

INFORME DE COYUNTURA

PYME



ISSN 2011-9755

Haciendo negocios en el año 2010	3
----------------------------------	---

Evolución productiva de las Pymes: ¿señales de recuperación?	10
---	----

Las Pymes frente a la contratación pública	18
--	----

El e-Learning como estrategia de generación de valor en la organización	25
--	----

La importancia del liderazgo en las Pymes	32
---	----



CONTENIDO

PYMES HACIENDO NEGOCIOS E-LEARNING



EDICIÓN 33
2010

Presentación

Anif y la Universidad EAN tienen el gusto de presentarles la edición número 33 del *Informe de Coyuntura Pyme*. En esta ocasión queremos presentar a nuestros lectores cinco artículos que analizan a profundidad temas como recuperación económica, liderazgo, contratación pública, e-learnig y clima de negocios en Colombia.

El primer artículo presenta un análisis sobre el clima económico para realizar negocios en Colombia. Para tal fin, se tomaron como insumos los principales resultados del *Doing Business 2010* y el *Doing Business en Colombia 2010*, siendo este último el segundo informe subnacional de la serie para Colombia.

Continuando con esta temática, se presenta en el segundo artículo una comparación de los resultados del modulo de perspectivas de la más reciente medición de la Gran Encuesta Pyme y las cifras oficiales del Dane sobre las principales variables de los sectores económicos de la industria y el comercio. El artículo concluye que los efectos de la crisis económica ya se dieron y que las perspectivas de la situación económica a corto plazo están dando signos de recuperación.

En el tercer artículo se analiza la situación de las Pymes frente a la contratación pública. Para ello, se muestra la evolución cronológica de la legislación nacional en materia de contratación, así como también los beneficios y desafíos que ha traído consigo la aplicación de dicha normatividad.

El siguiente artículo aborda el concepto de e-learning como una estrategia útil para la generación de valor y conocimiento dentro de la pequeña y mediana empresa. El quinto y último artículo ilustra la importancia del liderazgo en las Pymes. En particular, se analizan las características y prácticas de los líderes altamente admirados y efectivos.

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.

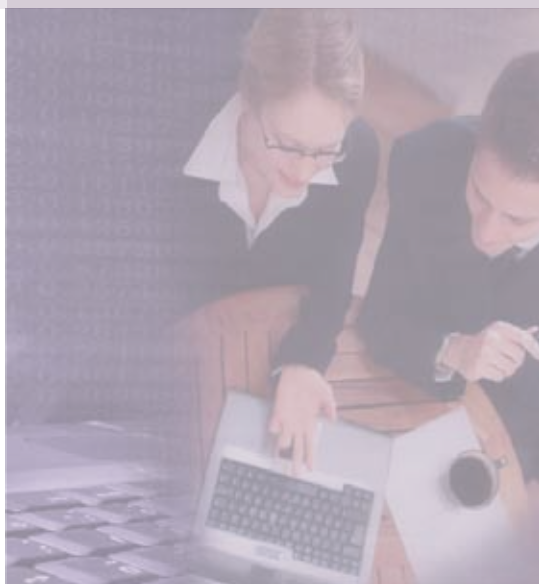
Como siempre, quedamos atentos a sus comentarios o sugerencias.

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 · Punto & Línea Impresores

Directora Comercial y de Mercadeo

María Inés Vanegas / Publimarch Ltda.

Teléfonos: 310 1500 - 310 1860 - 310 2041

Línea gratuita: 01 800 0119907

Fax: 217 0760 - 312 4550 · Calle 70A No.7-86

Correo electrónico · anif@anif.com.co

Página web · www.anif.org

Este documento se finalizó
el 5 de abril 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.

Haciendo negocios en el año 2010

María Angélica Lozano¹
Karen Erazo²

La crisis internacional experimentada desde 2007 ha renovado la necesidad de crear políticas encaminadas al desarrollo económico que estén basadas no sólo en las condiciones macroeconómicas, sino también en las buenas reglas y prácticas. En este sentido, las instituciones y una efectiva regulación para los negocios ayudan a promover ajustes económicos.³

Recientemente se conoció el reporte anual del Banco Mundial sobre *Doing Business* versión 2010 con datos de 2009 y cobertura de 183 países. Este reporte contiene una extensa recopilación de indicadores para medir el impacto de la reglamentación en la actividad de las empresas. En efecto, el reporte se enfoca en las Pymes nacionales y el análisis de los factores que influyen desde el inicio de sus negocios hasta su posterior liquidación. El presente artículo pretende contribuir a

este entendimiento y, por ello, tiene como objetivo analizar el clima económico para realizar negocios en Colombia. Para ello, se tuvieron en cuenta los principales resultados del *Doing Business 2010* y el *Doing Business en Colombia 2010*, el cual es el segundo informe subnacional de la serie para Colombia.

¿Qué nos dicen los resultados del reporte anual *Doing Business 2010*?

La información del reporte muestra una radiografía de dos tipos de indicadores. Por un lado, realiza una evaluación de las leyes

¹ Investigadora de Anif.

² Investigadora de Anif.

³ *Doing Business 2010*, Banco Mundial.

y las regulaciones aplicadas a las Pymes, entre las que se encuentran: la apertura de una empresa, el manejo de los permisos de construcción, el empleo de trabajadores, el registro de propiedades, el crédito, el pago de impuestos, entre otras. Por otro lado, incluye indicadores que miden la eficiencia para alcanzar un objetivo legislativo. Según el *Doing Business 2010*, el ranking de los países está determinado por la rigurosidad de las regulaciones o por la eficiencia a la hora de aplicar la regulación existente.

El cuadro 1 muestra el ranking de los diez primeros países que más reformas aplicaron en 2009. Ruanda se ubicó en el primer lugar de la lista gracias a la creación de una nueva ley que simplifica la creación de empresas. En efecto, los empresarios de ese país pueden comenzar un negocio realizando tan sólo dos

trámites en tres días. Por su parte, los resultados evidencian que Colombia se encuentra de nuevo en la lista de los diez países con mayores avances en reformas promercado, ubicándose en el séptimo lugar.

En esta ocasión, Colombia logró posicionarse como el país con el mejor clima de negocios en América Latina, ascendiendo del puesto 53 al 37, con lo cual superó inclusive a Chile (49), México (51) y Perú (56). En el cuadro 2, se observa que Colombia registró mejoras significativas en cinco de las diez áreas analizadas: i) apertura de una empresa, ii) manejo de permisos de construcción, iii) registros de propiedad, iv) protección a los inversionistas, y v) pago de impuestos. Por ejemplo, Colombia logró reducir el tiempo de apertura de una empresa de 36 a 20 días

Cuadro 1. Top 10 de países reformistas del *Doing Business 2010*

Temas											
Ranking	Países	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Contrato de trabajadores	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección a los inversionistas	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Cierre de una empresa
1	Ruanda	x		x	x	x	x		x		x
2	República Kirguisa	x	x	x	x	x		x	x		
3	Macedonia	x	x	x	x	x	x	x			
4	Belarus	x	x	x	x			x	x		
5	Emiratos Arabes	x	x						x		
6	Moldova	x			x			x			
7	Colombia	x	x		x	x	x	x	x		x
8	Tajikistán	x	x			x	x				x
9	Egipto	x	x			x				x	
10	Liberia	x	x						x		

Fuente: Banco Mundial - Ranking *Doing Business 2010*.

y simplificar enormemente las tareas administrativas para cumplir con las obligaciones de la seguridad social. En cambio, Chile se ha estancado en estos frentes.

En lo relativo a la obtención de permisos de construcción, Colombia avanzó 22 posiciones. En ello jugó un papel clave la reducción del costo referido a la licencia de construcción (los trámites pasaron de 13 a 11 y su tiempo de expedición bajó de 114 días a 51 días). Por su parte, en el indicador de registros de propiedad se avanzó 27 puestos al pasar del puesto 78 en 2009 al 51 en 2010. Adicionalmente, se avanzó en el indicador de protección a los inversionistas, escalando del puesto 24 al 5, gracias a la regulación que aclaró el

tema de “conflicto de intereses” de los administradores de una sociedad.

