

INFORME DE COYUNTURA

PYME



ISSN 2011-9755

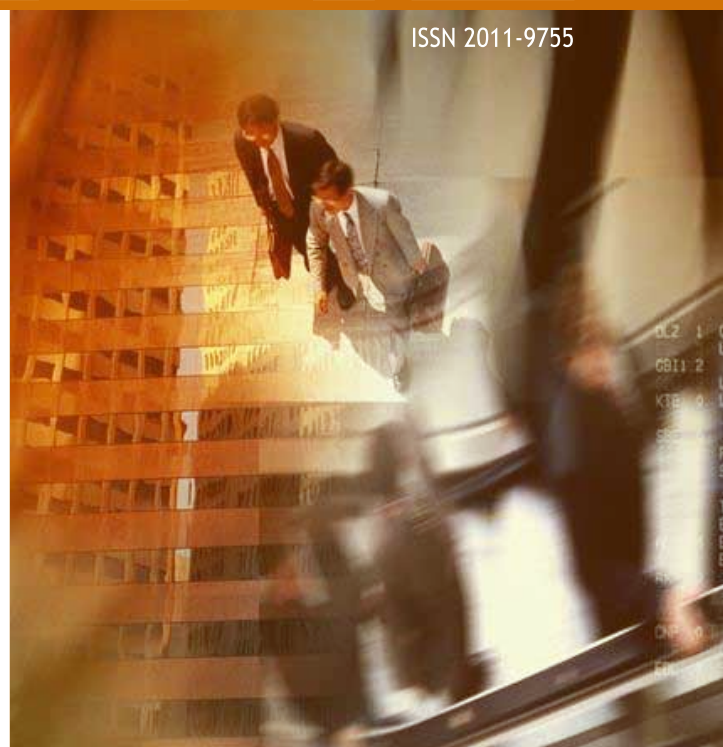
Asociatividad: una estrategia efectiva para
la competitividad de las Pymes 3

El pentágono de la excelencia
para las Pymes 10

La gestión del conocimiento
para Pymes, oportunidades y desafíos 20

La financiación de nuevas empresas,
el caso colombiano 39

Evolución financiera reciente
de las Pymes industriales 47



CONTENIDO

ASOCIATIVIDAD GESTIÓN EVOLUCIÓN



EDICIÓN 32
2010

Presentación

Anif y la Universidad EAN tienen el gusto de presentarles su más reciente edición del Informe de Coyuntura Pyme, con la cual completamos 32 publicaciones. En esta ocasión presentamos a nuestros lectores un informe analítico que recoge elementos clave sobre gestión empresarial, situación financiera y asociatividad en el sector Pyme.

El primer artículo presenta un análisis sobre la importancia que tienen los modelos de asociatividad en el desarrollo y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Para ello, se describen los diferentes modelos de asociatividad considerando el marco regulatorio que ha sido desarrollado en Colombia. Asimismo, se estudian algunos ejemplos de alianzas estratégicas exitosas en países como Italia, Brasil y Colombia.

El segundo artículo aborda el tema de gestión gerencial y su implicación en la rentabilidad operacional de las Pymes. Con base en las investigaciones realizadas por el grupo G3Pymes de la Universidad EAN se presenta en este artículo un modelo de gestión organizacional llamado el pentágono de la excelencia de las Pymes, en el cual se ilustran los cinco componentes organizacionales en los que se tienen que concentrar las empresas, éstos son: la estrategia, el mercadeo, las finanzas, la cultura organizacional y la gestión de la innovación y el conocimiento.

Continuando con esta línea de estudio, se presenta en el tercer artículo un análisis más a fondo sobre las aplicaciones de la gestión del conocimiento en la realidad de las Pymes colombianas. También se presentan los desafíos y oportunidades que deben asumir las empresas a la hora de gestionar el conocimiento en sus procesos.

El siguiente artículo analiza la situación financiera y los principales problemas que enfrentan los emprendedores colombianos para poner en marcha sus negocios. El quinto y último artículo muestra un diagnóstico financiero de las pequeñas y medianas empresas de la industria, para ello se tomó en cuenta la información más reciente contenida en los estados financieros reportada por las empresas a la Superintendencia de Sociedades.

Reiteramos una vez más nuestro compromiso de ofrecer artículos de alta calidad, ágiles y útiles para la generación de conocimiento en el entorno académico y empresarial y para la toma de decisiones de los empresarios.

Como siempre, quedamos atentos a sus comentarios o sugerencias.

Sergio Clavijo
Presidente Anif

Jorge E. Silva Duarte
Rector
Universidad EAN

INFORME DE COYUNTURA

PYME



Año 2010

Coyuntura Pyme es una publicación de la Asociación
Nacional de Instituciones Financieras - Anif

Director · Sergio Clavijo

Subdirector · Carlos Ignacio Rojas

Investigador Jefe · Alejandro Vera

Investigadores · Angélica Lozano, Karen Erazo

Producción electrónica · Tatiana Herrera, Luz Stella Sánchez

Editora · Ximena Fidalgo

Impresión · Prisma 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 28 de enero de 2010

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.

Asociatividad: una estrategia efectiva para la competitividad de las Pymes

María Angélica Lozano¹
Karen Erazo²

Este artículo analiza la importancia que tienen los modelos de asociatividad como una estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las Pymes, tales como el acceso a recursos financieros, la penetración en mercados locales e internacionales y la innovación y producción de nuevos productos. Para ello, se ilustra el significado de la asociatividad así como su importancia en el desarrollo y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas teniendo como telón de fondo la coyuntura actual originada por la turbulencia financiera internacional. Adicionalmente, se describen los distintos modelos de asociatividad considerando el marco regulatorio que ha sido desarrollado en Colombia. Finalmente, se analizan algunos ejemplos de alianzas estratégicas exitosas en países como Italia, Brasil y Colombia.

Introducción

En medio de la crisis internacional experimentada a partir de 2007, resulta importante analizar los diferentes mecanismos con que cuentan las Pymes para hacerle frente a las distintas fases del ciclo económico, uno de los cuales es la asociatividad. Este mecanismo se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad,

¹ Investigadora de Anif.

² Investigadora de Anif.

herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.

Las características estructurales de las Pymes, como su tamaño, su estructura de inversión y de capital, entre otras, hacen que cada vez sea más difícil llevar a cabo la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y la innovación en sus productos y servicios que garanticen su permanencia y estabilidad dentro del mercado. En este sentido, la asociatividad entre empresas permite aprovechar y potencializar las fortalezas de cada una de ellas, desarrollar proyectos más eficientes y minimizar los riesgos individuales. Entre otros beneficios que las Pymes obtienen de la asociatividad se encuentran: i) integración de diferentes canales de comercialización; ii) obtención de economías de escala; iii) ampliación de los horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en forma individual; iv) facilitamiento de acceso a tecnologías de punta, con menor inversión individual; v) mayores posibilidades de acceso al crédito al contar con mejores garantías, y vi) disminución de costos fijos, como por ejemplo los de administración, o los de asesoramiento legal y contable.

Modelos de asociatividad

En Colombia, las alianzas estratégicas entre empresas se encuentran reguladas por la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales. Entre las formas tradicionales están: sociedad de hecho, sociedad colectiva,

sociedad de responsabilidad limitada (SRL), sociedad anónima (SA) y cooperativas. Es importante mencionar que las redes verticales son fundamentales para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas. Por su parte, en las redes horizontales las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Adicionalmente, existen nuevas formas para constituir alianzas estratégicas que han venido tomando fuerza entre las más usadas por las empresas. Una de ellas es la asociación de colaboración empresarial (ACE), la cual se constituye cuando dos o más empresas establecen una organización común con la finalidad de desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial y de incrementar el resultado de tales actividades. Este tipo de asociación no tiene fines de lucro y no implica la creación de una nueva sociedad o personería jurídica, salvo para la liquidación del IVA. Por otra parte, las ACEs no contraen obligaciones ni derechos distintos a los de sus miembros y a través de ellas no se pueden prestar servicios a terceros.

Otra de las nuevas alianzas es la unión transitoria de empresas (UTE), la cual requiere que dos o más empresas o empresarios se unan durante un tiempo para llevar a cabo de manera conjunta una obra o servicio. Esta cooperación empresarial favorece la reducción de los costos, aprovecha las sinergias comunes entre empresas y dis-

tribuye mejor los riesgos implícitos a los proyectos en donde una sola empresa pueda comprometer su futuro. A diferencia de las ACEs, las UTEs persiguen fines de lucro y sus contratos son limitados en el tiempo, es decir que la duración de la UTE está determinada por la duración que tenga la obra o servicio a desempeñar de manera conjunta. Finalmente, este tipo de sociedades puede prestar servicios a terceros.

Experiencia internacional

Italia

Ante la necesidad de organizar en forma sinérgica la apertura de las empresas hacia los mercados nacionales e internacionales se han utilizado formas asociativas para promover el desarrollo socioeconómico, tales como los distritos industriales. Es así como la implementación de este modelo de desarrollo ha aportado nuevos elementos en Italia para lograr un sistema integrado que le permite a ese país tener una estabilidad socioeconómica a partir de las pequeñas y medianas empresas.

Los distritos industriales italianos son un aglomerado de pequeñas unidades operativas en territorios limitados que nacieron espontáneamente y que surgieron gracias al éxito de las Pymes. Se constituyen como empresas de mediano tamaño que actúan como una empresa madre, las cuales ensamblan y comercializan los productos en el mercado. Por su parte, las pequeñas unidades productivas especiali-

zadas producen las partes por pedido de la empresa madre y están ubicadas cerca de éstas en el mismo territorio, configurando una cadena productiva. Es importante señalar que las pequeñas unidades productivas no son dependientes de la empresa madre, dado que pueden trabajar para otras empresas madre en el mismo territorio o fuera de éste.

Dentro de los principales distritos industriales italianos se destacan:

Los distritos del mueble en las regiones de Como y de Pesaro, los cuales son los más grandes del mundo. Estos distritos exportan a Estados Unidos sillas de manzano según el sistema de monoproducción a través de 3.500 pequeñas empresas que emplean a 15.000 trabajadores.

En la región de Prato, reconocida por las hilazas y telas de lana, cerca de 7.000 a 8.000 pequeñas unidades productivas emplean a 25.000 trabajadores.

El distrito de Arno registra cerca de 70.000 obreros reconocidos como los mejores curtidores de Italia, vinculados a las empresas curtidoras que eran grandes contaminantes del río Arno. Un gran número de empresas se asoció para adquirir un depurador que les permitiera resolver los problemas de contaminación y continuar con su actividad productiva.

El distrito verde metalmecánico donde se sitúa la compañía fabricante de automóviles Ferrari, la cual está conformada

por 240 empresas de alto nivel tecnológico y avanzado.

El distrito del calzado en Montegranado emplea a 75.000 obreros y produce marcas como Armani, Prada, Versace y Lavallo.

A raíz de la experiencia exitosa de Italia, las aglomeraciones industriales se consideran actualmente como un instrumento decisivo para acelerar el desarrollo en algunos países de América Latina.

Brasil

Una de las tres dimensiones que forma parte del modelo de desarrollo económico de Brasil es el desarrollo de la competitividad de las pequeñas empresas por medio de dos grandes conceptos: el *cluster* y las cadenas productivas. Las aglomeraciones productivas locales (APLs) son aglomeraciones territoriales de agentes económicos, políticos y sociales, donde se desarrolla un conjunto específico de actividades productivas de forma articulada e interdependiente. Estos sistemas productivos además de estar conformados por aglomeraciones de empresas de un mismo sector pueden abarcar también proveedores, clientes, prestadores de servicios e instituciones públicas y privadas que los apoyan en la formación y capacitación de recursos humanos, la promoción del aprendizaje y el financiamiento de proyectos colectivos.

Las APLs se organizan en torno a productos homogéneos y un número aproximado de 100 empresas en su etapa inicial.

Luego, este número se consolida entre 40, 30 y 20 empresas, y nunca con menos de 5 o 7 empresas. En este sentido, la concentración de empresas permite profundizar en el aprendizaje permanente, el trabajo basado en el conocimiento de la producción y de los mercados y en las nuevas tecnologías de gestión.

En Brasil existen cerca de 500 APLs, las cuales actúan como polo de desarrollo industrial en las regiones. Un ejemplo de ello es el sector del calzado que reúne entre cuatro y cinco regiones a su alrededor, y los municipios involucrados suman una estructura productiva cercana al 25% del tejido industrial del país.

Colombia

En Colombia, desde el año 1996 la Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - Acopi ha venido implementando el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - Prodes con el objetivo de integrar las pequeñas y medianas empresas por sectores y regiones para mitigar los efectos producidos por los cambios del ciclo económico. Para este propósito, Acopi tomó como referencia los logros obtenidos por las Pymes italianas, así como la experiencia chilena, la cual, a través de la Corporación de Fomento, promovió los programas de fomento sectorial. Así las cosas, desde sus inicios el programa Prodes ha implementado un conjunto de actividades asociativas desarrolladas y orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competi-

vidad en el corto, mediano y largo plazo de las empresas vinculadas al programa.

