de unos cuantos.

Fuentes

- Ben-David, D. *et al.* (1999), “Trade, Income Disparity, and Poverty”, Geneva: WTO.
- Cerny, P. G. (1993), “The Political Economy of International Finance”, in P. Cerny (ed), *Finance and World Politics: Markets Regimes and States in the Post- Hegemonic Era*, Hants: Edward Elgar.
- Deacon, B. (2000), “Social Policy in Global Context”, in A. Hurrell and N. Woods 8eds, *Inequality, Globalization and World Politics*, Oxford, Oxford: Oxford University Press.
- IMF (1998), Annual Report 1998, Washington D.C.: IMF.
- Jayarajah, C. *et al.* (1996), “Social Dimensions of Adjustment”, World Bank Experience, Washington, D.C.: World Bank.
- Prahalad, C.K (2006), “The fortune at the bottom of the pyramid”, Warton School Publishing.
- Sachs, J. D. (1990), *Developing Country Debt and Economic Performance: Volume 2*, London: University of Chicago Press.
- The Economist*, “A Survey of Microfinance”, November 2005.
- Weber, H. (2004), “The “new economy” and social risk: banking on the poor?”, University of Aberdeen.

Su Pyme ¿realmente qué servicios necesita?

Rafael Pérez Uribe*

¿De qué servicios se pueden servir las Pymes?

La Universidad EAN ha concentrado una parte importante de su investigación institucional en el desarrollo del Modelo de Modernización de la Gestión para las Organizaciones (MMGO), que se diseñó modularmente en forma acorde con los estadios que una Pyme típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, en una Pyme innovadora capaz de competir en un mundo globalizado. Es un método probado para el *análisis situacional* y la modernización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas, basado en un enfoque sistémico y holístico. Genera un espacio de estructuración social para

la identificación de la *situación actual* de la organización objeto de *transformación*, mediante caracterización de los modelos mentales y de acción de los colaboradores y dueños-gerentes de la empresa.

Este modelo desarrollado por el grupo de investigación para Pymes (GPYMES¹), por su carácter general es igualmente

* Candidato a PhD Universidad Nebrija. DEA en Ciencias Empresariales Universidad Nebrija. MSc U. de Québec. MGO Universidad EAN. Director del grupo de investigación de Pymes – GPYMES- Universidad EAN, categoría A en Colciencias. Profesor asociado Universidad EAN.

¹Clasificado como grupo A en Colciencias.

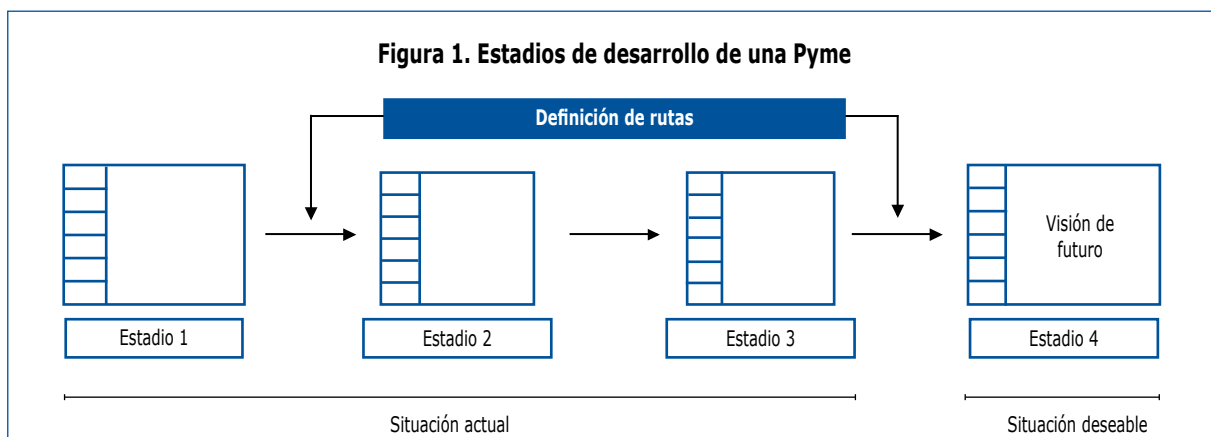
aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura, siendo su principal característica el nivel de detalle que maneja en el diagnóstico y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión en la organización.