En cuanto al indicador de facilidad para el pago de impuestos, se escalaron 28 posiciones, llegando a la 115, pero su nivel absoluto aún deja mucho que desear. Como lo ha venido comentando Anif, si bien Colombia volvió a repetir la dosis de exención de parafiscales para las Mipymes “jóvenes” (establecida en el Artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y reglamentada por el Decreto 525 de 2009), en realidad este índice no captura bien los logros en ese frente, pues de hecho en casi una década sólo unas 30 empresas se habrían beneficiado de ellos y seguramente en esta ocasión pasará algo similar.

Cuadro 2. Haciendo negocios: ranking entre 183 países (2009-2010)

Colombia							
No.	Temas	2010	2009	Ascenso (+) Descenso (-)	2010	2009	Ascenso (+) Descenso (-)
	Facilidad para hacer negocios	37	49	12	49	40	-9
1	Apertura de un negocio	74	82	8	69	55	-14
2	Manejo de permisos de construcción	32	47	15	66	62	-4
3	Contrato de trabajadores	63	59	-4	72	67	-5
4	Registro de propiedades	51	78	27	42	39	-3
5	Obtención de crédito	61	59	-2	71	68	-3
6	Protección a los inversionistas	5	25	20	41	38	-3
7	Pago de impuestos	115	143	28	45	42	-3
8	Comercio transfronterizo	97	96	-1	56	56	0
9	Cumplimiento de contratos	152	149	-3	69	67	-2
10	Cierre de una empresa	32	32	0	114	114	0

Fuente: Banco Mundial - Ranking *Doing Business* 2010.

Análisis regional

La segunda versión del informe *Doing Business para Colombia* muestra varios cambios en comparación con el primer informe que salió a la luz pública en el año 2008. Entre estos cambios se encuentran: en primer lugar, la ampliación del análisis a 8 ciudades más, completando así una muestra total de 21 ciudades, y en segundo lugar, el seguimiento de los avances en materia de regulación gubernamental que fomentan la actividad empresarial.

Al cotejar los resultados entre el primer y segundo informe, se encuentra que las ciudades intermedias facilitan más la vida de los empresarios. En detalle se observa que en la región del eje cafetero, específicamente las ciudades de Manizales y Pereira se ubican en las posiciones más privilegiadas dentro del ranking que evalúa las ciudades donde es más fácil hacer negocios (ver cuadro 3). En el nuevo informe se destaca el segundo lugar que ocupó la ciudad de Ibagué, la cual no había sido evaluada en el anterior informe. El buen resultado de esta ciudad obedece a que, por ejemplo, el proceso de tramitación de registro de propiedad es de 2 días y a que desde el año 2008 se ha implementado una plataforma de sistematización y conectividad con el sistema bancario a través de Internet para el pago de los impuestos. Así mismo, en la ciudad se creó un plan de incentivos tributarios para que cada vez más empresas se ubiquen en la ciudad, y

Cuadro 3. Haciendo negocios

Ranking entre 21 ciudades de Colombia		Ranking entre 21 ciudades de Colombia	
2010		2008	
No.	Ciudad	No.	Ciudad
1	Manizales	1	Pereira
2	Ibagué	2	Manizales
3	Pereira	3	Bucaramanga
4	Sincelejo	4	Cali
5	Valledupar	5	Santa Marta
6	Santa Marta	6	Cúcuta
7	Armenia	7	Popayán
8	Popayán	8	Villavicencio
9	Pasto	9	Bogotá
10	Tunja	10	Medellín
11	Neiva	11	Barranquilla
12	Bogotá	12	Cartagena
13	Riohacha	13	Neiva
14	Montería		
15	Cúcuta		
16	Medellín		
17	Barranquilla		
18	Bucaramanga		
19	Villavicencio		
20	Cali		
21	Cartagena		

Fuente: Banco Mundial - Ranking *Doing Business Colombia* 2008 y Ranking *Doing Business Colombia* 2010.

la conviertan en un importante centro de inversión en el país.

Otra ciudad que se destaca en su progreso es Neiva, la cual pasó de la última posición en 2008 a la posición 11 en 2010. Este progreso se debe a que se introdujeron reformas en la apertura de empresas y en el proceso de registro de propiedades. En contraste, las ciudades de Cali y Cartagena mostraron rezagos en comparación con otras ciudades del país.

Al analizar cada uno de los indicadores que componen el informe de 2010 para

Colombia se encuentran los siguientes resultados:

- **Apertura de una empresa.** El número de trámites para abrir una empresa en Colombia varía entre 8 y 15. Los resultados señalan que en Neiva un empresario puede tardar 8 días para crear una empresa, mientras que en Tunja el proceso puede durar 43 días. En cuanto a los costos en que se incurre para abrir una empresa, éstos van desde el 13.1% del ingreso per cápita en Pasto hasta el 30% en Neiva. Estas diferencias se deben a las diversas tasas que se cobran en el proceso de registro.
- **Obtención de permisos de construcción.** En este aspecto, Colombia se caracteriza por ser el país en América Latina donde en promedio es más rápido y barato obtener autorizaciones para construir un almacén de depósito y conectarlo a las redes de servicios públicos. El número de trámites para este proceso oscila entre 11 (Bogotá y Popayán) y 19 (Cali). Con relación a los plazos del proceso, las diferencias son enormes. Por ejemplo, en Popayán el plazo es de 38 días, mientras que en Ibagué es de 217 días.
- **Registro de propiedades.** El número de trámites para registrar propiedades oscila entre 7 en Bogotá y 13 en Barranquilla, Bucaramanga y Cúcuta. Las diferencias radican en las exigencias relacionadas con el paz y salvo de pagos de impuestos y estampillas. Los plazos para realizar los registros de propiedad van desde 2 semanas (Neiva) hasta 1 mes en Pasto y Cartagena.
- **Comercio transfronterizo.** Los resultados indican que Buenaventura es el puerto donde más se demora el comercio internacional (18 días para exportar y 19 días para importar). Santa Marta es el puerto más ágil; se requiere de 13 días para exportar y 11 días para importar. Los costos relacionados con el comercio transfronterizo son bastante elevados, especialmente por los costos que implica el transporte terrestre. De hecho, exportar un contenedor desde Bogotá a través del puerto de Barranquilla cuesta US\$1.600, mientras que a través del puerto de Buenaventura el valor asciende a US\$1.890.
- **Pago de impuestos.** Las variaciones en las tasas de pago de impuestos varían entre ciudades. Mientras que en Pereira los empresarios pagan el equivalente al 6.01% de sus rendimientos comerciales por concepto de ICA, los empresarios de Santa Marta pagan el 17.68% por el mismo impuesto.
- **Cumplimiento de contratos.** El número y tipo de procedimientos para el cumplimiento de contratos es homogéneo en todas las ciudades del país. Las diferencias se establecen en el momen-

to de resolver una disputa comercial en los juzgados. Por ejemplo, en Armenia y Montería se necesita de 1 año para hacer cumplir un contrato, mientras que en Barranquilla y Pasto son necesarios 4 años para resolver el mismo caso. La brecha entre estas ciudades se debe al mayor o menor uso de métodos alternativos de resolución de conflictos. Con relación a los costos de cumplimiento de contratos, éstos varían entre el 21% (Manizales) y el 52.6% (Bogotá) debido a las diferencias entre honorarios de abogados y peritos.

Finalmente, es importante resaltar el hecho de que Bogotá no ocupa un lugar privilegiado dentro del escalafón realizado por el Banco Mundial. Esta situación se debe a que en la capital, los impuestos representan más de la mitad del costo de un permiso de construcción y a que el número de pagos de impuestos y el tiempo necesario para hacerlos es bastante alto (20 pagos y 208 horas para cumplir con las obligaciones tributarias).