Es importante destacar los principales logros que han tenido las empresas que han participado en esta estrategia de competitividad: i) las mejoras en los procesos productivos; ii) el lanzamiento de nuevos productos al mercado; iii) la utilización de nuevas materias primas; iv) la apertura de nuevos mercados; v) la aplicación de nuevas formas de administración tales como el trabajo en equipo, la planeación estratégica, el mejoramiento de los controles administrativos, el control de tiempos y la reorganización de la planta; y vi) el intercambio de información en distintos ámbitos como el comercial, tecnológico, gerencial y financiero.

En este sentido, el caso más exitoso de asociatividad en el país se presenta en la región de Antioquia. En Medellín se destaca el proyecto Medellín: ciudad *cluster*. El objetivo de esta iniciativa es dar apoyo y fortalecimiento desde su creación hasta su expansión a las empresas que pertenecen a los cinco *clusters* estratégicos de la ciudad: energía eléctrica, construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones y servicios de medicina y odontología. Gracias a esta estrategia se asegura que cada unidad productiva sea cada vez más competitiva y sostenible.

Conclusiones

Resulta interesante ver cómo los modelos de asociatividad son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en

unos mercados que son cada vez más regionales, abiertos y competitivos. De igual forma es importante resaltar que dichos modelos se constituyen en formas alternativas de generación de riqueza y equidad dentro de los sistemas económicos y sociales de un país. En este sentido las alianzas estratégicas se han convertido en una táctica importante para mitigar los impactos de los ciclos económicos, particularmente aquellos en los que la economía atraviesa por dificultades.

La experiencia internacional y nacional sugiere que la organización asociativa de micros, pequeñas y medianas empresas es una forma de competir eficaz y unificadamente con los mercados internacionales. Sin embargo, cabe mencionar que para que estas asociaciones funcionen adecuadamente, es necesario que exista una sinergia entre el gobierno y el sector productivo. Tal es el caso de Colombia donde los programas como Prodes y Medellín: ciudad *cluster* han sido claves para el desarrollo y fortalecimiento empresarial de las distintas regiones productivas del país.

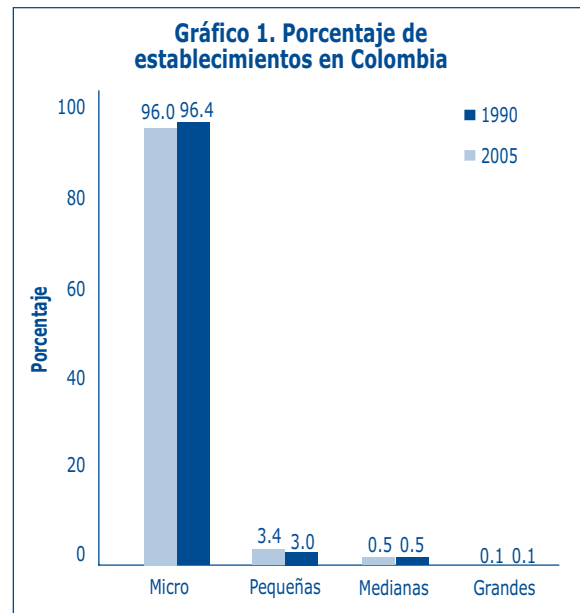
Por otra parte, es de destacar que el éxito de la estrategia de asociatividad depende de la identificación de las regiones económicas, los sectores de producción tradicional y las nuevas actividades productivas que pueden llegar a tener potencial para el desarrollo económico regional. Finalmente, se debe tener en cuenta que el dinamismo de esta estrategia se construye a partir del desarrollo regional autónomo de las zonas, las cuales a su vez deben operar articuladas con el resto de regiones del país.

El pentágono de la excelencia para las Pymes

Rafael Pérez Uribe¹

Se presenta en este artículo una de las conclusiones a las que ha llegado el grupo de investigación en gerencia de la gran, pequeña y mediana empresa (G3Pymes) de la Universidad EAN, en términos del foco gerencial en el cual se deben concentrar las Pymes para mejorar su rentabilidad operacional. Se le ha dado el nombre de pentágono de la excelencia, por contener cinco componentes organizacionales en los que se tienen que concentrar estas empresas: la estrategia, el mercadeo, las finanzas, la cultura organizacional y la innovación y el conocimiento.

Es evidente la importancia que tienen las Mipymes en la economía colombiana, en número (99.9%) (gráfico 1) con cerca de 1.681.378 empresas (cuadro 1) y en aporte al volumen de empleo (80.8%) (gráfico 2).

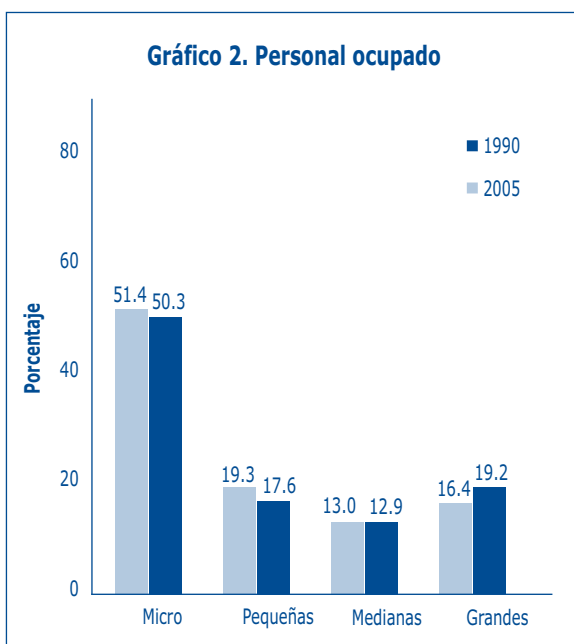


Fuente: Documento Conpes 3484, P. (agosto, 2007).

¹Ph.D (c) Universidad Antonio de Nebrija (UAN). DEA en economía aplicada UAN (España). MSc U. de Quebec. MGO Universidad EAN. Profesor asociado Universidad EAN en Bogotá, Colombia.

Cuadro 1. Número de establecimientos en Colombia	
Tipo de empresa	Número
Grande	1.683
Mediana	10.098
Pequeña	62.274
Micro	1.609.015

Fuente: Modelo Acopi de Intervención para el Desarrollo de Proyectos de Transformación Productiva en Pymes (Gómez, et al., 2009)



Fuente: Documento Conpes 3484, P. 3. (agosto, 2007).

Sin embargo, se puede afirmar en el caso colombiano que esta gran mayoría de empresas (Mipymes) aporta el menor valor al PIB, tal como lo presenta el equipo de trabajo del proyecto de transformación productiva de Acopi, con sólo el 45% (cuadro No. 2). El fondo de esta realidad es el estado de la baja competitividad e innovación de

estas empresas en el concierto nacional e internacional, que se observa en el coeficiente de productividad relativa, donde las microempresas alcanzan un escaso 0.13 vs. un 2.76 de la gran empresa y un relativo bajo índice de 1.27 de la Pyme.

¿Qué está originando esta situación? En una de las investigaciones que viene realizando la Universidad EAN con el G3Pymes, por medio de la aplicación del MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones) (Pérez Uribe, 2008 y Pérez, *et. al*, 2009) en cerca de 150 Pymes, se ha evidenciado que la injerencia del manejo gerencial de las empresas afecta sustancialmente los resultados empresariales y por ende el valor agregado económico que a su vez se refleja en el Producto Interno Bruto del país.

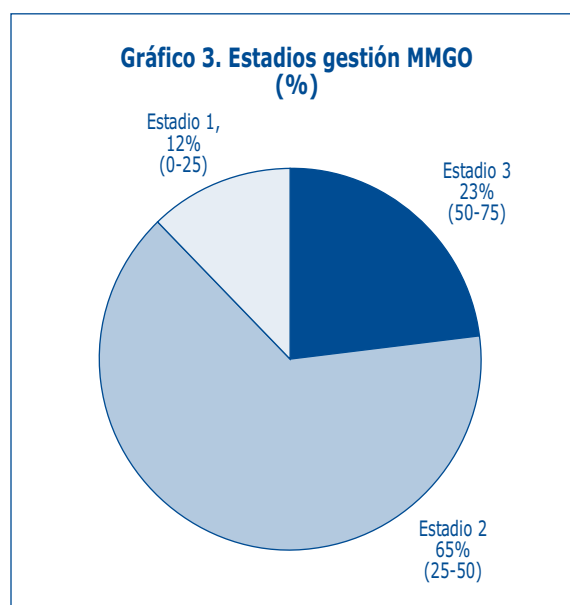
Uno de los puntos que se desprenden de esta investigación es que en el país se afirma frecuentemente que uno de los problemas centrales que enfrenta la Pyme colombiana es el de la baja productividad, principalmente por la obsolescencia tecnológica de su maquinaria y equipo y por las deficiencias técnicas en sus procesos de producción. “Consecuentemente gremios, gobierno y universidades establecen este punto de la obsolescencia como la prioridad, lo que ha llevado a canalizar muchos recursos financieros, a concentrar los esfuerzos de diseño de líneas de financiamiento y a adelantar programas de apoyo técnico e investigación sobre soluciones de ingeniería y tecnológicas; todo

Cuadro 2. Aporte al PIB por tipo de empresas				
Comparación relativa interna				
Segmento del tejido empresarial	% aporte al PIB (a)	% personal ocupado (b)	Coficiente de productividad relativa (a)/(b)	Índice de productividad relativa (%)
Empresas grandes	55	19.9	2.76	100
Pymes	38.7	30.5	1.27	46
Microempresas de acumulación	6.3	50.3	0.13	5

Fuente: Modelo Acopi de Intervención para el Desarrollo de Proyectos de Transformación Productiva en Pymes (Gómez, *et al.*, 2009)

ello con el ánimo de resolver los que se consideran los “problemas centrales” de la Pyme, es decir aquellos que se relacionan con la compra de equipos y con las mejoras en procesos y productos” (Pérez, Garzón y Nieto, 2009).

Este paradigma se debe dejar de lado dado el escaso desarrollo de la gestión en las Pymes y los numerosos cierres de empresas que se observan en este segmento. A pesar de esto, uno de los resultados de la investigación mencionada que se debe resaltar es el avance que, en promedio, están alcanzando las Pymes colombianas en cuanto a su modernización gerencial. Como lo señala el gráfico 3 y el cuadro 3, los extremos de la madurez empresarial (estadio 1: muy bajo nivel de desarrollo gerencial y 4: empresas talla mundial) que cuantifica el MMGO están hoy casi vacíos, el estadio 1 con un 12%, mientras que una elevada proporción (cercana al 65% del total intervenido) se ubicó en el estadio 2 y un no despreciable 23% logró ubicarse en el estadio 3, camino próximo hacia la “talla mundial” del estadio 4.



Fuente: Análisis empírico de la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión para Organizaciones en Pymes Colombianas (Pérez, Garzón y Nieto, 2009).

Las oportunidades de mejoramiento gerenciales son amplias, (medido en escala de 0 a 100), para problemas como: inexistentes actividades técnicas y formales de planeación estratégica (38.6/100), inadecuadas prácticas en la gestión del capital de trabajo y problemas en la medición de los costos por productos o procesos (finanzas 36.7/100),

Cuadro 3. Estadios de desarrollo MMGO			
Estadio 4 (>75 a 100)	Estadio 3 (> 50 a 75)	Estadio 2 (>25 a 50)	Estadio 1 (0 a 25)
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad y competitividad elevadas 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 <i>benchmarking</i>. • Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales. • Investigación y desarrollo explícitos. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fuente: G3Pymes. Presentación MMGO. 2009

escaso desarrollo de las técnicas modernas de mercadeo (gestión de mercados 46.2/100 y manejo de exportaciones 32.6/100 e importaciones 32.2/100), deficiencias en la gestión del talento humano (gestión humana 41.5/100), manejo programado y coordinado de la cultura (39.4/100) y estructura organizacional (43.3/100), malas decisiones sobre compra de equipos y prácticas inadecuadas de gerencia tecnológica (gestión de producción 45.1/100 y logística 36.5/100), bajos

niveles técnicos en la gestión de la innovación y el conocimiento (34.5/100) y precario manejo del medio ambiente (39.2/100); en pocas palabras graves deficiencias en las prácticas de gestión (ver gráfico 4).

Es necesario por lo tanto entender que la obsolescencia tecnológica, la carencia de procesos dirigidos a la innovación y, en general, la inadecuada administración de la tecnología son **problemas de gestión**, que

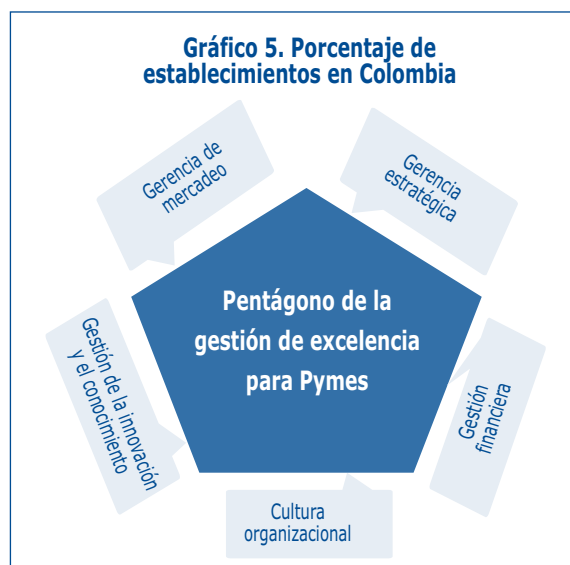
exigen procesos de modernización con el desarrollo de mejores prácticas de gerencia y administración en las organizaciones.