Trabaja de manera sistémica facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de reconversión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. De estos, los seleccionados como de gran importancia en un proceso de transformación de Pyme, de sobrevivencia a Pyme innovadora, son: análisis y vigilancia del entorno, gestión del conocimiento; comunicación e información; mercadeo; comercio exterior (importaciones y exportaciones); gestión financiera; gestión de operaciones (producción y logística); gestión humana; estructura y cultura organizacional; gestión ambiental y responsabilidad social; dirección estratégica y asociatividad.

El modelo como proceso involucra varios aspectos o elementos tácticos de aprendizaje institucional, por eso es sistémico: *estadios o niveles (4)*, *situación actual o diagnóstico*; *definición de ruta*; *situación deseable o visión de futuro*; *capítulos, variables, descriptores y curva de gestión*. El proceso involucra a, exige cambios en, afecta a, y se alimenta de gente con conocimiento (proceso de creación de conocimiento), lo cual favorece el conocimiento de tecnologías para procesar y difundir no sólo el conocimiento si no también distintas formas de medir el desempeño del conocimiento y de la acción.

En el modelo, a partir del estadio 1 (figura No. 1), se define la ruta que se debe seguir para alcanzar estadios superiores, haciendo un recorrido por los diferentes capítulos y bajo un exhaustivo análisis de las diferentes variables que se encuentran teorizadas² (descriptores), lo cual nos permitirá encontrar la curva de gestión.

² Los documentos los puede bajar de: mmgo.ean.edu.co



Fuente: EAN.

Las guías e instrumentos diseñados por la Universidad EAN para la modernización permiten:

- **Identificar la situación actual** de la empresa **con una visión integral**, tomando en cuenta el nivel de desarrollo de cada uno de los elementos competitivos (estrategia, recursos humanos, finanzas, etc.).
- Definir la **visión de futuro** a la cual se debe llegar.
- Establecer **estadios intermedios y las rutas** con el fin de facilitar la mejora continua en la gestión de cada elemento y de la empresa como un todo.

Los cuatro estadios están descritos de manera resumida, así:

1. Estadio 4 (75 a 100): Pyme de clase mundial—mejores prácticas en gestión

- Productividad y competitividad elevada con niveles crecientes de ventas.
- Desarrollo, seguimiento y aprendizaje de las mejores prácticas en gestión. Aprenden a aprender.
- Empresa en aprendizaje continuo, innovadora, gerenciando y generando conocimiento para aumentar competitividad y productividad.
- Aplicando ISO u otro sistema de calidad.
- Flexible y haciendo *benchmarking*.
- Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales.

- Orientación al mercado y a la creación de valor.
- Análisis prospectivos con sistema de indicadores.
- Inserción global con productos y servicios diferenciados.
- Cultura organizacional de armonía que genera calidad de vida.

2. Estadio 3 (50 a 75): Pyme en el camino hacia clase mundial

- Productividad y competitividad con sus posibles mejoras identificadas y en curso.
- Los cargos críticos de la empresa son ocupados por profesionales.
- Formalizada y trabajando en mejoramiento continuo.
- Orientación a las ventas en mercados regionales y nacionales. Opciones de mercado en países cercanos.
- Área de finanzas formalizada y direccionamiento estratégico implementado. Comenzando con ISO.
- Formalización de procesos, cultura organizacional de bienestar y junta directiva en operación.
- Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios.
- Productos y servicios mejorados.

3. Estadio 2 (25 a 50): Pyme en desarrollo

- Manejo informal de las funciones.
- Junta directiva o de socios con roles no definidos claramente.
- Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores.

- Con avances en la contratación de profesionales.
- Ausencia de instrumentos modernos de gestión.
- Orientación a la producción.
- Mercados locales.
- Contabilidad formalizada cumpliendo con la reglamentación de ley.
- Estrategias no documentadas y cumplimiento de lo estrictamente legal.
- Elementos de diseño de producto o servicio.