En línea con lo anterior, la Cámara de Comercio de Bogotá señala que existe la necesidad de que en la ciudad se mejore la eficiencia del aparato judicial, ya que los costos y tiempos asociados con el cumplimiento de contratos son inaceptables. Por otra parte, resulta importante mencionar que en una encuesta reciente elaborada por la Cámara de Comercio de Bogotá sobre la dinámica de liquidación de las empresas, se encontró que entre las principales di-

ficultades que enfrentan los empresarios para crear empresa se destacan: la falta de capital, la falta de experiencia y los trámites que resultan ser complicados. Lo anterior sugiere que el segmento empresarial necesita de un mayor conocimiento y uso de los programas de apoyo empresarial que ofrecen entidades como las cámaras de comercio, Proexport, Acopi, la Superintendencia de Sociedades, Fenalco, entre otras.

Desafíos para Colombia

Donde Colombia continúa fallando es especialmente en materia de cumplimiento de contratos, donde todavía estamos en la posición 152 respecto a 183 países. Como lo ha venido expresando Anif, Colombia requiere de una reforma de gran calado en todo el estamento de la Justicia (ver *Informe Semanal* No. 956 de noviembre de 2008). También estamos rezagados en lo referente a tratamiento e información financiera (posición 61); ni siquiera la entrada en vigencia de la Ley de *Habeas Data* nos permitió escalar posiciones. Por contraste, hemos retrocedido en el tratamiento laboral, donde campea la informalidad, y en comercio transfronterizo, donde prevalecen los rezagos en materia de inspección.

Si bien es cierto que Colombia ha venido haciendo progresos significativos en materia promercados durante los años 2009-2010 y que ello le ha permitido escalar a la posición

37 entre 183, punteando ahora a nivel de América Latina, estas mediciones promercedo son ganancias referidas a superar los obstáculos que se generan por el exceso de trámites, pero ello no implica que en realidad estamos avanzando en términos de competitividad. Sin embargo, dado que las Pymes son los principales motores de la compe-

titividad, el crecimiento económico y la creación de empleo, el análisis de algunos de los factores que influyen en el entorno empresarial resulta de vital importancia para entender el ciclo vital de una Pyme y así poder establecer, tanto a nivel público como privado, claras estrategias que nos permitan seguir escalando posiciones.

Evolución productiva de las Pymes: ¿señales de recuperación?

Karen Erazo¹

Ciclo económico y actividad Pyme

En los meses de septiembre-octubre de 2009 se llevó a cabo la octava medición de la Gran Encuesta Pyme, en la cual fueron entrevistados 1.545 empresarios Pyme de los sectores de industria, comercio y servicios (para mayores detalles acerca de la Encuesta ver la ficha técnica ubicada al final del artículo). Los resultados más recientes de la Gran Encuesta Pyme liderada por Anif con el respaldo del BID², el Banco de la República y Bancóldex evidencian un pronunciado deterioro en la percepción de los empresarios Pyme acerca de la situación actual de sus negocios, lo cual va en línea con la fuerte desaceleración de la actividad productiva del país durante los años 2008-2009. En efecto, la proporción de

los empresarios que manifestó un deterioro en su situación económica general durante el primer semestre de 2009 se incrementó considerablemente en los tres macrosectores evaluados: 37% para la industria, 38% para el comercio y 30% para servicios.

Según las cifras del Dane, en el tercer trimestre de 2009 el PIB registró un decrecimiento del 0.2% con respecto al mismo trimestre de 2008. Por su parte, en el acumulado entre enero y septiembre de 2009 el PIB decreció un 0.3%, muy por debajo del 3.6% observado durante el mismo período de 2008. Los sectores

¹ Investigadora de Anif.

² Recursos del Fondo Coreano para la Reducción de la Pobreza.

económicos donde la desaceleración se hizo más evidente fueron la industria y el comercio, siguiendo con la tendencia que se presentó a lo largo de 2008. En efecto, la industria registró un decrecimiento acumulado entre enero y septiembre de 2009 del 7.9%, muy por debajo del leve crecimiento que presentó en el mismo período de 2008 (0.2%). Mientras que el comercio presentó un decrecimiento del 3.5% en el acumulado entre enero y septiembre de 2009, cerca de 6 puntos porcentuales por debajo del crecimiento experimentado en igual período de 2008.

Adicionalmente, las cifras de la Muestra Mensual Manufacturera (MMM) sugieren que, en septiembre de 2009, la industria manufacturera sin trilla de café se contrajo un 3.6% con respecto a septiembre de 2008. La contracción observada en la producción de sectores como curtiembres y marroquinería (-29.4%), maquinaria y equipo (-20.7%), confecciones (-14.6%) y textiles (-13.7%), es coherente con las respuestas de los empresarios sobre la situación actual de sus negocios.

La situación de la industria manufacturera a lo largo de 2009 se explica principalmente por la contracción de la demanda interna. De acuerdo con la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) de la Andi, el 73.8% de los empresarios encuestados relaciona la falta de demanda con la crisis internacional seguida por la reducción de las exportaciones y la tasa de cambio (46.8% y 43.3% de los empresarios,

respectivamente). En línea con lo anterior, la demanda externa ha sido un factor determinante de los resultados precarios de la actividad industrial durante 2009. Sin lugar a dudas la crisis internacional junto con el agravamiento de las relaciones diplomáticas con Venezuela y Ecuador han ocasionado que las exportaciones durante el período enero-septiembre (US\$23.853 millones) se redujeran en un 18.5% frente al valor observado en el mismo período de 2008.

Por otra parte, el sector de comercio presentó una tendencia decreciente en las ventas que se viene registrando desde 2008. Según los datos de la Muestra Mensual del Comercio al por Menor, al corte de septiembre de 2009 la variación anual en las ventas fue del -7.3% en comparación con el crecimiento registrado en el mismo mes de 2008 cuando registraron un descenso del 2.0%. El subsector que presentó la mayor variación negativa fue el de vehículos (-25.5%), que es una de las categorías más importantes dentro del comercio. Seguido por los subsectores de libros y utensilios domésticos con decrecimientos del 10.4% y el 9.8%, respectivamente. Por el contrario, subsectores como el de calzado y el de productos farmacéuticos presentaron los comportamientos más favorables en sus ventas (8.6% y 2.2%, respectivamente).

Detrás de la desaceleración del comercio en 2009 se encuentran diversos factores. En primer lugar, la demanda agregada se desaceleró a niveles del 1.9% anual en el tercer

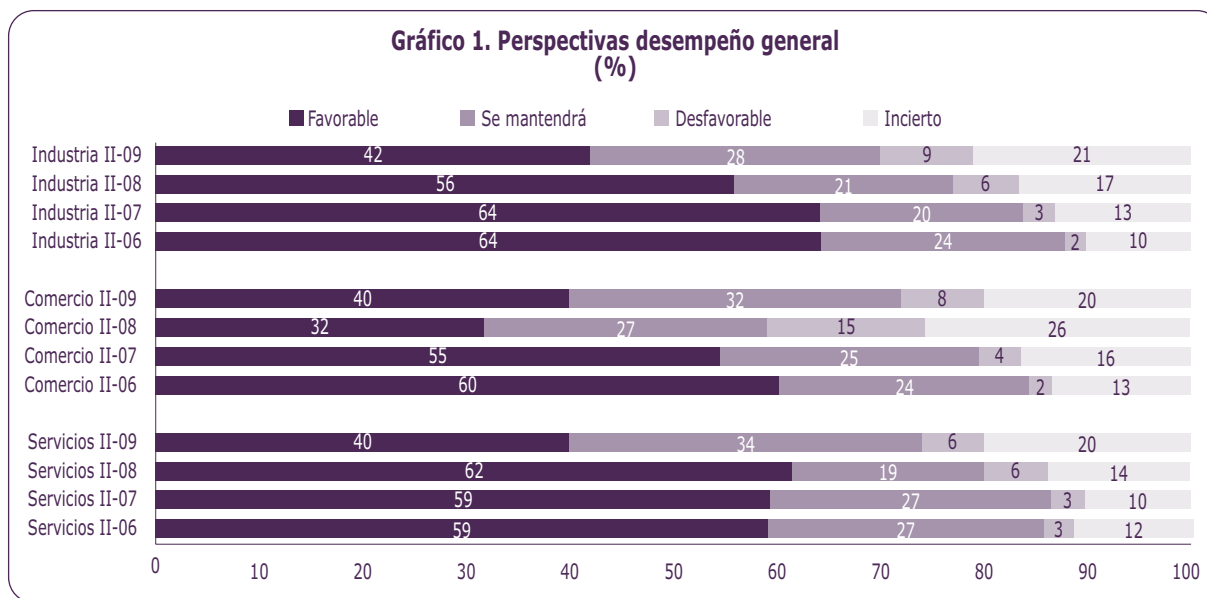
trimestre de 2009 frente al 4.1% de un año atrás. El consumo interno de los hogares, principal motor de la actividad comercial, presentó una importante contracción en lo corrido de 2009 (con corte a septiembre), un resultado consistente con el negativo desempeño de las ventas del comercio. Lo anterior, sumado al desestímulo en la demanda de crédito y al retroceso en la confianza de los consumidores, repercutió de manera negativa en el desempeño reciente de las ventas minoristas.