De todo este análisis, la reflexión que surge en el empresario o en el gerente de una Pyme es decidir por dónde empezar a mejorar, por lo general con un escaso presupuesto y relacionado con aquel componente organizacional del MMGO que afecta más la rentabilidad. Al respecto el G3Pymes ha realizado varios análisis², por medio de estudios estadísticos, cruzando los resultados de la aplicación del modelo mencionado, donde se concluye que una Pyme debería concentrarse para mejorar su ROA (utilidad operacional/total de activos)³ en cinco componentes básicos organizacionales que “arrastrarían” una gestión hacia la excelencia en el manejo de recursos y por

ende le permitirían alcanzar más fácilmente los resultados empresariales de efectividad (reflejado en ingresos operacionales), eficiencia (mejora manejo de costos y gastos) y desarrollo sostenible (mejoramiento de la calidad de vida del ser humano y calidad de la gestión del medio ambiente). Estos cinco componentes los hemos denominado “el pentágono de la excelencia para Pymes” (gráfico 5):



Fuente: Presentación del MMGO. Universidad EAN, agosto 2009.



Fuente: Análisis empírico de la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión para Organizaciones en Pymes Colombianas (Pérez, Garzón y Nieto, 2009).

²Para mayor información ver artículo: Pérez, Garzón y Nieto. “Análisis empírico de la aplicación del MMGO en Pymes colombianas”. Revista EAN, No. 65, enero-abril de 2009, ISSN 0120-8160, págs.77-105.

³Conocido por sus siglas en español como RSA (retorno sobre activos) o en inglés ROA (*return on assets*), o en español RSI (rendimiento sobre la inversión) o en inglés ROI (*return on investment*). Mide la efectividad total de la administración en la generación con los activos disponibles (Gitman, 2003, pág.59). “Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos, mejor” (Pérez, 2008).

El pentágono sugiere que la gerencia de las Pymes se concentre en el fortalecimiento de los cinco componentes organizacionales del gráfico 5, desarrollando una serie de actividades (ver capítulo 1 del libro del modelo de modernización para la gestión de organizaciones – MMGO-, punto 1.3 págs. 62 a 81) relacionadas con:

- **Planeación y estrategia:** formulación de escenarios futuros con probabilidad de desarrollarlos a más de un año; alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y sus *stakeholders*; contar con un sistema de valoración de escenarios -simulación o algún modelo matemático apoyado con un sistema computarizado integral-; contar con un sistema de finalidades compartido y representado en un instrumento de trabajo para todos los empleados, que el dominio y afinidad del sistema de expectativas de cada empleado sea compatible con los de la empresa; contar con un módulo de gestión del conocimiento relacionado con el sistema de finalidades; trabajar para que la cultura organizacional se ajuste perfectamente a la visión y misión y a las estrategias de la compañía y que el cumplimiento de los valores sea un factor de motivación para los miembros de la empresa, de tal manera que haya un despliegue de una verdadera gerencia por valores, evidenciando y proyectando resultados tangibles que hagan parte de las competencias del personal.
- **Gestión de mercadeo:** debe incluir el análisis de las condiciones que el empresario no puede controlar y que podrían afectar el desempeño de la empresa bien sea en forma positiva o negativa, como factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, físicos, ambientales, competitivos y socioculturales. “Esos factores permiten identificar las oportunidades y amenazas que podrán influir en los resultados de la empresa, de acuerdo con las tendencias del mercado y de la industria, ojalá acompañados por una decisión de manejo sostenible de comercio exterior. El mercadeo proporciona herramientas para la investigación y el desarrollo de productos y servicios, con el fin de mantener la oferta de la empresa adecuada a las cambiantes condiciones del mercado, máxime en entornos altamente competidos y globalizados como el colombiano. Facilita la identificación y definición de las estrategias de precio y de comunicación más adecuadas para el logro de los objetivos esperados en el mercado meta” (Pérez Uribe *et al.*, 2009).
- **El mejoramiento y mantenimiento de la gestión financiera** en términos del análisis de las inversiones a partir de los datos observados en los activos de la empresa, de su composición y su dinámica; del estudio de la financiación que implica partir de la información de los pasivos y patrimonio de la empresa, establecer su composición y su dinámica a corto, mediano

y largo plazo; de la administración de un sistema integral de información financiera de la empresa, que muestre el comportamiento y resultados históricos y contemple los escenarios de riesgo, para interpretar las tendencias y clarificar las oportunidades de la empresa hacia el futuro; desarrollo de una metodología, como por ejemplo, la de un tablero de mando que permita monitorear, con base en indicadores, cualitativos y cuantitativos, el comportamiento de la empresa, la consecución de objetivos y la vigencia de la empresa en el mercado; la utilización de procesos e instrumentos financieros que permitan gerenciar apropiadamente la planeación, ejecución, control y retroalimentación financiera.

- Manejo deliberado de la **cultura organizacional** que incluye los siguientes aspectos: 1) la definición del papel y la participación del líder como agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, la misión, las políticas, los principios y los valores claros y visibles de la Pyme, así como el enfoque y la promoción de un ambiente laboral de armonía en toda la organización dirigido a desarrollar el potencial de las personas en la participación y logro de las metas de la empresa; desarrollo de sistemas de reconocimiento tanto individual como grupal, que nazcan de la participación de las personas y enfocados a la innovación y al reco-

nocimiento de sus aportes creativos. 2) El desarrollo de acciones concretas para el fortalecimiento y el engrandecimiento de la autoestima, la formación y afianzamiento de la identidad personal teniendo en cuenta las condiciones del entorno para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades. 3) Gestión humana con el desarrollo de los procesos profesionales de reclutamiento, inducción, capacitación, entrenamiento, desarrollo, evaluación de desempeño, seguridad industrial, bienestar de personal, entre otros. 4) La estructura organizacional vista como la organización formal planeada, que represente un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes y recursos interrelacionados para alcanzar los objetivos de manera efectiva. Es poner en marcha una estructura formal o la manera como las actividades deben ser realizadas. Se suele representar mediante un esquema apoyado por manuales de funciones, de procesos y otros documentos formales que se requieran para evidenciar dicha organización. La comunicación y la información que le permite a la empresa acondicionar y mantener los espacios adecuados para la innovación y el aprovechamiento de la adaptación y construcción de conocimiento.

- **Gestión de la innovación y conocimiento:** “Comporta por lo menos cinco aspectos que deben administrarse:

gente para la innovación; metodologías, procesos y prácticas para la innovación; organización, equipos de trabajo para la innovación; mediciones de la práctica innovadora y tecnologías de soporte a la innovación” (Pérez *et al.*, 2009).

Ésta es una invitación al empresario y gerente de la Pyme, para que reflexione en torno a las posibilidades que tiene de volver su empresa sostenible en el tiempo y menos sensible a los “vendavales” de la globalización y por ende de la agresiva competencia. Para que separe la existencia de su empresa de su dueño, para reducir su dependencia y darle vida autónoma, de tal manera que sin la presencia de su propietario pueda existir y desarrollarse sola, con componentes de gestión que le permitan hacerlo y obtener los resultados empresariales por medio de las personas que trabajan para ella. Con la seguridad de que la Pyme va a funcionar con elementos competitivos de clase mundial y le permita a su vez generar valor agregado económico y asegurar el mantenimiento de un nicho de mercado exclusivo.

Fuentes bibliográficas

Gómez Cabal C., Martínez Bernal W. A., Ávila Niño A. y Carvajal Contreras

A. (2009), equipo Acopi – Colciencias, Modelo de Intervención para el Desarrollo de Proyectos de Transformación Productiva en Pymes, presentación en PPT, agosto.

Pérez Uribe R. *et al.* (2009), MMGO – Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Universidad EAN.

Pérez Uribe R., Garzón M. y Nieto M. (2009), Análisis empírico de la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión para Organizaciones en Pymes Colombianas, revista EAN No.65, enero-abril, Bogotá, Colombia.

Pérez R. (2008), Su Pyme ¿realmente qué servicios necesita?, Informe de coyuntura Pyme, edición IV, 12, Anif, Centro de Estudios Económicos, ISSN 2011-9755, págs.31-42.

Pérez Uribe R., “Compromiso de la alta gerencia como eje en el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia y su efecto en el desempeño de la firma: un estudio en medianas empresas del sector de maquinaria y equipo en la ciudad de Bogotá”, marzo 19 de 2008, Universidad Antonio de Nebrija (Madrid, España), tesina para el Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en economía aplicada.

La gestión del conocimiento para Pymes, oportunidades y desafíos

Gerardo A. De La Hoz P. M.Sc.¹
gerardoa.delahoz@ean.edu.co

“Los tradicionales factores de producción: tierra, recursos naturales, mano de obra y capital no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios, el saber es hoy el único recurso significativo”.

Peter Drucker. La sociedad postcapitalista.

A manera de introducción

La gestión del conocimiento es un término de moda en el campo de la administración y la empresa. Siempre que se busca explicar el porqué unos países son más eficientes que otros o el porqué algunas organizaciones tienen mayor éxito que otras, se hace alusión al conocimiento como factor primordial, pasando de la concepción de riqueza basada en la triada capital – trabajo – tierra, a la concepción donde la dimensión del conocimiento cobra un nuevo sentido y es el principal promotor de la misma. Este breve artículo es una aproximación al

concepto de gestión del conocimiento para las Pymes, esbozando una propuesta para su uso y aplicación a la realidad del país.

El *boom* de la gestión del conocimiento ha llevado a que cada autor que desea aproximarse al tema exponga su propia de-

¹Ingeniero biomédico, Magíster en Administración, Universidad Nacional. Profesor asociado Facultad de Estudios a Distancia. Candidato a Magíster en Creación y Dirección de Empresas de la Universidad Antonio de Nebrija, España. Coordinador Especialización en Administración de Empresas E-Learning.

finición frente a lo que es el conocimiento y la gestión del conocimiento. Por esto, en primer lugar se mostrarán las definiciones centrales del tema para con ello tener un lenguaje común que brinde significado y sentido para lo que se expondrá a lo largo del documento.

El conocimiento, su gestión y los temas relacionados

El conocimiento es un concepto inherente al hombre. Al hablar de conocimiento intuitivamente se evoca el concepto de saber, es un acuerdo sobre algo para dar sentido, una interpretación de la realidad y, por esto, tiene un impacto en la acción o ejecución. En sí, el conocimiento se puede abordar desde la óptica de la interpretación de la realidad y de la experimentación o vivencia. Es una información que nos provee de significado y sentido, pues es todo aquel conjunto de ideas, creencias, valores y experiencias que dirigen la acción y por ende determinan el comportamiento.

De esta acotación del término se puede inferir que el conocimiento organizacional es aquel conjunto de ideas, creencias, valores y experiencias que rigen la acción y determinan el comportamiento o respuesta de una empresa en una situación o circunstancia. En general se podría considerar que existen dos tipos de conocimiento en la organización, el conocimiento general que hace parte de la empresa y el conocimiento que reside en los individuos que la conforman.

El conocimiento general de la organización es todo el conjunto de aspectos que constituyen la denominada memoria corporativa (MC)², son todos aquellos ideales y creencias que conforman los valores corporativos y por ende definen la acción en la organización. Una parte de esta memoria es la política empresarial que son los comportamientos considerados como deseables y válidos en la empresa. La otra parte son las acciones relacionadas con el desarrollo de procesos y procedimientos que se realizan de forma rutinaria y que están implicadas en el funcionamiento de la organización (toma de decisiones, técnicas de elaboración de productos, procedimientos burocráticos, etc.). Esta dimensión del conocimiento de la organización sobrevive y permanece inmutable en el tiempo, es parte de la identidad de las organizaciones, es independiente de los individuos, aunque se nutre de ellos y los transforma en una relación cíclica. Por estos motivos la memoria corporativa es el elemento de cohesión en todas las acciones y operaciones de la empresa ya que da orientación, sentido y significado a lo que se hace.

De otro lado está el conocimiento de los individuos que se presenta en dos niveles: el conocimiento formal de los procesos y rutinas de la organización, y el conocimiento

²Para ampliar la información sobre el tema ver: Riesco, Manuel. El negocio es el conocimiento. Editorial Díaz de Santos, España, 2006, página 137.



Fuente: elaborado por Gerardo A. De La Hoz P.

informal sobre la forma cómo desarrolla su tarea y sus roles en la actividad empresarial. Como se puede entrever, el conocimiento es parte de la dinámica del negocio y determina la eficiencia y eficacia en el trabajo y en la respuesta de la organización, dado que estas dos variables (eficiencia y eficacia) son propias del hombre, pues es el individuo con la aplicación de su conocimiento a la tarea quien determina la forma en que combina los recursos disponibles, así como la calidad y la manera de hacer su contribución a la operación de la organización.