4. Estadio 1 (0 a 25): Pyme en supervivencia –negocio

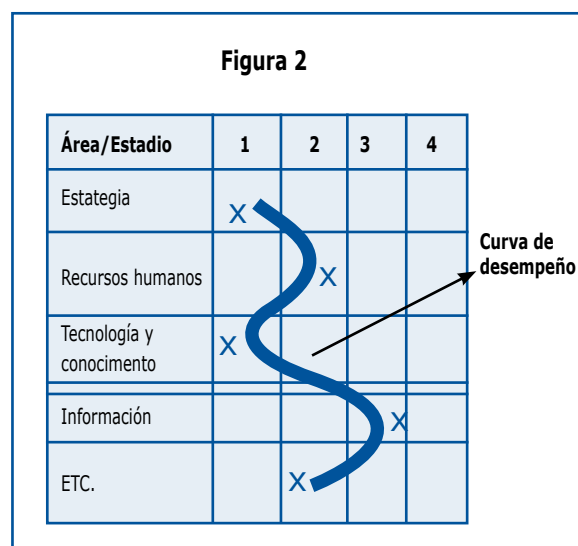
- Procesos informales y gerencia autoritaria (feudal).
- Estrategias implícitas y mercados locales cautivos.
- Conocimiento reposa solamente en el gerente.
- Orientación al producto y no hacia el mercado.
- Productos de bajo valor agregado.
- Estado de supervivencia y baja productividad.
- Empresa funcionalista y de escasa especialización.
- Producción artesanal y empírica.
- Pocos profesionales en la gestión de la empresa.
- Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.

Encontrada la curva de gestión de la empresa, ésta le permitirá al empresario o gerente diseñar su ruta, priorizando cada

elemento táctico analizado, y traspasar con base en estrategias de un estadio inferior a uno superior (figura 2).

A las variantes que se encuentran en los estadios inferiores se les aplicará definición de ruta (estrategias) para lograr llevarlas a estadios superiores e ir de este modo encontrando una sola identidad de gestión en un estadio determinado. A este proceso sistémico lo denominamos *mejoramiento continuo de gestión en Pymes innovadoras, con mejores prácticas o de clase mundial (estadio 4)*.

El **análisis situacional** comprende de manera simultánea el diagnóstico y el diseño de ruta, que establece objetivos integrados de carácter sistémico, asociados a mecanismos de control e indicadores, tácticas de comunicación e instrumentos para el cambio de modelos mentales mediante la superación de obstáculos de aprendizaje.



Fuente: EAN.

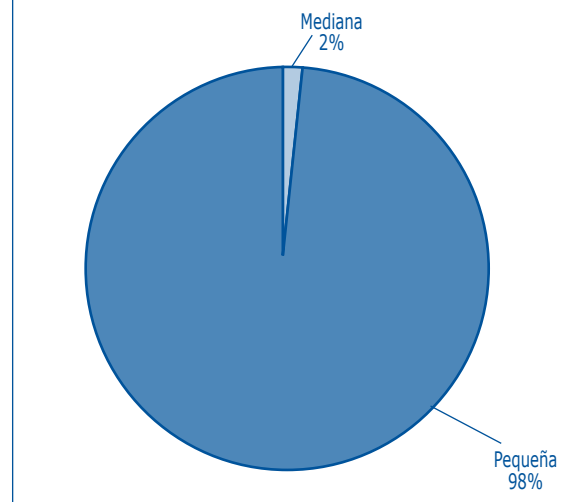
Para realizar este análisis se utiliza una matriz³, que debe ser diligenciada por el **gerente** de la empresa y sus directos colaboradores, de manera separada o en una reunión conjunta, donde se puedan discutir los hallazgos hechos por los implicados.⁴

Después de diligenciar todo el componente, el gerente podrá interpretar los resultados identificando una brecha entre el nivel máximo (100%) y el obtenido por la empresa. A partir de estas matrices situacionales, se establece el perfil de la organización, se identifican las fortalezas y las debilidades, las competencias relacionales internas y externas, la capacidad financiera y la valoración estratégica del capital intelectual. Así, cada Pyme podrá hacer un análisis detallado por cada componente y obtener un **informe parcial** en Excel, que le servirá a la Gerencia para definir una ruta de mejoramiento.

A partir de la aplicación del MMGO en 127 Pymes (98% pequeñas⁵, ver gráfico No. 1), en un gran porcentaje de tipo familiar (gráfico No. 2), de diferentes actividades económicas (cuadro No. 1), se puede recomendar una serie de servicios que requieren las Pymes colombianas.