El panorama descrito anteriormente sugiere que los efectos de la crisis económica ya se dieron. Se espera entonces que la incertidumbre en el ambiente de los negocios desaparezca y que las perspectivas de la situación económica a corto plazo muestren indicios de recuperación. En este sentido, el módulo de Perspecti-

vas de la Gran Encuesta Pyme Anif nos permite capturar las expectativas de los pequeños y medianos empresarios respecto de la evolución futura de variables como producción, ventas, pedidos y planes de inversión, entre otros. En este caso, analizaremos la percepción de las Pymes respecto a la situación de sus negocios en el segundo semestre de 2009.

Principales resultados de la Gran Encuesta Pyme: perspectivas

En el gráfico 1 se presentan las respuestas a la pregunta ¿Cómo considera usted que será el desempeño general de su empresa en el segundo semestre de 2009? En el caso de la industria, el 42% de los empresarios encuestados considera que el desempeño



Fuente: Gran Encuesta Pyme 2009-II.

general de su empresa durante el segundo semestre de 2009 será favorable. Resulta interesante ver un porcentaje tan alto de Pymes que espera que su situación general en este período sea buena, después de la importante desaceleración de los pedidos y las ventas que tuvo lugar en el primer semestre de 2009. Así mismo, el porcentaje de empresarios que espera un resultado incierto con respecto al desempeño futuro de sus negocios se ha incrementado con respecto al año anterior. De hecho, el 20% de ellos afirmó que la situación de sus empresas para el cierre de este período sería incierta, mientras que un año atrás este porcentaje fue del 14%. A nivel de subsectores, se destacan los productos de caucho y plástico y alimentos y bebidas como los más optimistas, en tanto que los subsectores de prendas de vestir, muebles y actividades de edición e impresión mostraron las expectativas menos positivas respecto a su situación al cierre de 2009.

En el caso del comercio, el 40% de las Pymes comerciales espera que su desempeño general en el segundo semestre de 2009 sea positivo. Este resultado evidencia el optimismo de las Pymes pertenecientes a este sector productivo después de que un año atrás este porcentaje fuera del 32%. Por su parte, el 32% de los empresarios consideró que la situación de sus negocios sería incierta frente al 27% registrado en el segundo semestre de 2008. Si bien estas respuestas fueron las menos optimistas, se sigue observando la convergencia en las expectativas de las Pymes

industriales, comerciales y de servicios. Al interior del comercio, se destaca el subsector de artículos de uso doméstico por tener las mejores expectativas a futuro. Por el contrario, el subsector de productos farmacéuticos registró las expectativas menos optimistas. Cabe recordar que este último subsector fue uno de los de mejores expectativas en el primer semestre de 2009.

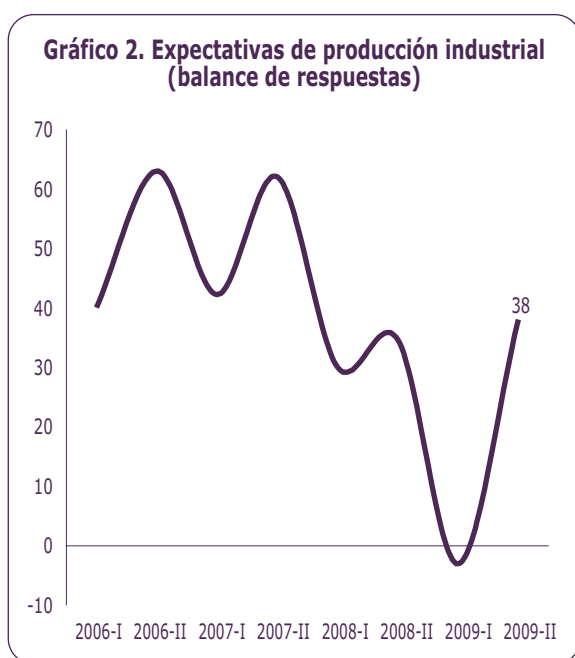
Por otra parte, el 40% de los empresarios de servicios considera que el desempeño general de sus empresas en el segundo semestre de 2009 será favorable, mientras que un año atrás el porcentaje ascendió al 62% del total. Este menor optimismo de las Pymes de servicios vino acompañado por un mayor grado de incertidumbre (34% de los consultados en 2009-II versus 19% en 2008-II) sobre el futuro cercano de sus negocios. Por su parte, la tendencia en el porcentaje de Pymes consultadas que manifestó esperar un desempeño desfavorable para el segundo semestre de 2009-II siguió siendo ascendente. En efecto, este porcentaje pasó del 14% en el segundo semestre de 2008 al 20% en el mismo período de 2009. Un año atrás los empresarios de este sector se caracterizaban por tener las expectativas más favorables a lo largo de toda la Encuesta. Al interior del sector, se destacan los subsectores de informática y de actividades de arquitectura e ingeniería como los más optimistas, mientras que subsectores como asesoramiento empresarial y hoteles y restaurantes registraron las expectativas más desfavorables para el cierre de 2009.

El optimismo de las Pymes se hace más evidente en los resultados de las variables de producción, pedidos y ventas. En cuanto al nivel de producción industrial, los empresarios del sector mejoraron sus expectativas al pasar de un balance de respuestas³ de 35 a 38 entre 2008-II y 2009-II (ver gráfico 2). Lo anterior viene asociado con las expectativas en cuanto a demanda que se observan en los gráficos 3 y 4 descritos detalladamente a continuación.

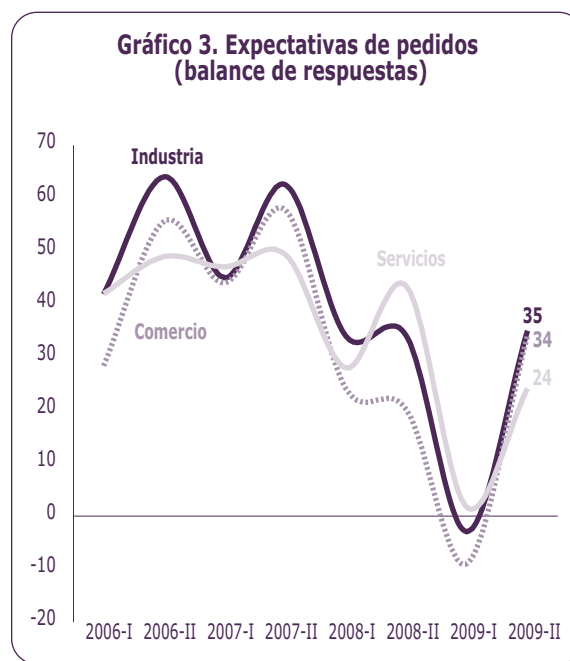
Con respecto al nivel de pedidos, los resultados más recientes evidencian que los empresarios industriales y comerciales tienen las expectativas más optimistas con respecto a la evolución futura de esta variable (ver gráfico 3). En efecto, el balance de respuestas fue de 35 en el caso de la industria, mientras

que en el primer semestre de 2009 el balance se ubicaba en -3. Por su parte, el balance de respuestas del sector comercio se ubicó en 34, 43 puntos por encima del resultado obtenido para el primer semestre del mismo año, lo que evidencia que las Pymes comerciales esperaban una recuperación de la demanda en el segundo semestre de 2009. Con respecto a las órdenes de servicios, los empresarios del sector se mostraron poco optimistas en comparación con los sectores de industria y comercio, pues el balance de respuestas correspondiente a esta pregunta se ubicó en 24, cuando un semestre atrás el balance tan sólo alcanzó los 2 puntos.