En estos dos niveles de conocimiento (corporativo e individual), se puede identificar el grado de importancia que su adecuada gestión puede tener, pues el individuo posee unas competencias³ deseables por la organización, y al ingresar en ella, la memoria corporativa se encarga de moldear dichas competencias, ponerlas a su servicio y con ello incrementar su acción para obtener el máximo ren-

dimiento posible en cada uno de los roles que desarrolle. Así, la memoria corporativa determina el comportamiento de los vinculados a la empresa y éstos a su vez determinan los rasgos de dicha memoria, esbozando los comportamientos deseables y aceptados para desarrollar las tareas.

En esta dimensión del conocimiento vale la pena observar el planteamiento de los autores Nonaka y Takeuchi⁴ denominado “la espiral del conocimiento”, según el cual el conocimiento se da en un proceso de fases o etapas determinadas que van de lo individual a lo grupal. En estas fases es posible distinguir el conocimiento tácito que reside en cada individuo y que es de difícil consecución y difusión pues depende de la voluntad del mismo para manifestarlo y ponerlo en común, y el conocimiento explícito que es visible, está formalizado y es de fácil acceso para cualquiera (ejemplo: los libros, teorías, obras, etc.). En general la empresa cuenta con conocimientos tácitos y explícitos a nivel de los individuos y de la propia organización y para que éstos sean útiles a los intereses de la empresa deben ser adecuadamente gestionados en pro de algunos objetivos, principalmente en aras de la viabilidad o

³Entiéndase por competencia el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que posee un individuo.

⁴Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Editorial Oxford University Press, México, 1999.

supervivencia, la aplicación a procesos orientados a la mejora continua y el desarrollo de ventajas competitivas. Uno de los puntos cruciales de la gestión del conocimiento es cómo apropiarse del conocimiento implícito de los colaboradores y socializarlo o hacerlo explícito para el beneficio de la organización en los objetivos antes mencionados y la creación de criterios en la memoria corporativa para facilitar la incorporación de dichas prácticas en la actividad cotidiana de la empresa.

La gestión

El término gestión tiene diversas connotaciones e interpretaciones. Se entenderá la gestión como el proceso de garantizar la viabilidad⁵ de las organizaciones. Es una lógica o forma de pensamiento en la cual los gerentes o directivos conciben cómo se deben combinar los recursos con los que

cuenta una organización para conseguir que ésta perdure en el mercado y tienda a crecer. Entonces, al ser el conocimiento un “activo intangible”⁶, es susceptible de ser gestionado, debe ser orientado a la generación de valor y debe incorporarse en los procesos centrales del negocio.

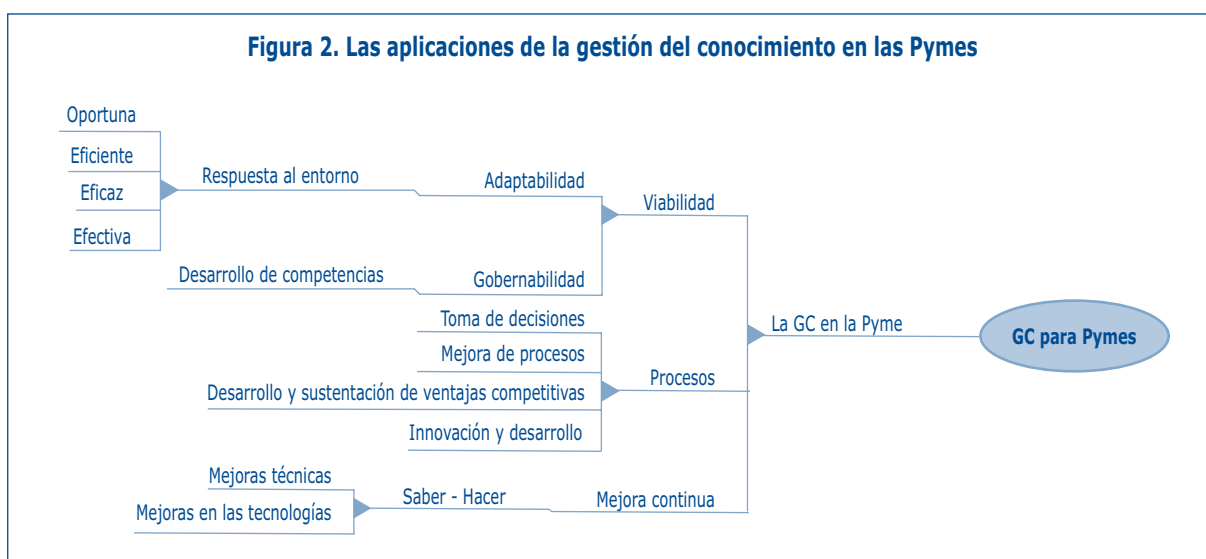
La gestión del conocimiento

Teniendo como base las definiciones de gestión y de conocimiento, se puede plantear que gestión del conocimiento son todas

⁵Por viabilidad se asume la capacidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno y el lograr mantener la coherencia y cohesión interna en el funcionamiento en las diferentes situaciones que afronta la empresa en su acción cotidiana.

⁶Activo intangible es aquel que agrega valor al negocio, pero por su condición no puede ser valorado en términos contables formales, un ejemplo es la marca o el *goodwill* de un negocio.

Figura 2. Las aplicaciones de la gestión del conocimiento en las Pymes



Fuente: elaborado por Gerardo A. De La Hoz P.

aquellas acciones que buscan que todo el conjunto de ideas, creencias, valores y experiencias que dirigen la acción de los colaboradores y de la empresa determinen comportamientos que generen valor y aporten al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y sustentables⁷. Estas acciones en general están orientadas a que el conocimiento que radica en los individuos (tácito) y en las organizaciones (explícito) se ponga al servicio de la empresa para algunos procesos básicos, entre ellos los de viabilidad⁸ de la organización, mejora de los procesos empresariales y de la respuesta a los cambios del entorno.

Una vez definido lo que es el conocimiento, sus tipos y el porqué de su gestión, se mostrarán algunas de sus posibles aplicaciones a la realidad de las Pymes colombianas.

La gestión del conocimiento orientada a la viabilidad de la organización

La dinámica de los mercados actuales y sus continuos e impredecibles cambios han llevado a las organizaciones a modificar sus técnicas de gestión. En la actualidad, las organizaciones deben responder de manera oportuna, eficiente, eficaz y efectiva a los cambios en las reglas de juego del mercado, las variaciones en las características y formas de la demanda y las asimetrías de la competencia, entre otros. Este proceso de respuesta en condiciones adecuadas se denomina “adaptabilidad”.

La adaptabilidad es la propiedad de un organismo o sistema para acoplarse a un entorno. En el campo empresarial es la capacidad de la organización para responder de manera satisfactoria y oportuna a las fluctuaciones de la demanda y del mercado, es el brindar los productos y servicios acorde con las necesidades y expectativas de la demanda y de los clientes, en el momento y lugar deseado, siendo el tiempo el factor crítico de éxito, lo que en ocasiones conlleva a ajustes rápidos en la producción, cambios en las rutinas, en los procesos. En general la adaptación implica dejar de lado las rutinas y costumbres y repensar continuamente la organización y sus productos.

La paradoja de la rana es un buen ejemplo de lo que significa la conformidad que surge de la rutina y la costumbre, y de lo importante y necesario de la adaptación. En esta paradoja si una rana se coloca en una olla con agua y se comienza a calentar dicha olla gradualmente, la rana se acoplará al ambiente al punto de morir sin darse cuenta, pues no posee la capacidad para identifi-

⁷Ventaja competitiva es todo aquel elemento que hace que un producto sea percibido como valioso por el mercado y por ello la demanda determina que dicho producto es la mejor opción de elección entre todas las alternativas posibles. La sostenibilidad es el poder identificar qué atributos del producto generan dicha percepción y el mantenerlos en el tiempo. La sustentabilidad tiene que ver con el que dicha ventaja se logre desarrollar en el tiempo mediante mejoras continuas.

⁸La viabilidad tiene que ver con la permanencia de la empresa en el mercado en condiciones de rentabilidad esperada y participación en el mercado.

car que la temperatura del agua está aumentando y por tanto que su entorno sufrió una variación y que como consecuencia de la misma, su supervivencia está en peligro. Esta situación es propia de muchas organizaciones que se resisten al cambio, pues consideran que el entorno en el cual fueron creadas mantiene las mismas condiciones económicas, sociales, políticas, culturales y de dinámica del mercado, razón por la cual se rehúsan a verificar los cambios del entorno que los rodea. En este caso, la suposición es la principal causa del error y el considerar que se conoce la dinámica del mercado, que no varían las condiciones de la demanda, que la forma en que siempre se han hecho las cosas es la mejor y única posible, y que en general la demanda y el cliente siguen siendo previsibles llevan al colapso y en la mayoría de las ocasiones al cierre. Por esta razón gestionar el conocimiento del entorno se ha convertido en una imperiosa necesidad para las organizaciones.

La adaptabilidad es una de las aristas de la viabilidad⁹ o continuidad de la organización, pero para que una organización logre adaptarse debe aprovechar al máximo el conocimiento de las principales variables que tienen injerencia sobre su operación. Las organizaciones son entidades dinámicas que sufren diferentes presiones del entorno económico, social, político, cultural, normativo, legal, tecnológico, de la demanda y de la competencia global y local. Por estas razones, la organización no solamente debe recopilar información de cada una de estas dimensiones, debe pasar al siguiente nivel

que es el gestionar conocimiento. En este punto algunos de los cuestionamientos que surgen son: *¿qué debería saber la organización de cada una de las dimensiones que componen el entorno de acción? ¿Qué debería conocer de la competencia, de la demanda, de los productos competidores, de la dinámica del mercado, de la economía, de los aspectos sociales y culturales, de las normas y reglas?*

Estas preguntas son uno de los primeros pasos en el desarrollo del conocimiento, pues muchas organizaciones acopian información y la almacenan en bases de datos, considerando que este “sistema de información” es conocimiento. Sin embargo, el poseer información no significa tener conocimiento, caso típico de las personas que tienen muchos libros en su

Figura 3. Algunas dimensiones del entorno generadoras de conocimiento



Fuente: elaborado por Gerardo A. De La Hoz P.

⁹Término empleado por los autores Leonardo Etkin y Jorge Schvarstein para describir uno de los procesos centrales de las organizaciones en su supervivencia. Para los autores, la viabilidad o continuidad de la organización está directamente relacionada con la adaptación o acoplamiento en la respuesta a las dinámicas del entorno.

biblioteca, poseen información, pero si estos libros no son leídos, comprendidos e interiorizados no generan conocimiento. Así, el tener la información en la computadora, en la base de datos, no significa ser consciente del significado y sentido de la misma, es decir, no existe conocimiento y sin esta fase no hay generación de valor. El conocimiento permite que la organización identifique qué acciones debe emprender para brindar respuestas oportunas y adecuadas a cualquier cambio o modificación de alguna de las variables del entorno. Es pasar de la actitud reactiva de esperar el cambio y proceder a ajustar la marcha, a una actitud proactiva de estar atento a las señales del entorno y conspirar para anticiparse a los cambios. Este cambio de actitud o paso de la información al conocimiento requiere de la voluntad para identificar qué se debe saber, quién debe saber de qué y cómo utilizar ese conocimiento.

El conocimiento del entorno de acción de la organización debe llevar a identificar qué quieren nuestros clientes, qué expectativas tienen de los productos y servicios de la organización, en qué basan su compra, qué percepciones tienen impacto sobre el consumo, cuál es o qué percibe el mercado como ventaja competitiva del producto. Para responder a estas cuestiones se debe generar conocimiento. Es decir, se deben elegir los datos necesarios y pertinentes para conocer y proceder a capturarlos. Estos datos deben generar información, deben dar alguna idea, algún sentido, expresar algún significado sobre la realidad y es allí cuando se da el primer paso para el conocimiento. Pero

como el conocimiento debe ser refrescado y la información actualizada, se debe plantear su temporalidad, se debe considerar qué medir, cuándo medir, cómo medir y todo ello amarrado a la pregunta central, para qué medir. En esta parte del proceso de gestión del conocimiento es necesario identificar qué factores económicos, sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos, de la competencia y de la demanda son necesarios para brindar una respuesta oportuna, eficiente, eficaz y efectiva a las necesidades y expectativas de la demanda.

El conocimiento emerge de la información acopiada en estas variables, pero para ser realmente útil, requiere ser incorporado por los colaboradores de la organización. Los directivos de la organización deben precisar qué conocimientos deben tener los colaboradores de cada nivel, pues para un operario puede ser irrelevante conocer el entorno económico que afecta la organización, pero es central el que comprenda qué expectativas tienen los clientes del producto, qué propiedades desean del mismo, pues esto además de facilitar su labor y generar una autocorrección y autogestión a la tarea, lo empodera para identificar nuevas y mejores formas de realizar su labor, orientada a brindar un producto según las características deseadas por el mercado, generando valor en su actividad.