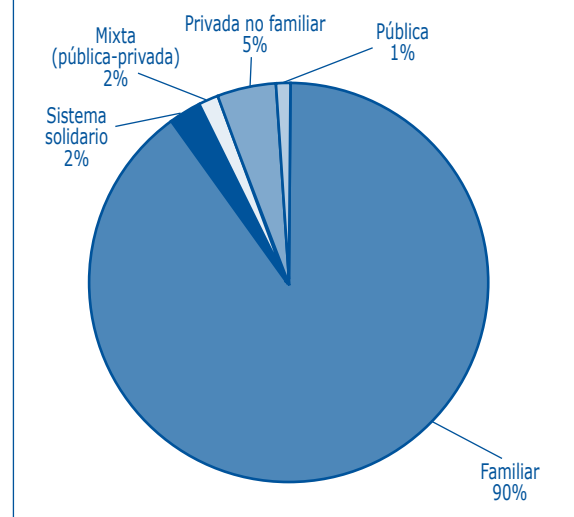
En términos de los niveles de desarrollo de la gestión, de acuerdo con los estadios

Gráfico 1. Tamaño de empresas trabajadas con el MMGO



Fuente: EAN.

Gráfico 2. Tipo de empresas con aplicación del MMGO



Fuente: EAN.

³Se puede diligenciar en línea en la página: mmgo.ean.edu.co.

⁴Solamente se debe llenar uno de los cuatro descriptores.

⁵Según clasificación de la Ley 905 de 2004.



descritos anteriormente, el 87% de las empresas se encuentra en los estadios 1 y 2, denotando una gran demanda de servicios de mejoramiento en la gestión, en algunos de los componentes del modelo descrito en este artículo (ver gráfico No. 3)

Desde el punto de vista de los niveles por componente organizacional, los resultados son los siguientes (ver gráfico No. 4).

Este gráfico da una idea general sobre el tipo de necesidades que tienen las Pymes en nuestro país; sin embargo, en un intento por resumir y entregarle a la comunidad empresarial y académica datos más prioritarios, se realizó con todos los componentes organizacionales, con sus respectivas variables y descriptores, un test de diferencia de medias, que ha permitido organizar más técnicamente los datos y que se resume en el gráfico No. 5.