³ Respuestas positivas menos respuestas negativas.



Fuente: Gran Encuesta Pyme 2009-II.



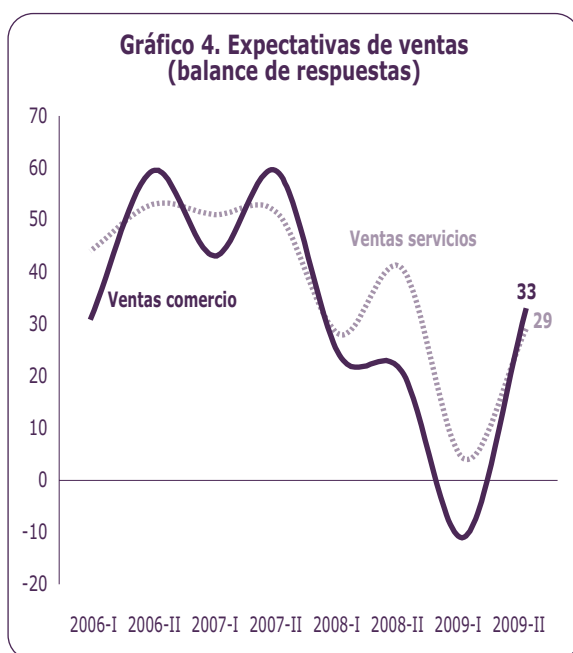
Fuente: Gran Encuesta Pyme 2009-II.

Con respecto al nivel de ventas, el balance de respuestas correspondiente a las Pymes comerciales se incrementó de -11 en el primer semestre de 2009 a 33 en el segundo semestre de 2009 (ver gráfico 4). Lo anterior indica que el sector comercio dejó de caracterizarse por tener las perspectivas menos favorables respecto a la evolución de la demanda por sus productos. Por su parte, los empresarios del sector de servicios también presentaron perspectivas más favorables en cuanto a ventas. En efecto, el balance de respuestas ascendió a 29 en el segundo semestre de 2009,

mientras que en el primer semestre del mismo año este balance fue de tan sólo 4.

Conclusiones

Contrastar los resultados de la Gran Encuesta Pyme con las cifras utilizadas para aproximarse a la evolución del segmento Pyme en Colombia permite comprender mejor las estadísticas agregadas que proporcionan las fuentes oficiales sobre sectores económicos tan heterogéneos como la industria y el comercio. Los resultados de la Encuesta evidenciaron que los empresarios del segmento Pyme anticiparon un comportamiento más favorable en la evolución de sus negocios en términos de producción, pedidos y ventas, lo que sugiere que los efectos de la crisis económica ya se dieron y se espera que los resultados económicos a corto plazo muestren indicios de recuperación. Mientras que las cifras de la MMM a diciembre de 2009 revelan que la producción de la industria real sin trilla de café presentó un crecimiento anual del 2% con respecto al mismo período de 2008. Por otra parte, según los datos de la Muestra Mensual del Comercio al por Menor, al corte de diciembre de 2009 la variación anual en las ventas fue del 2.7% en comparación con el decrecimiento registrado en el mismo mes de 2008 (3.5%).



Fuente: Gran Encuesta Pyme 2009-II.

Las Pymes frente a la contratación pública

María Angélica Lozano¹

Introducción

El presente artículo tiene como objeto analizar la situación actual de las Pymes frente a la contratación pública. Para ello, se ilustra la evolución cronológica que ha tenido la legislación nacional en materia de contratación, así como también los beneficios y desafíos que ha traído consigo la aplicación de dicha normatividad. Finalmente, se presenta como ejemplo a seguir los resultados que ha tenido en Cali, el programa Rutas Empresariales, en particular la Unidad “Cómo vender al Estado”.

Evolución del marco regulatorio

Como bien se sabe, las Pymes y Mipymes conforman casi el 98% de la es-

tructura empresarial colombiana, y a su vez son la principal fuente de empleo del país. Dada su importancia, el gobierno ha diseñado e implementado una serie de políticas públicas y normas que fomentan y fortalecen el desarrollo de este segmento empresarial.

En primera instancia, en el año 2000 se expidió la Ley 590 mediante la cual se dictaron las disposiciones para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, considerando sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales. Posteriormente, en el año 2004 se instauró la

¹ Investigadora de Anif.

Ley 905 mediante la cual se modificó la Ley 590 de 2002 y se creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme).

Dentro de los beneficios que se derivaron a partir de las leyes 590 y 905 se destacan: i) la creación del Registro Único Empresarial en las cámaras de comercio, en el que se contempla no sólo el Registro Mercantil, sino también el Registro Único de Proponentes (RUP), ii) la reducción en los aportes al Sena, ICBF, cajas de compensación familiar para las Pymes que fueron constituidas a partir del año 2000, iii) la simplificación en los trámites para obtener licencias ambientales, iv) la garantía de que el gobierno formule políticas orientadas hacia el acceso al crédito por parte de las Mipymes, y v) la autonomía para que los municipios, distritos y departamentos puedan establecer regímenes especiales sobre impuestos, tasas y contribuciones, con el fin de estimular la creación y subsistencia de las Mipymes.

En línea con la normatividad descrita anteriormente, se da origen a la Ley 816 de 2003, por medio de la cual se apoya a la industria nacional a través de la contratación pública. Gracias a esta ley, las entidades del Estado deben incluir en las licitaciones, convocatorias, o concursos públicos, criterios objetivos que estimulen la industria nacional. Es así como la contratación estatal comienza a convertirse en un instrumento clave para el desarrollo

y fortalecimiento del segmento empresarial y conlleva a que el Estado promulgue nuevas disposiciones legales que faciliten la participación de las Mipymes y Pymes en las compras públicas. Dentro de estas disposiciones legales se encuentran la Ley 1150 de 2007 y la expedición del reciente Decreto 3806 del 30 de septiembre de 2009.

A través de la Ley 1150 de 2007 se establecieron seis elementos que buscan incrementar la participación de las microempresas y Pymes en la contratación con recursos públicos. Estos elementos son: i) la exigencia de requisitos para participar en los procesos de selección adecuados y proporcionales a la naturaleza del contrato a suscribir y a su valor, ii) la reserva de procesos de selección cuya cuantía no supere los 750 salarios mínimos para esos segmentos empresariales, iii) la posibilidad de subcontratación preferente de las microempresas y las Pymes en las contrataciones, iv) el establecimiento de líneas de crédito blando para la generación de capacidad financiera y de organización de los proponentes asociados en microempresas y en Pymes, v) la eliminación del cobro del valor de pliegos de condiciones o términos de referencia, y vi) la facilitación para la consecución de garantías por parte de las microempresas y de las Pymes, (ver documento Conpes 3484 de agosto de 2007).

Por su parte, la expedición del Decreto 3806 del 30 de septiembre de 2009 resultó

ser un paso importante en los procesos de contratación pública para las Mipymes. Con este Decreto se establece que las entidades del Estado deben destinar sus compras que no superen los 750 salarios mínimos mensuales legales vigentes (equivalentes a \$372 millones) a convocatorias exclusivas para Mipymes, de las cuales mínimo tres deben manifestar por escrito su interés de participar en la convocatoria. También se exige dentro de dicha reglamentación que el domicilio de las empresas interesadas en la licitación pública concuerde con el lugar de ejecución del contrato y que tengan por lo menos 1 año de constituidas. De esta manera se garantiza la participación de las Mipymes en las compras públicas nacionales.