Este aspecto de la gestión del conocimiento es la punta del iceberg, es la precisión sobre el qué debe saber cada colaborador y de esta segmentación del conocimiento or-

ganizacional se desprende la segunda rama de la viabilidad, la gobernabilidad y el desarrollo de competencias. La gobernabilidad es un término empleado para expresar cómo se mantienen las relaciones de poder en una organización. La memoria corporativa aporta los primeros elementos ya que define claramente qué comportamientos son deseables en cada nivel de la organización, determina cómo se conciben las tareas, cómo se realiza la toma de decisiones y cómo se ejecutan los procesos y prácticas en la actividad cotidiana. También debe precisar cómo debe desarrollar cada individuo su trabajo y cuál ha de ser su orientación, cómo debe aplicar lo que sabe hacer específicamente en su labor, en últimas, cómo gestiona su conocimiento en pro de la actividad organizacional que realiza.

La gobernabilidad en últimas tiene que ver con cómo el colaborador desarrolla nuevas competencias y fortalece las existentes al servicio de la organización. Es llevar el conocimiento a la práctica, a la acción, es la demostración de la capacidad del colaborador para empoderarse de la tarea, cómo pone de manifiesto en su actividad cotidiana su curva de experiencia, cómo pone al servicio de sus compañeros el conocimiento que ha acumulado de sus tareas y roles y lo incorpora en sus nuevas prácticas y cómo lo involucra en su acción para mejorar procesos, procedimientos, productos, fomentando o incrementando la creatividad e innovación.

Si bien el conocimiento sobre cómo desarrollar mejor la tarea, cómo optimizar los

procesos, cómo ser más eficientes, efectivos y cómo mejorar los productos radica en el individuo (conocimiento tácito), la mayoría de las organizaciones lo desaprovecha, pocas veces le piden a sus colaboradores que exterioricen el mismo, que compartan su saber y su experiencia, para que este conocimiento se aproveche en nuevas y mejores formas de hacer las cosas, en emplear la creatividad e innovación que ellos pueden aportar. En contadas ocasiones las organizaciones son conscientes de lo que saben sus colaboradores, cuáles son sus verdaderas potencialidades y qué competencias han desarrollado en el ejercicio de su labor. La mayoría de prácticas de gestión se remiten a pedirles que socialicen dicho conocimiento mediante la descripción del puesto de trabajo; algunas organizaciones desarrollan memorias de las mejores prácticas y las dejan en papel y algunas llegan al nivel de guardar dichas prácticas en la intranet para su búsqueda y uso en caso de necesidad, desperdiciando una oportunidad valiosa de mejorar mediante el conocimiento de los vinculados a la empresa.

Estas prácticas comunes, en general, no involucran un proceso central en la gestión del conocimiento, el proceso de transferencia (paso del conocimiento implícito en explícito y su posterior interiorización por parte del individuo y del grupo). La transferencia se logra mediante las comunidades de práctica, los individuos generalmente aprenden haciendo, así, el identificar las competencias adquiridas por los colaboradores en el desempeño de sus funciones,

y con ello generar planes de capacitación orientados a la optimización, es otro de los resultados de la gestión del conocimiento. Usualmente las capacitaciones se dan como un plan aislado de la realidad del contexto de la tarea y por ello su impacto en la generación de valor del negocio es baja, razón por la cual identificar conocimiento pertinente en los colaboradores de la organización que permitan mejorar las tareas, rutinas, procesos, productos y procedimientos y generar con ello planes de capacitación, permitirá un mayor impacto en la organización, además se aprovecharía el conocimiento existente en pro de la mejora de la dinámica del negocio, disminuiría el impacto financiero de costear capacitación externa, optimizaría recursos y mejoraría la motivación, entre otros. La capacitación para mejorar procesos y procedimientos de la labor y de las rutinas propias de la empresa tiene mayor impacto psicológico y de eficiencia que los planes formales de capacitación desligados de la realidad del contexto de la organización y de la tarea que desarrollan los colaboradores.

La gestión del conocimiento orientada a los procesos de la organización

¿Cuántas veces en la organización tenemos que reinventar la rueda? ¿En cuántas ocasiones se ha repetido la misma situación periódicamente? ¿Cuántos procesos o actividades se hacen una y otra vez y siempre se encuentra que se tienen los mismos incon-

venientes? Estos cuestionamientos están relacionados con la deficiencia en gestionar el conocimiento en la organización.

Los procesos son todas aquellas tareas, acciones y actividades que se realizan en la organización y que son parte del trabajo cotidiano. Los procesos centrales de la organización son rutinarios e involucran acciones que rara vez causan impactos en la dinámica de la empresa, pero que en sí quitan tiempo, dispersan recursos y generan distracciones en el quehacer. La gestión del conocimiento aporta valor a la mayoría de procesos de la organización, pero en particular a la toma de decisiones, facilita la readecuación de procesos para hacerlos más explícitos y rápidos, es el sustento del desarrollo de ventajas competitivas y es el pilar en los procesos de creatividad, innovación y desarrollo.

Generalmente la estructura de la organización hace que exista un nivel de delegación y empoderamiento o autonomía en la toma de algunas decisiones, siendo las decisiones centrales del funcionamiento de la organización responsabilidad de algunos. Este proceso de decisión puede beneficiarse de la gestión del conocimiento si los responsables de decidir hicieran partícipes a sus colaboradores del proceso de toma de decisiones, si compartieran qué parámetros, criterios o consideraciones deben tenerse en cuenta a la hora de realizar ciertas acciones propias de la dinámica del negocio, pues esto mejoraría la respuesta y optimizaría la decisión, sobre todo el paso del dicho

al hecho. Por ejemplo, si los ejecutivos de ventas comprendieran bajo qué supuestos se construyen las proyecciones de venta, generarían comprensión del proceso y con ello una mayor adhesión a su trabajo y no el típico rechazo y desmotivación inicial que tienen al conocerlo. Conocer facilita el ejecutar, así, estar al tanto de los elementos centrales del proceso de decisión en cada área de influencia en la cual se está inmerso, mejora la comprensión, optimiza los procesos, desarrolla nuevos comportamientos de colaboración y adhesión, fomenta la participación y como resultado se hacen viables y verificables las decisiones.

En cuanto a los procesos, como ya se ha manifestado, el conocimiento de cómo hacer mejor las cosas, cómo incrementar la eficiencia y la eficacia, radica en cada colaborador. El dar espacio para compartir sus experiencias, el lograr hacer aflorar el conocimiento tácito que existe sobre el tema, puede coadyuvar a reformular las cosas, hacerlas más fáciles y dinámicas. Una de las grandes deficiencias de la gestión es el considerar que el deber ser, en realidad es. Con esta frase quiero expresar que en ocasiones la dirección cree que la forma en que se hacen las cosas es la mejor opción posible, dejando de lado el conocimiento adquirido en la experiencia por quien realmente ejecuta la labor. El acopiar el conocimiento de los colaboradores e identificar los aportes viables y susceptibles de incorporar a las prácticas, rutinas, procesos y procedimiento beneficiarán sin duda a la organización. Esta sencilla práctica de

escuchar, analizar y llevar a la práctica mediante el compartir los conocimientos adquiridos por los colaboradores, es otra muestra de lo que es la gestión del conocimiento aplicada al beneficio de los procesos y de la gestión en la organización.

La gestión del conocimiento orientada al desarrollo de ventajas competitivas, la innovación y el desarrollo de la organización

La ventaja competitiva es aquel atributo que genera un diferencial entre un producto y otro y que orienta la decisión de adquisición. Dicho atributo genera la percepción en el comprador de lo que hace valioso al producto frente a las demás opciones posibles que encuentre en el mercado. La gestión del conocimiento funge como un método válido para identificar qué es lo que percibe el mercado como ventaja competitiva, ya que en muchas ocasiones lo que la organización brinda al mercado y considera como elemento diferenciador, diverge de lo que el mercado valora. El principal conocimiento en este momento es el poder encontrar cuál es dicho atributo, qué percibe y valora la demanda como sustancial de los productos que se encuentran en el mercado (bienes o servicios). Una vez se ha precisado dicho elemento o conjunto de elementos, la organización debe gestionar dicho conocimiento en la generación, sustentación y sostenibilidad de esos factores, es decir, una vez ha identificado qué atributo es central en la elección

u opción de compra o consumo, debe proceder a desarrollar, preservar y mejorar.

La generación de ventajas competitivas plantea en la actualidad la necesidad de poseer atributos singulares, particulares de cada empresa, para lo cual la creatividad, el desarrollo y la innovación son elementos centrales que emergen del conocimiento de los individuos y que coadyuvan en la diferenciación de los productos, sean éstos bienes o servicios. Estos procesos empresariales que se consideran como costosos y que requieren condiciones particulares están a la mano de todas las organizaciones, su único recurso y promotor es el conocimiento. Todas las personas pueden innovar y crear en lo que hacen. Aprovechar el conocimiento que cada uno ha acopiado a lo largo de su experiencia en su puesto de trabajo, permitirá aportar elementos de valor para innovar en las tareas, en los procesos, en el producto. Es así como nuevamente el poder extraer el conocimiento explícito de los colaboradores, socializarlo e incorporarlo a las actividades organizacionales en la acción cotidiana, hace que el conocimiento sea visible y agregue valor, fomente la innovación, la creatividad y sea la fuente de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

La gestión del conocimiento orientada al proceso de mejora continua de la organización

Por último, la gestión del conocimiento lleva a procesos de mejora continua. El

mejoramiento continuo es la búsqueda para desarrollar adecuadamente los procesos, los productos y la respuesta a la dinámica del entorno. Una aplicación particular consiste en identificar los aspectos y elementos propios del saber-hacer de la empresa, en sus técnicas y tecnologías.

Toda organización surge como respuesta a una necesidad del mercado, para ello posee un saber-hacer específico que define la manera en que unos insumos se transforman en productos mediante una serie de pasos o técnica. Toda organización tiene su propia técnica para hacer las cosas y esto hace parte de su singularidad. Un instrumento de gestión empleado para mejorar la técnica ha sido el *benchmarking*. Lo que se busca en un *benchmarking* es que la organización se compare frente a algunos referentes (líderes del sector) para identificar opciones y campos de mejora. La gestión del conocimiento brinda esta misma posibilidad. Una opción es la incorporación de colaboradores provenientes de otras organizaciones que pueden coadyuvar como analistas y asesores de la empresa en sus tareas, procesos y productos, incorporando a las prácticas empresariales el conocimiento acumulado en las otras organizaciones. La otra opción consiste en aprovechar el conocimiento de los propios trabajadores, pues todo colaborador tiene su propia visión de cómo mejorar, cómo hacer las cosas de forma eficiente, eficaz, solamente es cuestión de colocar el conocimiento tácito en explícito y de trabajar en conjunto para generar conocimiento compartido,

apropiado y llevado al cotidiano. El crear la cultura del mejoramiento continuo mediante la participación y la escucha.

Los desafíos y oportunidades de la gestión del conocimiento en las Pymes colombianas

En este breve artículo he pretendido aterrizar al contexto de nuestras Pymes una gestión del conocimiento que no requiere de grandes inversiones en infraestructura, tecnología o en sistemas de información. He presentado una breve descripción de cómo el capital intelectual (el conocimiento que poseen todos los colaboradores de una organización) es el insumo esencial para iniciar proyectos de gestión del conocimiento verificables en la práctica.

Pero gestionar conocimiento conlleva en sí varios desafíos y oportunidades para nuestras organizaciones. El primer desafío consiste en humanizar la gestión, es el considerar al colaborador como un igual, como la persona que posee el conocimiento, la inteligencia, el raciocinio, el saber-hacer y las competencias que permitirán mejorar la respuesta de la organización. Este proceso implica ver al colaborador como un activo de la organización y, por tanto, conlleva a aplanar la relación de poder (superior – subordinado) con el colaborador. La humanización se basa en escuchar, tomar el tiempo para salirse del marco mental del cargo y pasar a un rol de escucha atento para identificar el conocimiento tácito que posee y que puede servir para mejorar.

Este desafío invita a pasar de la relación jefe – empleado a una relación de cooperación mutua, de confianza y de beneficio común, que necesariamente debe llevar a generar las condiciones organizacionales para que el colaborador se pueda expresar, manifieste sus opiniones con libertad, en el marco del respeto mutuo, pero sin el miedo a la represalia por lo que tiene que decir frente al funcionamiento de la organización, de sus procesos, rutinas y productos. Es el incentivar el pensamiento del colaborador, su capacidad de innovar, de crear, de manifestarse, en sí, de ejercer su rol de ser racional en el trabajo y crear las condiciones para desarrollar organizaciones que aprenden. El segundo desafío tiene que ver con la creación de un clima organizacional basado en la participación y el reconocimiento. Una organización que gestiona conocimiento debe reconocer la necesidad de ampliar sus puntos de vista, confrontar sus conceptos, cuestionar la forma como se hacen las cosas, como se toman decisiones y hacia dónde se dirige. Esto implica pasar de una organización centralizada y jerárquica a una organización descentralizada y participativa, donde uno de sus valores debe ser el reconocimiento y la tolerancia. Tolerancia al error, tolerancia a disentir y la posibilidad de no tomar las cosas de forma personal, se cuestiona la acción, el mensaje no el mensajero o ejecutor, generar la gestión impersonal.

Otro de los desafíos que propone la gestión del conocimiento es el de la cooperación y la generación de sinergias, redes y

lazos entre organizaciones, la famosa generación de *cluster*. Cuando se analiza el foco de desarrollo de varias economías, es posible observar cómo el aunar esfuerzos entre organizaciones, el compartir conocimientos y técnicas han llevado a potenciar sectores, a desarrollar fortalezas y cadenas productivas competitivas. Casos de éstos se pueden ver en Alemania, Suecia, Japón, Corea, India, Israel, etc., donde la cooperación es la base del desarrollo.