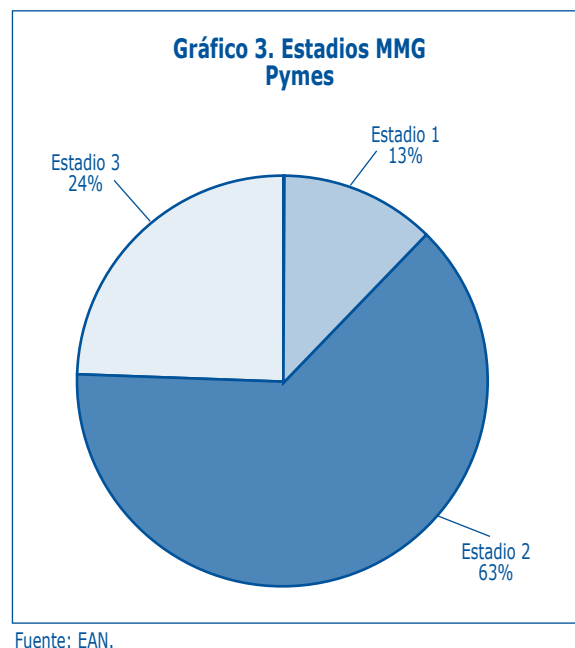
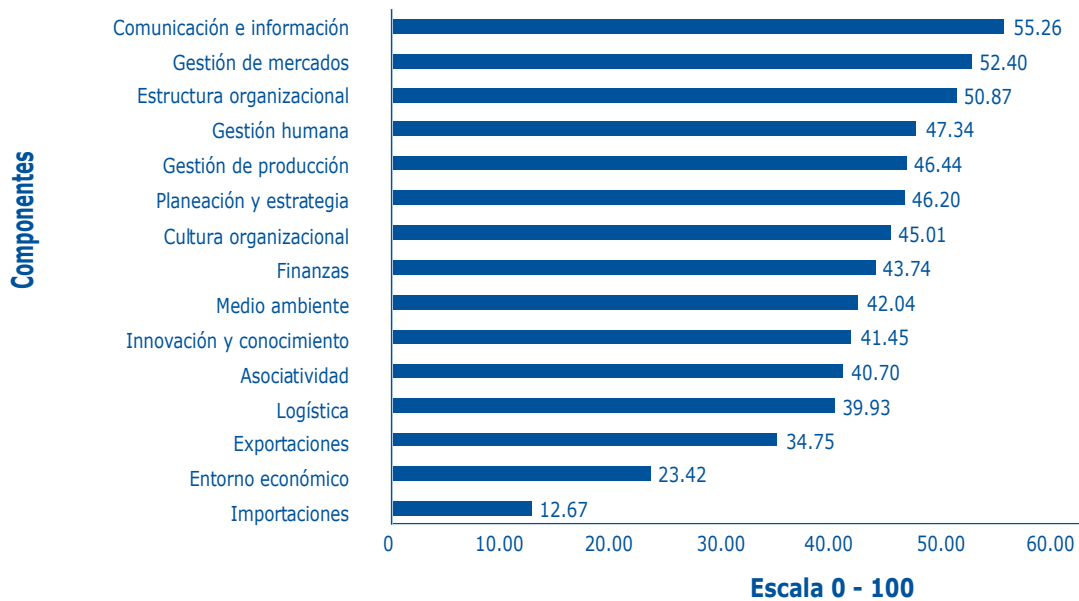
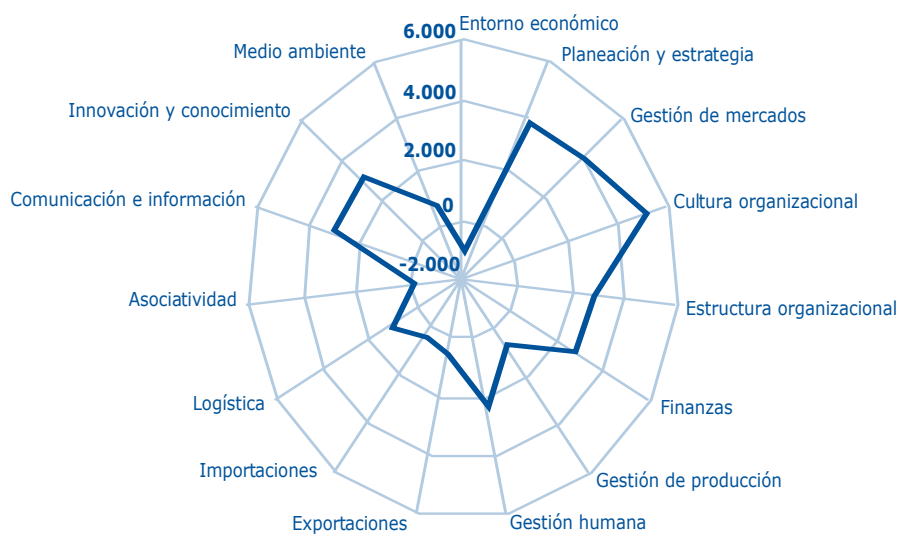


Gráfico 4. Resultados componentes organizacionales Pymes



Fuente: EAN.

Gráfico 5. Componentes organizacionales Pymes



Fuente: EAN.

Este gráfico muestra que para mejorar su gestión, osea para desplazarse del estadio 1 y 2 (Pymes de supervivencia y en desarrollo) al estadio 3 y 4 (Pymes hacia clase mundial y Pymes con mejores prácticas), las Pymes deben de manera prioritaria:

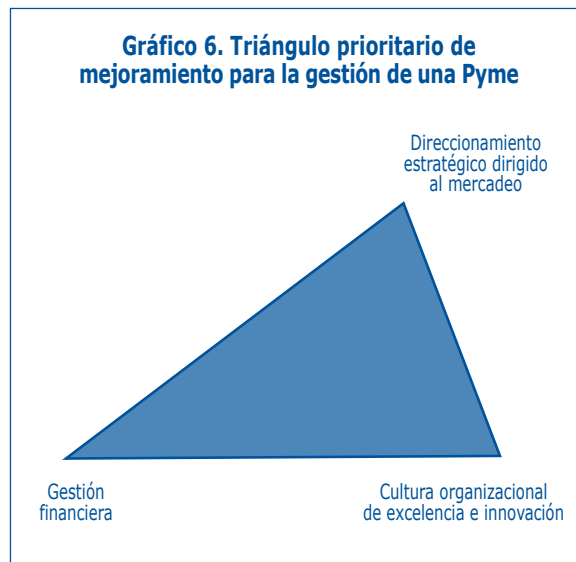
1. Definir, ejecutar, realizar seguimiento y retroalimentar su direccionamiento estratégico, enfocado hacia el mercadeo.
2. Construir y mantener una cultura organizacional de excelencia e innovación, que implica manejar procesos técnicos de gestión humana, adecuar la estructura organizacional a los procesos estratégicos y mejorar todo lo relacionado con el manejo de la comunicación y la información.
3. Mejorar la gestión financiera de la empresa.