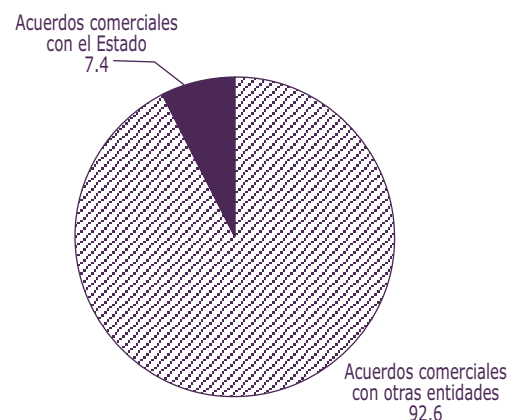
Desafíos de las Pymes frente a la contratación pública

A pesar de la reglamentación existente y de las políticas públicas que el Estado ha venido desarrollando en favor del fortalecimiento del segmento Pyme, la relación del sector con el gobierno es mínima. De hecho, los más recientes resultados de la Encuesta de Percepción Empresarial elaborada por Acopi muestran que el 92.6% de las empresas encuestadas no tiene al Estado como cliente (ver gráfico 1). Dentro de las razones por las cuales los empresarios justificaron dicha respuesta se encuentran: la falta de documentación, la incapacidad para producir productos en grandes cantidades, la demora en los pagos y la creencia de que el proceso de selección es difícil y los trámites son exagerados.

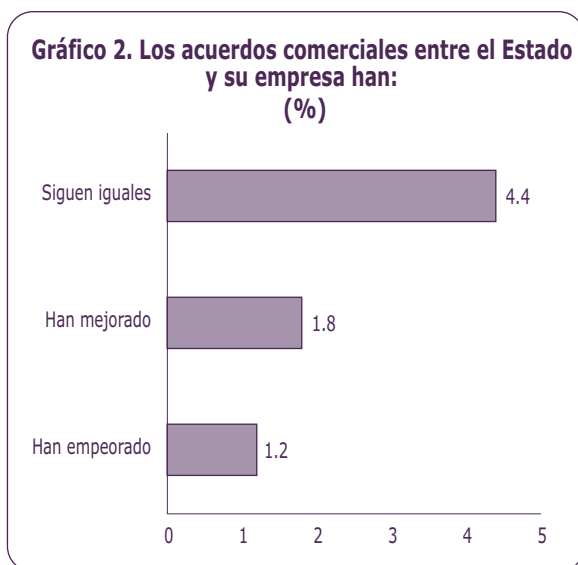
Por otra parte, la gran mayoría de empresas no tiene el RUP, el cual es un requisito indispensable para licitar con el Estado. Tal es el caso de Bogotá, en donde tan sólo 1.292 de las 243.000 micro, pequeñas y medianas empresas están inscritas en el RUP. Estos datos evidencian que la mayoría de las empresas bogotanas prefiere mantener negocios con clientes diferentes al Estado.

De las pocas empresas que tienen contratos con el Estado (7.4%), se sabe que éstas proveen desde uniformes para las Fuerzas Armadas hasta productos como alimentos, muebles, vidrios y juguetes. Los resultados de la encuesta de Acopi señalan que el 4.4% de las empresas manifestó que sus relaciones comerciales con el Estado continúan iguales, mientras que el 1.8% dice que han mejorado (ver gráfico 2).

Gráfico 1. Relaciones comerciales de las Pymes (% , 2009)



Fuente: Acopi.



Fuente: Acopi.

Como se puede observar, el proceso de contratación de proveedores Mipyme en Colombia tiene una serie de barreras y limitaciones que requieren del esfuerzo interinstitucional gubernamental y privado. Es claro que dentro de las mayores limitaciones se encuentra la falta de conocimiento por parte de los empresarios sobre el marco legal, los manuales y procedimientos de compras y contratación de las entidades públicas. También se encuentra el problema de que muchas de las empresas Mipyme y Pyme no cuentan con la capacidad para asociarse y dar respuesta a los volúmenes de compra de las entidades y empresas del Estado.

Por parte del Estado, existen varios desafíos. Por un lado, se necesita que las entidades estatales desarrollen unidades especializadas en la contratación con

Mipymes que presten un servicio integral y que fomenten el acceso de este tipo de empresas al mercado de compras públicas. Y por otro lado, resulta imperioso que las deficiencias en la administración de los procesos de compra estatales en cuanto a tiempos de respuesta, tramitología, entre otros, sean superadas de alguna forma, ya que éstas ocasionan riesgos financieros y sobrecostos a los empresarios Mipyme.

Por último, es importante que el marco normativo establecido se lleve a la práctica eficazmente, para así dar continuidad a las políticas de contratación estatal a favor del sector Pyme.

Rutas Empresariales y la unidad “Cómo vender al Estado”

En el año 2008, la Cámara de Comercio de Cali, junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, estableció el Convenio Nacional de Formalización y Fortalecimiento Empresarial, dentro del cual se crearon las llamadas Rutas Empresariales.

¿En qué consisten las Rutas Empresariales? Es un programa que busca contribuir a que cada vez más micros, pequeñas y medianas empresas de la región del Valle del Cauca hagan parte del sector formal, de tal forma que puedan fortalecer sus negocios, generar oportunidades de empleo, ampliar sus mercados e incrementar el volumen de sus ventas.

Las Rutas Empresariales están compuestas por unidades de desarrollo empresarial. Entre estas unidades se encuentran: la Unidad de estructuración del negocio, la Unidad comercial y de registro, la Unidad logística, la Unidad tributaria, la Unidad de gestión de calidad, la Unidad de costos y financiera y la Unidad “¿Cómo venderle al Estado?”

El objetivo de esta última unidad es lograr que las Pymes vinculadas al programa Rutas Empresariales accedan al mercado estatal y aprovechen las oportunidades comerciales que ofrece el mayor comprador del país.

Desde el programa se ofrece información sobre los requisitos y pasos para contratar con el Estado, haciendo énfasis en la reglamentación existente. Así mismo, se presta asesoría sobre los recientes cambios en los procesos de licitación, selección abreviada, concurso de méritos y la contratación directa. Una vez el empresario se familiariza con la documentación legal, se le explican claramente las garantías, riesgos, obligaciones y responsabilidades que tienen tanto el Estado como la empresa a la hora de establecer un contrato.

A la fecha han participado en esta unidad 101 personas de 63 empresas. De las cuales el 15% vinculado al programa está presentando ofertas al Estado. De hecho ya se han realizado ventas a entidades estatales, tales

como las alcaldías de Suárez, Buenos Aires y Piendamó, en el Cauca; Cali y Yumbo, en el Valle; a Emcali, Acuaviva, ETB, Escuela Naval del Pacífico, Emsirva, la Gobernación del Valle y la Policía Nacional, entre otras.

Conclusiones

Sin lugar a dudas, el Estado ha tomado medidas que favorecen el desarrollo empresarial del país. La reciente expedición del Decreto 3806 de 2009 representa un avance importante en todo lo concerniente a las relaciones comerciales entre el Estado y el sector empresarial. Para el segmento Pyme poder tener entre sus clientes al Estado significa que existen oportunidades reales para que estas empresas puedan acceder al mercado de compras públicas que ha sido completamente acaparado por las empresas grandes del país. Sin embargo, todavía queda un camino largo por recorrer. Una de las mayores preocupaciones es que en general los empresarios Pyme no reciben información clara y oportuna sobre los procesos y requisitos que se necesitan para contratar con el Estado. En este sentido, las Rutas Empresariales, en particular la Unidad “Cómo vender al Estado” resultan ser instrumentos eficientes que contribuyen en el asesoramiento de todas aquellas empresas que desean tener entre sus clientes al gobierno.