La gestión del conocimiento es algo inherente a todas las organizaciones, solamente falta crear las condiciones para incorporarla a la gestión y así aprovechar al máximo el capital intelectual con el que se

cuenta y dar paso a la humanización de la gestión en un mundo empresarial en donde el hombre cuenta por lo que genera; dejar de ver al hombre como un recurso depreciable y considerarlo como motor de desarrollo en la generación de valor y así buscar darle su verdadero significado, pues mediante el concurso del hombre es que las organizaciones existen, tal y como lo plantea Prusak:

“La principal fuente de ventaja competitiva de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos: en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender”.

Laurence Prusak.

La financiación de nuevas empresas, el caso colombiano

Francisco Javier Matiz B. M.Sc.¹

Muchos expertos y publicaciones se han referido a las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) como el más importante motor para el crecimiento de cualquier economía, situación que se hace evidente a la hora de mirar la participación de este tipo de empresas en indicadores de gran importancia como la generación de empleo, el aporte al PIB y su participación en la oferta exportable. Éste es el caso colombiano; sin embargo es igualmente importante destacar la capacidad que tiene una economía y en este caso un país como Colombia para renovar e incrementar su tejido empresarial. Es acá donde conceptos como el emprendimiento empiezan a tener una notable trascendencia. Es necesario tener entonces economías no sólo pujantes y prósperas sino también emprendedoras.

Desde hace ya más de diez años un amplio e importante grupo de institucio-

nes viene evaluando el desarrollo del emprendimiento en diversos países, esto a través de una investigación denominada el Global Entrepreneurship Monitor², estudio al que Colombia se vinculó a partir del año 2006, y en el cual siempre se ha destacado como uno de los tres países más emprendedores del mundo. Según este estudio, en Colombia más de seis millones y medio de colombianos se encuentran en el proceso de creación de empresa, situación claramente gratificante si no fuera por las igualmente altas tasas de mortalidad de las mismas, y por el hecho de que las propuestas empresariales de nuestros compatriotas son en muchos casos fruto de la necesidad.

¹Director Programa Emprendedor de la Universidad EAN.

²El GEM es un proyecto de investigación liderado por el Babson College, al cual Colombia se ha vinculado desde el año 2006.

En el año 2002, el profesor Sergio Postigo, en su publicación “El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian?”, investigó sobre la problemática de los emprendedores a la hora de poner en marcha sus empresas, haciendo diferencia entre aquellos emprendedores con estudios universitarios (denominados en la publicación *Emprendedores de Base Universitaria*) y aquellos que nos los poseen. Allí encontró que entre los doce principales problemas a los cuales se enfrentan los nuevos empresarios, sin importar su nivel de formación, se encuentran la posibilidad de obtener información y clientes y la capacidad de financiar y manejar el flujo de caja de sus empresas, seguidos de aspectos tales como la gerencia de la empresa y la capacidad de crear equipos de alto desempeño al interior de las organizaciones (ver cuadro 1).

Seguramente estos datos no sean un gran descubrimiento, y cualquiera que lea estas líneas ya habría imaginado que

Cuadro 1. Principales problemas de los nuevos empresarios		
Principal problema	EBU %	ENU %
Obtener información del mercado	31	26
Obtener clientes	72	61.5
Conseguir proveedores adecuados	44	51
Contratar gerentes	16	13
Contratar trabajadores calificados	52	49
Tener el equipamiento adecuado	41	61.5
Gerenciar la empresa	44	28
Financiar y manejar el flujo de caja	68	67
Manejar las operaciones de empresa	32	41
Certificar estándares de calidad	30	23
Adaptar el producto/servicio a las necesidades del mercado	42	44
Manejar las relaciones con grandes clientes	37	36

Fuente: Postigo 2002.

la capacidad de ingresar al mercado y el acceder a los recursos financieros son los principales problemas a la hora de emprender; sin embargo, frente al tema de financiación hay mucho más que reflexionar, ya que si bien para cualquier emprendedor ésta es su principal barrera, datos como los presentados por el informe GEM Colombia 2008 hacen mucho más precisa y preocupante esta situación.

A la hora de pensar en la financiación de las nuevas empresas, es fundamental tener en cuenta que los recursos necesarios no se hacen presentes únicamente en el momento de la puesta en marcha o el *start up* de las nuevas unidades productivas. Al observar este fenómeno como un proceso de generación de valor, bien sea abordando etapas desde la sensibilización, la generación de oportunidades, la formulación y la puesta en marcha de las empresas, o bajo modelos como el planteado por Kantis que se centran en tres etapas, concepción, puesta en marcha y crecimiento empresarial, las necesidades de recursos y específicamente los financieros son una constante en cada una de ellas; sin embargo, para este artículo nos referiremos específicamente a aquellos necesarios para la puesta en marcha y crecimiento de las nuevas empresas.

Frente a esta temática, a la hora de cuestionar a la población adulta (entre 18 y 64 años) que se encuentra en el proceso de creación y puesta en marcha de nuevas empresas, el informe GEM evalúa las características de financiación de éstas, esto a partir del monto requerido para la inversión inicial de las

Cuadro 2. Características de financiación de las nuevas empresas

	2006 \$	2007 \$	2008 \$
Promedio del monto requerido para la inversión	23.655.783	24.355.444	32.583.950
Moda	5.000.000	5.000.000	10.000.000
Mediana	10.000.000	5.000.000	10.000.000
Porcentaje del total de los montos requeridos por debajo del promedio	78%	76%	83%

Fuente: GEM Colombia 2008. Encuesta a la población adulta.

empresas, encontrando datos altamente preocupantes como el hecho de que el valor más frecuente para tal fin se encuentra en los \$10.000.000, cifra que es notablemente superior a la presentada en los años 2006 y 2007 donde rondaba los \$5.000.000.

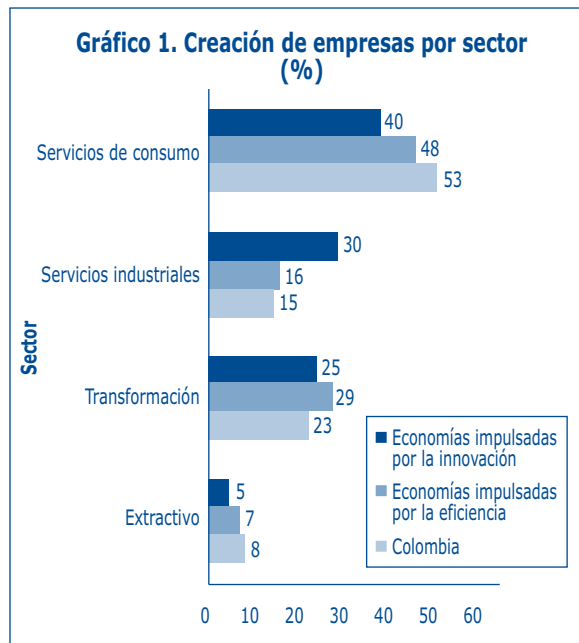
Encontramos entonces que el “movimiento emprendedor” colombiano está compuesto en su gran mayoría por iniciativas de baja inversión, y que si bien durante los últimos años han presentado importantes niveles de crecimiento —el valor de los promedios de inversión pasó de \$23.655.783 a \$32.583.950, lo que significa un crecimiento del 37.7%—, estos valores son claramente indicadores del tipo de empresas que están creando nuestros emprendedores.

Al inicio del artículo se mencionaba que si bien durante los tres últimos años Colombia ha estado siempre entre los tres países con tasas de actividad emprendedora más alta del mundo, esto contrasta igualmente con la alta participación de empresas originadas más por la necesidad que por la oportunidad, aspecto éste que es consecuente con los bajos niveles de inversión de las empresas, y que claramente se ven reflejados

en el tipo de empresa y específicamente el sector económico en que ellas se encuentran.

Como se puede observar en el gráfico 1, más de la mitad de las nuevas empresas en Colombia se crea en el sector de consumo, cifra notablemente superior a los promedios de los otros países miembros del estudio, clasificados de acuerdo con su desarrollo económico como empresas impulsadas por la innovación, la eficiencia o los recursos. Si bien la clasificación sectorial aquí presentada es muy genérica, se entiende que sólo en este sector se podrían encontrar emprendimientos con tan bajos niveles de formación, y que son estos mismos, como ya lo hemos dicho, aquellos que se soportan en la necesidad de sus gestores y no en la oportunidad de un mercado.

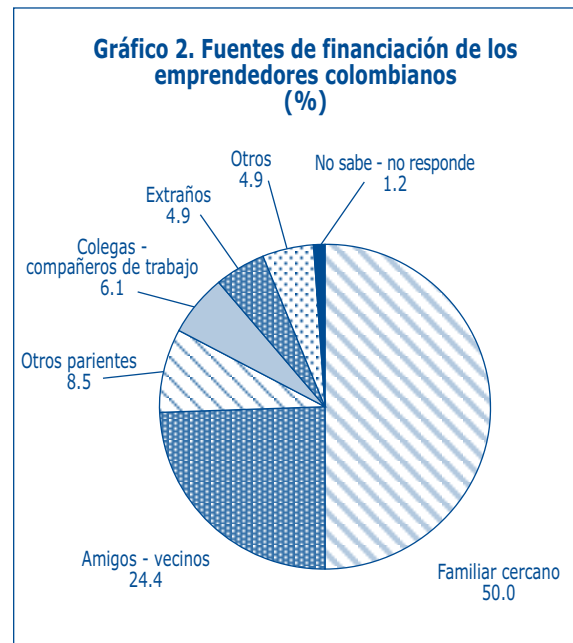
Esta situación se hace mucho más clara y preocupante cuando se indaga sobre las fuentes de recursos financieros de los emprendedores colombianos, quienes al ser indagados sobre el particular, y en consecuencia con una tendencia mundial, mencionan a sus familiares cercanos como la principal fuente de recursos para la inversión de sus



Fuente: GEM Colombia 2008.

empresas, seguidos por amigos y vecinos; siendo estos *stakeholders* en muchos casos la única de financiación con la que cuentan los nuevos empresarios, más aun en un medio donde el ahorro de las familias es poco significativo, así como la ausencia de mecanismos de financiación empresarial especializados y enfocados a la creación y puesta en marcha de las empresas (ver gráfico 2).

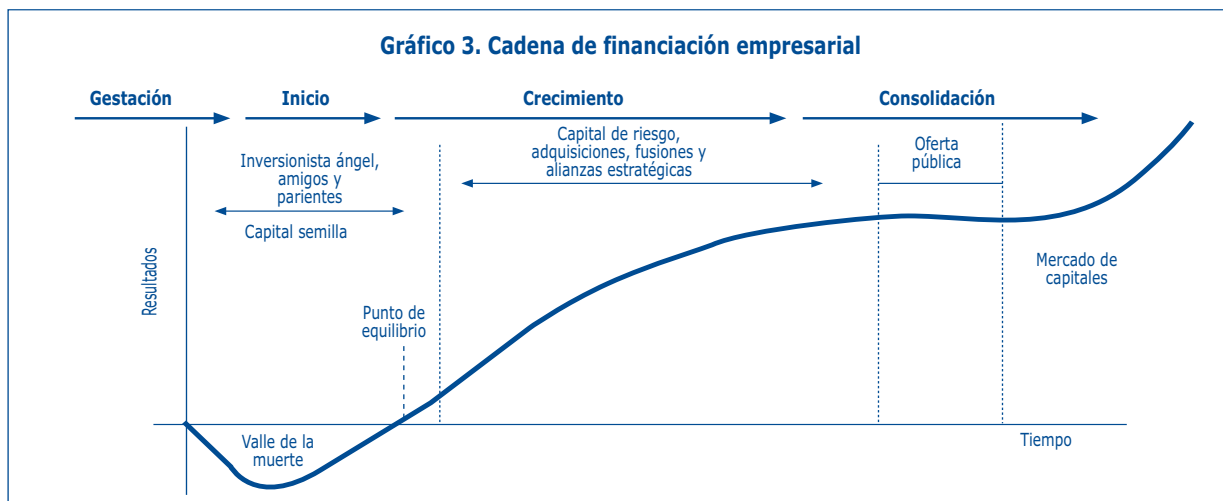
Es evidente entonces la necesidad de generar diversos mecanismos de acceso a recursos financieros que no sólo se enfoquen en las necesidades de los emprendedores, sino que se presenten igualmente en las diferentes etapas del desarrollo de las nuevas empresas. Es por ello que uno de los principales retos de Colombia en su apuesta a un país que facilite el emprendimiento de sus ciudadanos debe estar en la construcción de



Fuente: GEM Colombia 2008.

una cadena de financiación empresarial, muy en la orientación de autores como Cardullo (1999) que presentan un amplio portafolio de alternativas de financiación orientado a diferentes etapas y estadios de las nuevas empresas (ver gráfico 3). Colombia no sólo necesita más empresas, necesita mejores empresas con posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo, para lo cual se hace absolutamente necesario la generación de industrias soportes a la gestión empresarial, dentro de las cuales deben existir organizaciones enfocadas al acompañamiento, asesoría y financiación de las mismas.