Esto no quiere decir que los otros componentes no hay que mejorarlos, por supuesto que sí. Lo que quiere decir el análisis del triángulo básico de mejoramiento es que en un corto plazo las Pymes deberán concentrarse en estos tres aspectos:

Alrededor de este triángulo se generarán servicios colaterales como:

- Aplicaciones de *software* y *hardware* especiales para el manejo de cada uno de los componentes antes descritos.
- Desarrollo de sistemas de información adecuados a las necesidades de las empresas dependiendo de su actividad económica.

Gráfico 6. Triángulo prioritario de mejoramiento para la gestión de una Pyme



Fuente: EAN.

- Desarrollo de servicios innovadores en lo que respecta a la capacitación y entrenamiento a los trabajadores de cada empresa en escenarios virtuales y presenciales.
- Nuevas formas de diagnóstico empresarial adicionándoles las respectivas rutas a seguir.
- Sistemas de diseño y control computarizado, entre otros similares.
- Preparación, presentación y seguimiento de proyectos de acuerdo con las metodologías exigidas por los entes de apoyo con recursos no reembolsables.

¿Quiénes pueden prestar esos servicios?

La prestación de los servicios mencionados es una excelente oportunidad en primera instancia para las universidades, institucio-

nes de educación superior y centros tecnológicos, que aliados con las entidades del Estado y sus entes de soporte como el Sena, Colciencias, Proexport y los ministerios, sólo por mencionar cuatro actores claves, pueden prestar los servicios de apoyo a las Pymes.

En segunda instancia, para las asociaciones especializadas como Acopi, Acicam, Anif, Fundes, entre otras, en unión también con los actores mencionados anteriormente.

En tercera instancia, las cámaras de comercio, las cuales, también en unión con las instituciones mencionadas, están y deberán seguir prestando estos servicios.

En cuarta instancia, los gremios, que serían el otro vehículo gestor para el apoyo a las Pymes, generando los servicios descritos anteriormente.

El abanico de prestadores de estos servicios se podría ampliar a las empresas de consultoría y consultores independientes, quienes también poseen el *know how* para que, en alianza con los actores mencionados, estén en capacidad de prestar estos servicios.

Estos servicios se podrían prestar por medio de:

- Convenios directamente manejados entre la Pyme con cada institución, realizando consultoría y capacitación a la medida.
- Alianzas: todos los actores anteriores se asocien para prestar estos servicios y de acuerdo con sus competencias generen el respectivo valor agregado.
- Servicios de *outsourcing*.

¿Creen los empresarios Pyme en los servicios contratados con terceros?

Los empresarios de las Pymes están empezando a entender la importancia que tienen los actores prestadores de servicios mencionados anteriormente. El proceso ha sido lento, pero en la mayoría de las medianas empresas, estos servicios están siendo utilizados para el mejoramiento de procesos puntuales con resultados medibles.

Es el caso de la implementación de las normas ISO, sellos verdes o certificaciones que exigen principalmente los clientes, para garantizar la confianza de los servicios y productos.

En las pequeñas empresas todavía existe algo de desconfianza, por algunas malas experiencias con consultorías que no han tenido resultados concretos y medibles. Además, estos procesos requieren inversión en especie y en dinero, que el pequeño empresario prefiere invertir en necesidades directamente relacionadas con el día a día del negocio (compra de materia, pago de nómina, etc...). A pesar de la existencia de entidades gubernamentales y privadas que prestan estos servicios de otorgamiento de recursos no reembolsables, no son utilizados plenamente, o por desconocimiento o por el mismo trámite para hacerlo. Si bien es cierto que para hacer utilización de los recursos de apoyo financiero no reembolsable se requiere estructurar un proyecto, las pequeñas empresas no cuentan ni con el tiempo, ni con el personal capacitado para esto. Como dije anteriormente, esta es otra posibilidad de servicio de los gestores mencionados.