El *e-Learning* como estrategia de generación de valor en la organización

Denise Caroline Argüelles Pabón¹

“La sociedad del conocimiento es una sociedad en la que el conocimiento tiene sentido como recurso económico”

(Felipe Romera, Director General del Parque Tecnológico de Andalucía, España)

Introducción

El entorno actual ha generado un nuevo ambiente para los negocios en el que el valor diferencial de cada empresa es el que en últimas se constituye en su ventaja comparativa. En este contexto, la generación, gestión y utilización de los activos intangibles en la organización han cobrado gran relevancia y han movilizado esfuerzos importantes conducentes no sólo a medir el valor de estos activos, sino a encontrar la mejor manera de aprovecharlos.

Bajo esta perspectiva, se reconoce que los activos intangibles o capital intelectual generan valor a la organización y que éste surge a partir del talento humano y de la transformación que se logra mediante los recursos que aporta la estructura de la empresa; por

¹Ph.D (c) Universidad Antonio de Nebrija, España. MSc Universidad de Quebec de Canadá. MGO Universidad EAN. Especialista en Administración de Negocios Internacionales Universidad EAN. Especialista en Pedagogía para el Aprendizaje Autónomo UNAD/Cafam.

lo que cada día cobran mayor relevancia los temas relacionados con la formación y capacitación del recurso humano, con miras no sólo a hacer frente a las necesidades del entorno actual, sino a desarrollar en éstos la capacidad de aprendizaje permanente como una manera de fortalecer su desempeño.

De acuerdo con lo anterior, en este artículo se plantea cómo la estrategia de formación *e-Learning* se ha consolidado en la tendencia corporativa que de mejor manera responde a las necesidades de cualificación del recurso humano en la organización en un contexto de alta generación de conocimiento, de su rápida difusión y de altas necesidades de innovación.

La empresa en la era del conocimiento

Mientras que en la era industrial la riqueza se producía a través de la sustitución de mano de obra por máquinas, actualmente las economías desarrolladas se basan en el conocimiento, esto es en: tecnología y educación/capacitación.

Así, las nuevas teorías del crecimiento económico y del desarrollo social se basan, según Romer (1886) y otros economistas de Stanford, en la tecnología y en el conocimiento que la sustenta como elementos intrínsecos del nuevo orden económico y social; así, el conocimiento se ha convertido en la nueva forma de expresión del capital y de este modo, el crecimiento económico se basa en la acumulación de conocimien-

to, por lo que ahora se habla de “economía del conocimiento”, la cual debe entenderse como una economía centrada en la producción y explotación del conocimiento como elemento motor del crecimiento económico y del incremento de la riqueza.

Esta nueva estructura económica tiene una repercusión directa sobre los sistemas educativos e, inclusive, sobre los conceptos de formación y capacitación del recurso humano de la organización, donde el valor añadido de la información se encuentra en la capacidad para transformarla en conocimientos útiles para la práctica. Esto supone nuevos retos para los trabajadores por cuanto requieren niveles de conocimiento más elevados, actualización continua, adquisición de nuevas habilidades (sobre todo informáticas), pensamiento crítico y capacidad de síntesis, entre otros.

Conocer qué información se necesita, en qué medida en términos de extensión y profundidad, en qué momento concreto y dónde encontrarla, determina el tipo de profesional que se requiere en la empresa de hoy.

Bajo este marco, la pregunta obligada en toda organización frente a esta nueva economía es ¿cómo hacer que los empleados cuenten con la capacidad para acceder al conocimiento que se requiere en la medida en que se necesita y en el tiempo justo?

La respuesta al anterior interrogante ha seguido una tendencia en el ámbito

mundial: abordar un nuevo escenario de formación flexible que proporcione la posibilidad de ser seguido en cualquier lugar (*anywhere*), a cualquier hora (*anytime*) y por cualquiera (*anyone*): el *e-Learning*.

El término *e-Learning* hizo sus primeras apariciones a finales de 1997 y principios de 1998 y se utiliza actualmente para referirse a cualquier tipo de aprendizaje basado en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en su significado más amplio. Según Elliot Marie (2005), uno de los pioneros y gurús del *e-Learning*, éste no es un curso puesto en un PC, sino una nueva mezcla de recursos, interactividad y rendimiento. Una nueva estructura para el aprendizaje, una combinación de servicios de enseñanza, proporcionados a través del uso de herramientas tecnológicas con un alto valor añadido: a cualquier hora y en cualquier lugar (*anytime, anywhere*). En este sentido, el *e-Learning* se refiere tanto al entorno como a los procesos de aprendizaje, siendo los contenidos electrónicos solamente una parte del sistema. No obstante, antes de considerar la evaluación de una estrategia de formación *e-Learning* en la organización, vale la pena reflexionar sobre algunas de sus ventajas y desventajas, las cuales se ilustran en el cuadro 1.

¿Qué aspectos considerar a la hora de implementar el *e-Learning* en la organización?

Cuando una organización considera la opción de implementar un sistema de

formación y/o capacitación *e-Learning*, existen muchas variables que deben ser evaluadas con cuidado: sin embargo, en este artículo se abordarán sólo dos grupos de ellas. Primero las relacionadas con la definición del alcance del proyecto, para lo que nos hemos valido de los planteamientos de Rosenberg (2002), y segundo, las que tienen que ver con la definición del modelo de *e-Learning*.

Definir el alcance del proyecto *e-Learning*

Para definir el alcance o uso que se dará a una estrategia de *e-Learning* al interior de la organización, es indispensable considerar cuatro criterios básicos: las necesidades del aprendiz (empleado), las necesidades del negocio, las ventajas del *e-Learning* y los requerimientos organizacionales.

En lo relacionado con las necesidades de los empleados, el primer interrogante que hay que plantearse es cómo lograr que éstos puedan acceder a la información que necesitan para ejecutar sus tareas, donde sea y cuando sea que ellos lo requieran. Esto a su vez implica disponer de una infraestructura para que puedan conectarse con la información de manera flexible, es decir, en sus horarios. Una vez se logra esto, se espera que la información tenga un enfoque comprensivo, esto es, que sea confiable, exacta, completa, organizada y rotulada para una fácil recuperación y uso.

En lo referente a las necesidades del negocio, la empresa, para cumplir con las

necesidades de los empleados, en relación con las de la organización, tiene tres requerimientos claves: información, una cultura abierta y una tecnología efectiva.

Las empresas necesitan entregar la información correcta a la gente correcta y en el

tiempo correcto, incluso cuando el contenido está en constante cambio. Si la gente va a tomar tiempo para aprender, mejor será que esta información sea seleccionada y organizada para su uso. Así mismo, que sea de una cultura de acceso abierto al conocimiento, que estimule el compartirlo en vez de aca-