En esta línea se ha venido planteando y desarrollando con gran acierto la Política Nacional en Emprendimiento, liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y con la presencia de importantes actores



Fuente: Cardullo (1999).

como el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena). Durante los últimos años hemos observado cómo el país le ha apostado claramente a la generación de una cultura emprendedora, acción que se hace latente no sólo con la formulación de la Ley 1014 de 2006, sino con la existencia cada vez más contundente de programas de sensibilización, formación y apoyo a los ciudadanos en torno al emprendimiento. Casos como Bogotá Emprende de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá, o el Programa Cultura E en Medellín son ejemplos a destacar; sin embargo, en temas de financiación el camino por recorrer es aún muy largo.

A partir del planteamiento de Cardullo, en el caso colombiano la existencia de fondos de capital semilla es bastante incipiente. Salvo los importantes esfuerzos del Sena con el Fondo Emprender y los recursos asociados a la Ley 344 para la financiación de empresas de base tecnológica, son pocas las iniciati-

vas que se enfocan a las primeras etapas de gestión de las nuevas empresas. Son igualmente importantes y de destacar fondos de capital semilla como los administrados por la ONG Interactuar en la ciudad de Medellín, pero en todo caso insuficientes a la hora de pensar en los más de seis millones de emprendedores de los que habla el GEM.

El sector privado ha generado igualmente importantes iniciativas gracias al respaldo gubernamental, básicamente en manos de Bancóldex. De esta manera ha impulsado la aparición de un importante aunque aún tímido número de fondos de capital de riesgo que actualmente se encuentran en sus primeras etapas de desarrollo, donde la participación de algunas cooperativas, cajas de compensación familiar, así como diversas entidades del sector empresarial ha sido fundamental; sin embargo, en su gran mayoría estos fondos se han encaminado a la financiación de empresas tipo Pyme en etapa de expansión.

Nos encontramos entonces ante el reto de construir una cultura de inversión en el país, que permita la generación de un mayor número de iniciativas de financiación y la consolidación de un fenómeno emprendedor cada vez más orientado a la generación de valor y al aprovechamiento de oportunidades y mucho menos a la subsistencia y la necesidad. Para ello es fundamental trabajar desde dos grandes enfoques. Inicialmente desde el Gobierno Nacional en el desarrollo de herramientas para el fomento al capital de riesgo, tal y como se han generado en otras economías con mayor desarrollo en este ámbito; algunas de ellas podrían ser la generación de exenciones tributarias a inversionistas ángel e inversionistas de riesgo, o la generación de fondos de cobertura sobre sus inversiones. Y por otra parte, trabajar en la generación de más y mejores propuestas de inversión, lo cual implica no solamente la calidad de los planes de negocio, sino una mayor orientación de los mismos al mercado, así como la generación de nuevos espacios para la interacción de emprendedores e inversionistas.

Como país no podemos desconocer la apuesta que durante los últimos años se ha hecho desde diversos sectores al tema del emprendimiento; sin embargo, también debe ser claro que aún nos falta mucho camino por andar, y que sólo en la medida en que logremos articular esfuerzos y recursos podremos concretar una verdadera cultura empresarial y de inversión que nos

permita convertir a Colombia en una nación realmente emprendedora e innovadora.

BIBLIOGRAFÍA

Postigo S. *et al.* (2002), “El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian?”

Global Entrepreneurship Monitor - Informe Colombia – 2006.

Global Entrepreneurship Monitor - Informe Colombia – 2007

Global Entrepreneurship Monitor - Informe Colombia – 2008

Matiz F. y Mogollón Y. (2008), La cadena de financiación: una necesidad para el desarrollo económico y social a partir del emprendimiento.

Kantis H. *et al.* (2004), Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional.

Echecopar G. (2005), Capital semilla para el financiamiento de las nuevas empresas. Avances y lecciones aprendidas en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo.

Berdugo E. y Matiz F. *et al.* (2006), Formación de Empresarios, Emprendimiento y Creación de Empresas, Universidad EAN.

Evolución financiera reciente de las Pymes industriales

María Angélica Lozano¹
Karen Erazo²

Este artículo tiene como objeto presentar un diagnóstico financiero de las pequeñas y medianas empresas de la industria. Para ello se utilizó la información contenida en los estados financieros reportada por las empresas a la Superintendencia de Sociedades para el último año (2008). Este análisis comprende el estudio de los principales indicadores financieros: rentabilidad, liquidez y endeudamiento de las empresas clasificadas según su tamaño³ y subsector económico.

En términos generales se encontró que durante el período 2007-2008, las pequeñas y medianas empresas del sector industria observaron un deterioro en sus indicadores de rentabilidad y de liquidez. Por su parte, las Pymes manufactureras registraron mayor acceso al crédito bancario. A continuación se analizarán los principales indi-

cadores financieros durante el año 2008, lo que permitirá evidenciar la salud financiera de este grupo económico.

Rentabilidad

Uno de los principales indicadores para medir la rentabilidad generada por la actividad propia del negocio y reflejar el grado de eficiencia de las empresas es el margen operacional. Este indicador se

¹ Investigadora de Anif.

² Investigadora de Anif.

³ Para efectos del presente análisis se dividieron las empresas por tamaño, según el monto de los activos establecido por la Ley 905 de 2004 con base en el salario mínimo legal vigente para 2009: pequeña empresa (de \$248 millones a \$2.484 millones); mediana (de \$2.485 millones a \$14.907 millones); y gran empresa (de \$14.907 millones en adelante).

entiende como la razón entre la utilidad operacional y el ingreso operacional. Adicionalmente, permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva. De igual forma, puede interpretarse como los recursos que quedan de la actividad productiva de la empresa para cubrir gastos no asociados con la operación de la empresa, las obligaciones fiscales y las utilidades para los socios.

De acuerdo con las últimas cifras de la Superintendencia de Sociedades, el margen operacional de la Pymes industriales pasó del 7.4% al 6.4% entre 2007 y 2008. No obstante, estos niveles continúan siendo inferiores a los registrados por las grandes empresas (8.4% en 2007 y 7.7% en 2008). A nivel de subsectores, la actividad Pyme que registró la mayor rentabilidad fue la de

productos químicos: 9.4% durante 2008. Le siguieron las agrupaciones de muebles (8.4%) y el sector de maquinaria eléctrica y no eléctrica (7.9%). Mientras que los subsectores con el menor margen operacional registrado fueron los dedicados a la producción de alimentos y a la de cuero y calzado con un margen operacional del 4.0% y el 4.3%, respectivamente (ver gráfico 1).

De otro lado, durante el período analizado la rotación de los activos (que muestra la relación entre el volumen de ventas y el valor de los activos) en las Pymes fue superior a la de las grandes empresas. En 2008 el promedio de las pequeñas y medianas empresas registró un nivel de rotación de su activo de 1.3 veces, mientras que este indicador para las grandes empresas se ubicó en 0.8 veces. Los niveles de rotación más altos se presentaron en el



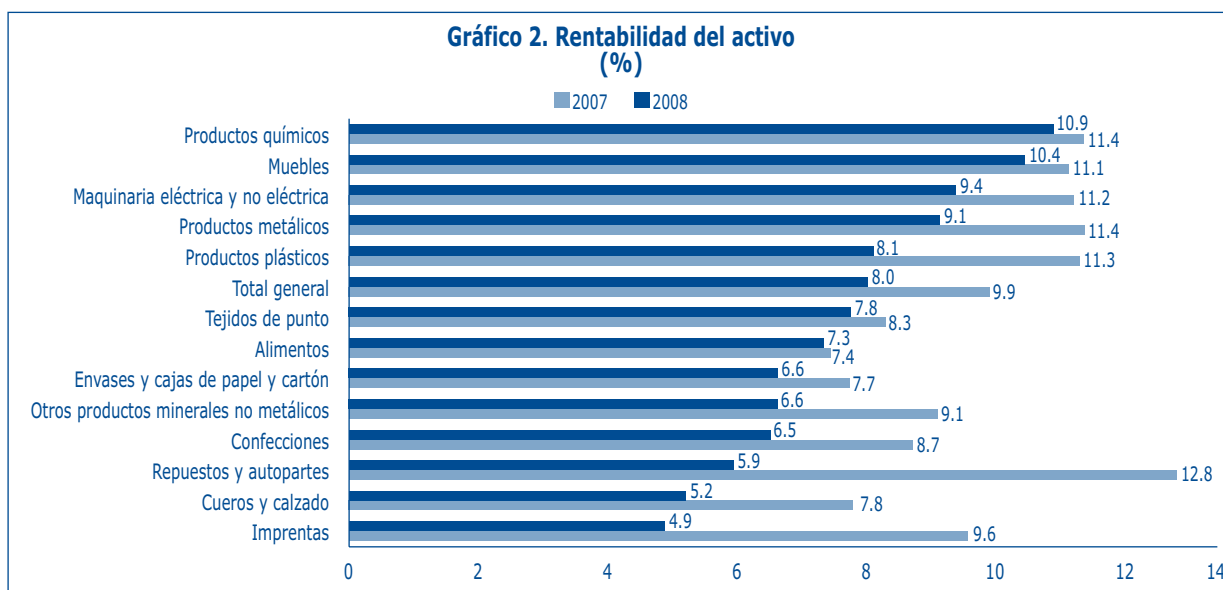
Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

segmento de las pequeñas empresas, principalmente aquellas dedicadas a la comercialización de alimentos (1.8 veces en 2008).

Los dos indicadores descritos, el margen operacional y la rotación del activo, componen el indicador de Rentabilidad Operacional del Activo (ROA), el cual mide la razón entre la utilidad neta y el total de activos. Así mismo, muestra cuánta utilidad genera la actividad productiva de la empresa frente a las inversiones realizadas. En el caso de las Pymes, disminuyó en 1.9 puntos porcentuales entre 2007 y 2008, alcanzando un valor del 8.0%. Es importante señalar que el valor de este indicador fue notablemente mayor al registrado por las grandes empresas (6.9% en 2007 y 6.2% en 2008). Las empresas del segmento Pyme que registraron mayor rentabilidad del activo fueron las pertene-

cientes al sector de productos químicos (10.9%), muebles (10.4%), maquinaria eléctrica y no eléctrica (9.4%) y productos metálicos (9.1%). A su vez, los sectores que presentaron la menor rentabilidad del activo durante 2008 fueron: imprentas (4.9%), cuero y calzado (5.2%) y repuestos y autopartes (5.9%), (ver gráfico 2).

La Rentabilidad Operacional del Patrimonio (ROE) indica la relación entre la utilidad neta y el patrimonio. Es de destacar que la Rentabilidad Operacional del Patrimonio que exhibieron las Pymes es mayor que el de las grandes empresas. En efecto, para 2008 el ROE registrado por las Pymes fue del 16.3%, mientras que el de las grandes empresas fue del 10.1% para el mismo año. Sin embargo, este indicador en las pequeñas y medianas empresas presentó una disminución de 3.6



Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

puntos porcentuales entre 2007 y 2008. El sector económico en el cual las Pymes industriales presentaron los retornos al patrimonio más elevados fue el de productos químicos (22.4%), superando incluso los de las grandes empresas.

Es importante mencionar que el deterioro que se presentó en los indicadores de rentabilidad durante el período 2007-2008 se dio como consecuencia de la desaceleración económica que exhibieron todos los sectores económicos del país. En efecto, de una tasa de crecimiento del PIB del 7.5% en 2007 se pasó a una tasa de crecimiento del 2.5% en 2008.

Endeudamiento

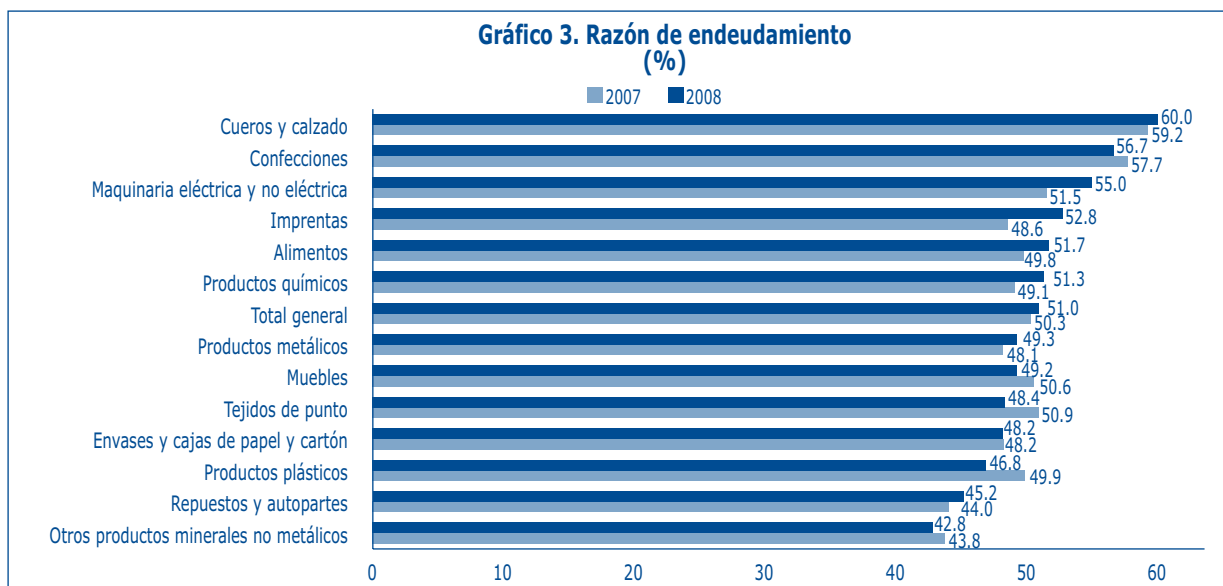
El acceso al crédito bancario por parte de las Pymes ha tenido una tendencia creciente en los últimos años. En efecto, el saldo de la cartera ordinaria al cierre de 2006 fue de \$13.6 billones, con una participación dentro de la cartera total alrededor del 25%, mientras que en 2008 el saldo ascendió a los \$22.3 billones, con una participación del 27% dentro del total de la cartera. Este crecimiento también se ve reflejado en los indicadores de endeudamiento de las Pymes. Un indicador clave en esta materia es la razón de endeudamiento, la cual se entiende como la razón entre el total de pasivos y el total de activos del sector. Esta relación muestra qué proporción del valor de los bienes del sector ha sido financiada con recursos de terceros.

En el caso de las Pymes, este indicador fue notablemente mayor que el presentado por las grandes empresas. De hecho, las Pymes registraron una razón de endeudamiento del 51% en 2008, mientras que en las grandes empresas este indicador alcanzó un valor del 38% en el mismo año.

Al interior de la industria, los subsectores con una mayor exposición al crédito fueron: cuero y calzado (60.0%), confecciones (56.7%), maquinaria eléctrica y no eléctrica (55.0%), imprentas (52.8%), alimentos (51.7%) y productos químicos (51.3%). Los sectores con menor razón de endeudamiento fueron otros productos minerales no metálicos (42.8%), repuestos y autopartes (45.2%) y productos plásticos (46.8%), (ver gráfico 3).

En cuanto al apalancamiento financiero, el cual indica la relación entre las obligaciones financieras de las empresas y su nivel de activos, en 2008 las Pymes industriales presentaron indicadores similares a los de las grandes empresas (17.4% y 17.6%, respectivamente). Esto muestra la importancia que tienen las obligaciones con el sistema financiero en las empresas manufactureras. A nivel de subsectores, se destacan por tener un apalancamiento financiero más alto los de tejidos de punto y de confecciones (22.3% y 22.1%, respectivamente).

Como lo ha venido comentando Anif, a lo largo de los últimos años las relaciones entre la banca y las pequeñas y medianas empresas son cada vez más cercanas y de mayor confianza. Mientras que hace una



Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

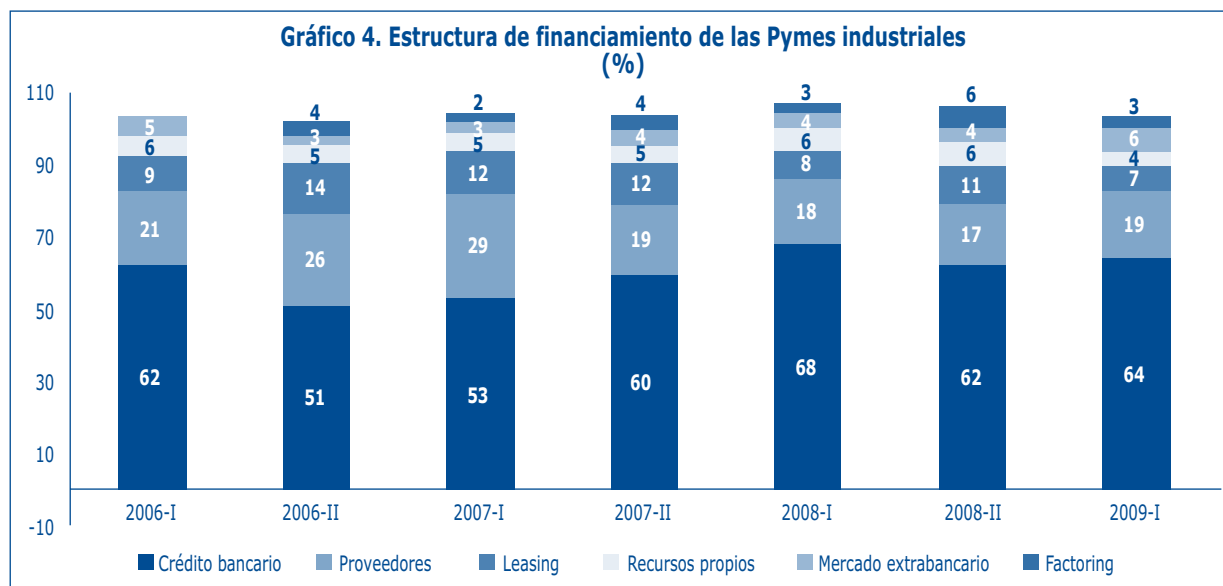
década este segmento empresarial era prácticamente desconocido por el sistema financiero, hoy en día son escasas las entidades que no lo han penetrado y catalogado como uno de sus nichos de mercado más promisorios. Sin embargo, hay que tener en cuenta que históricamente las Pymes han carecido de acceso a productos y servicios que se ajusten a sus necesidades financieras, lo que constituye una limitante para su desarrollo.

En efecto, a partir del segundo semestre de 2006 se observó una tendencia ascendente en el porcentaje de solicitudes de crédito al sistema financiero por parte de las Pymes de los tres macrosectores (industria, comercio y servicios). Los resultados de la medición de la Gran Encuesta Pyme correspondiente al segundo semestre de 2009 señalan que el 50% de las empresas manu-

factureras acudió a los intermediarios financieros formales para satisfacer sus necesidades de recursos. Adicionalmente, los resultados sugieren que la principal fuente de financiación de la Pymes es el crédito bancario. En efecto, el porcentaje de empresas industriales que no accedieron a fuentes alternativas (64%) en el último semestre de 2008 fue superior al promedio histórico del 59%. Para las Pymes manufactureras, el financiamiento con proveedores es la principal fuente alternativa de financiamiento, seguido por el *leasing* y recursos propios (ver gráfico 4).

Liquidez

La razón corriente mide la relación entre los activos más líquidos y las obligaciones de más corto plazo, de tal manera que



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif, medición realizada en 2009-II.

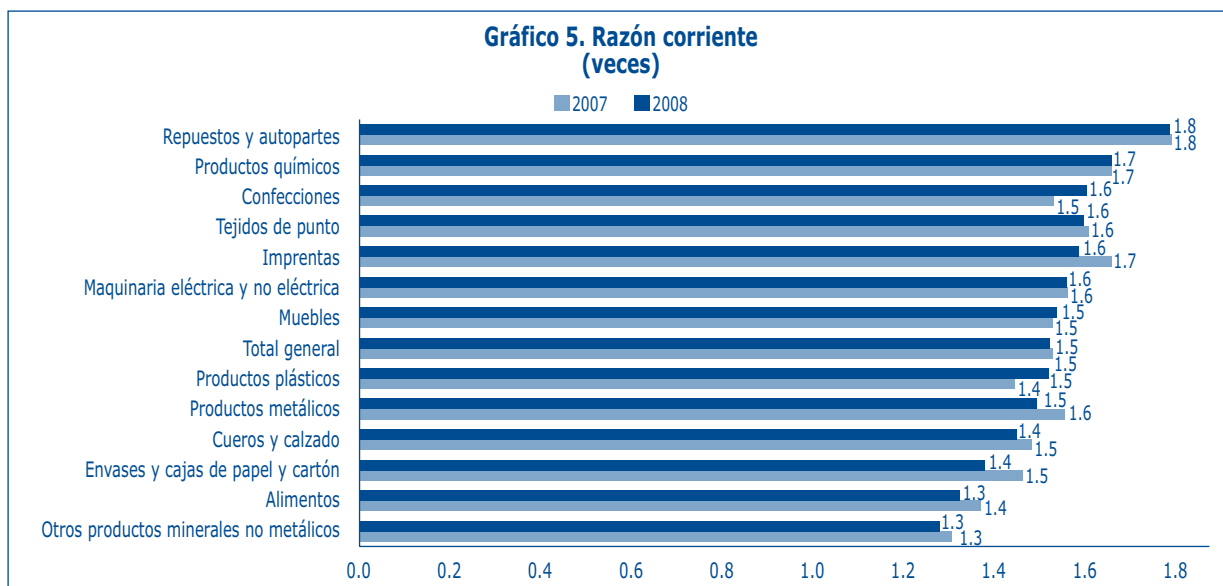
permite medir la disponibilidad de caja o de liquidez de las empresas y conocer su capacidad de pago en el futuro cercano. En general se observa cómo durante el período 2007-2008 los indicadores calculados para las Pymes y grandes empresas registraron en promedio un valor de 1.5 veces y 1.4 veces respectivamente (ver gráfico 5).

En 2008, los sectores que contaron con un mayor respaldo de sus deudas de corto plazo con recursos corrientes fueron repuestos y autopartes (1.8 veces) y productos químicos (1.7 veces). Entre los sectores de menor razón corriente se encuentran otros productos minerales no metálicos (1.3 veces) y alimentos (1.3 veces). Los niveles de liquidez de cada sector están, en parte, relacionados con la eficiencia que tengan en el manejo de sus

períodos de pago y recaudo de cuentas. En la medida en que la diferencia en días de las cuentas de pago y cobro sea mayor, se puede tener una mayor flexibilidad de caja y a su vez mejores niveles de liquidez.

Con relación al indicador en días de las cuentas por cobrar, se tuvo que en promedio las Pymes industriales se demoraron 72 días en recuperar su cartera al cierre de 2008, presentando un incremento de 3 días con respecto a 2007. En cuanto a la rotación de cuentas por pagar, las Pymes manufactureras incrementaron marginalmente su tiempo de pago, al pasar de 53 días en 2007 a 54 días en 2008.

Si se comparan los períodos de cobro de cartera con los de cobro de sus deudas, se encuentra que, en promedio, las Pymes in-



Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

dustriales no son las más eficientes en el manejo de su caja, pues la diferencia entre los días que tardan en cobrar su cartera y los que se demoran en pagar sus cuentas es de 18 días, lo que resta flexibilidad a las empresas para el manejo de la caja. Una situación similar se registra en las grandes empresas, en las cuales los tiempos de recaudo de cartera son superiores en 8 días en promedio a los tiempos de pago.

Conclusiones

Hemos visto que los indicadores financieros presentaron un leve deterioro en el período 2007-2008 como resultado del menor dinamismo de la demanda de las Pymes, el cual se explica por la desaceleración económica que se ha presentado

desde mediados de 2008. Entre los principales factores que han sido determinantes en la evolución negativa de la demanda se encuentran: i) los altos niveles en la tasa de desempleo: un 10.6% al cierre de 2008, y ii) la constante pérdida de dinamismo del consumo de los hogares, que pasó de crecer a ritmos del 3.6% en el primer semestre de 2008 al -0.6% en el primer semestre de 2009.

A nivel de rentabilidad, el margen operacional de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial se redujo en 1 punto porcentual en el período analizado y fue inferior al registrado en 2008 por las grandes empresas. En cuanto a la liquidez, se observa que la razón corriente se mantuvo estable en 1.5 veces para el total de la industria; sin embargo, el tiempo de recaudo de su cartera fue mayor que el

tiempo de pago, lo que genera inflexibilidad para el manejo de la caja de estas empresas.

Finalmente, la estructura de capital de las Pymes basada en deudas bancarias refleja la necesidad de recursos para la operación del negocio. En este sentido, resulta satisfactorio registrar cómo el sector financiero colombiano ha podido acompañar al sector productivo colombiano durante todo este período de turbulencia financiera internacional. En efecto, al corte de julio de 2009, el total de la cartera crecía a ritmos del 6% real anual, en momentos en que la economía se contraía a ritmos del -1% anual. Más satisfactorio aún resulta constatar que los pequeños productores no han estado desamparados y, por el contrario, registran expansiones en su cartera del orden del 50% real anual.

Esta armonización entre el sector financiero y el productivo se ha logrado gracias a la solidez del sector bancario colombiano en 2007-2009, en medio de la peor crisis

internacional de las tres últimas décadas. Ello se refleja en los resultados del primer semestre de la Gran Encuesta Pyme Anif, la cual muestra que el 27% de los empresarios entrevistados pertenecientes al sector industria identificó la falta de demanda como el principal problema para el desarrollo de sus actividades, dejando en el quinto lugar el capital de trabajo insuficiente. Un año atrás el mayor inconveniente reportado por estos empresarios se relacionaba con la rotación de cartera y la debilidad de la demanda se ubicaba en el cuarto lugar.

A pesar de las buenas noticias, en Colombia todavía existen dificultades de tipo regulatorio; adicionalmente, la estructura de la demanda de crédito por parte de las Pymes requiere de la sinergia entre el gobierno, las empresas y el sector financiero para solucionar diversos problemas, es decir, se requiere trabajar no sólo en ampliar la financiación a las Pymes, sino particularmente en lograr un mayor acceso al crédito por parte de las microempresas.