Cuadro 1

Ventajas y desventajas del e-Learning

Ventajas	Desventajas
<p>Reducción de costos: permite reducir y hasta eliminar gastos de traslado, alojamiento, etc.</p> <p>Mejora la respuesta a los negocios: el e-learning puede alcanzar un número ilimitado de personas virtualmente en forma simultánea. Esto puede ser crucial cuando las prácticas y las capacidades comerciales tienen que cambiar rápidamente.</p> <p>Rapidez y agilidad: las comunicaciones a través de sistemas en la red son más rápidas y ágiles.</p> <p>Acceso <i>just-in-time</i>: los usuarios pueden acceder al contenido desde cualquier conexión a Internet, cuando les surge la necesidad.</p> <p>Flexibilidad de la agenda: no se requiere que un grupo de personas coincida en tiempo y espacio.</p> <p>La formación se puede adaptar a las necesidades exactas, estilos de estudio y tiempo disponible de cada persona.</p> <p>El contenido puede entregarse en forma más oportuna y confiable, dadas las facilidades de actualización permanente del mismo, lo que le da mayor vida útil.</p> <p>Interactividad: se puede entregar contenido en formas múltiples, administrar la experiencia de aprendizaje y crear una comunidad en red de gente que aprenda.</p> <p>Mayor productividad: las soluciones de aprendizaje electrónico permiten a las personas estudiar desde sus propios escritorios.</p> <p>Especialización: posibilita la concentración en temas y grupos de interés.</p> <p>Universalidad: el e-Learning está habilitado para la web y toma ventaja de protocolos universales de Internet y los browsers.</p> <p>Escalabilidad: las soluciones e-Learning son altamente escalables. Los participantes pueden moverse de 10 participantes a 100, con poco esfuerzo e incremento en los costos.</p>	<p>Disminución del contacto humano directo, lo que puede ocasionar que las personas se aísen y no planifiquen correctamente sus actividades y horarios.</p> <p>Limitaciones técnicas, no hay garantía de la ausencia de fallas, y si éstas no se atienden rápidamente, podrían afectar los procesos formativos. Requiere la construcción de una cultura del aprendizaje dentro de la organización para que el uso de esta tecnología sea exitosa.</p> <p>Exige conocimientos mínimos de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Así como tiene el potencial de transformar la enseñanza, puede interferir en el aprendizaje si es usada de forma inapropiada.</p> <p>Posibilidades de acceso desigual a la tecnología por la brecha digital que aún persiste en diferentes regiones del país.</p> <p>Actualmente la deserción de procesos formativos e-Learning es alta. Esto se debe a variables de tipo personal relacionadas especialmente con falta de disciplina, autonomía y suficiente motivación.</p> <p>Muy a menudo, el e-Learning no aprovecha todos los recursos que la tecnología pone a disposición del estudiante. Esto produce deterioro en el proceso formativo y desperdicio en costos.</p> <p>En muchas ocasiones los contenidos son una simple transposición a Internet de los utilizados en la enseñanza presencial o de los documentos institucionales. No se aprovechan las posibilidades del lenguaje multimedial, que favorece el aprendizaje y la apropiación de información.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Rosenberg (2001, 2002), Land (2006) y Rivero (2009).

pararlo. Finalmente, de una tecnología costo-efectiva que posibilite la satisfacción de sus necesidades. La información que llega muy tarde para ser usada, es muy difícil de acceder o interrumpe el flujo normal de trabajo, es de poco valor para los individuos o para la firma.

Por otra parte, los aspectos organizacionales necesarios para toda iniciativa de *e-Learning* tienen que ver con la infraestructura y las herramientas con las que cuenta o deberá contar la organización para poder poner en práctica esta iniciativa.

A nivel de la infraestructura, es necesario considerar el uso de las capacidades tecnológicas de la organización para impartir y administrar el *e-Learning*. Una infraestructura adecuada para éste es una combinación entre contenidos (datos/información, procesos, experiencia de expertos, documentos, herramientas), fuentes (archivos heredados, Internet pública, Intranet) y formatos (video, gráficos, textos, audio). A nivel de las herramientas, éstas están constituidas por los productos de aprendizaje (diseño instruccional e informacional), así como por el suministro sincrónico y diacrónico del material, el entrenamiento (en el salón de clase, en línea, la gestión del conocimiento, las guías de proceso, las políticas y guías, el apoyo al desempeño, y las ayudas al trabajo), basado en un modelo de competencia y valoración.

Se debe construir una cultura del aprendizaje dentro de la organización para que la



Fuente: elaboración propia.

estrategia del *e-Learning* sea exitosa y no constituya sólo una alta inversión en tecnología sin apoyo por parte del personal que labora en la organización, por una falta de cultura que brinde apoyo a esta iniciativa. Para ello, deben superarse falsas creencias e implantarse estrategias funcionales para la construcción de una cultura de aprendizaje y propiciar una dinámica de generación de valor que integre el recurso humano, la infraestructura de la empresa o capital estructural y el capital relacional de la misma. En el siguiente gráfico se ilustra este proceso.

Definir el modelo *e-Learning* para la organización

Otro de los aspectos fundamentales en la implementación de estrategias de

Una estrategia de e-Learning adecuada potencia el aprendizaje organizacional y complementa la gestión del conocimiento.

formación *e-Learning* al interior de la organización es la definición del modelo, el cual a su vez está compuesto por tres modelos básicos: el organizativo, el conceptual o educativo y el tecnológico.

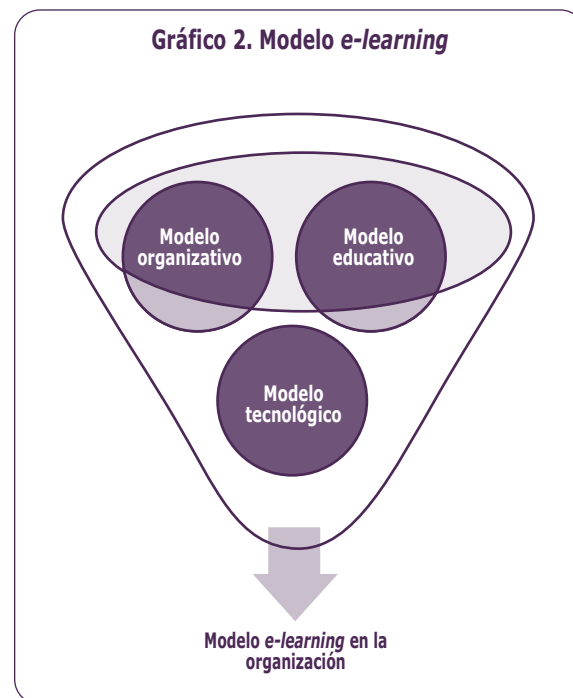
Es importante elegir un modelo adecuado a las necesidades concretas de la organización. En algunos casos se han implantado soluciones demasiado sofisticadas que las exceden, o bien, sistemas demasiado básicos que apenas mejoran la eficiencia de sus procesos de formación.

El modelo organizativo parte de la definición de los objetivos perseguidos por la estrategia para mejorar la eficiencia de los procesos, con el proyecto formativo *e-Learning*. Deberá dar respuesta a preguntas como “¿Para qué voy a formar y cómo voy a garantizar la consecución de esos objetivos?”. En este nivel es preciso conseguir la implicancia subjetiva de los mandos altos y medios. Además, habrá que diseñar y desarrollar estrategias de marketing interno y crear cultura de formación *e-Learning* en la organización.

Muchos proyectos *e-Learning* bien implantados, desde el punto de vista tecnológico y conceptual, fallan porque la organización no ha tratado, previamente, de convertir

a los usuarios en aliados del proyecto o porque la dirección no se ha implicado, al considerarlo no estratégico. El objetivo, por tanto, será vencer la resistencia al cambio que puede tener cualquiera de los implicados, bien sea porque no conoce (información/plan de comunicación), porque no puede (plan de formación, plan de soporte), porque no quiere (motivación, incentivos) o porque no cree en el proyecto (liderazgo).

Modelo educativo o conceptual tiene que ver con el aprendizaje. No todo modelo educativo es óptimo para todo y para todos. La selección del mismo será consecuencia de preguntarse “¿A quién voy a formar? ¿En qué?” y, por tanto, con base en qué enfoques o principios pedagógicos.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el modelo tecnológico se relaciona directamente con la pregunta ¿Con qué voy a formar?, pero además, con el perfil tecnológico de la empresa, esto es, de qué recursos puedo disponer y cómo puedo acceder a ellos. Si bien este modelo puede contribuir a lograr el éxito en la implantación de la estrategia de *e-Learning*, no debe considerarse como la estrategia básica del mismo. La tecnología a implementarse debe ser seleccionada a partir del análisis de las características de los destinatarios, las barreras espacio-temporales y los medios tecnológicos existentes en la organización.

El *e-Learning* y su implementación en las Pymes

Sobre las posibilidades reales de implementación de estrategias *e-Learning*, existen varias posiciones, algunas de ellas se centran en plantear la dificultad que podría afrontar especialmente la empresa pequeña en términos de costos para acceder a este tipo de tecnología. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que cada empresa, que cada Pyme debe evaluar su naturaleza y sus posibilidades e iniciar una práctica de capacitación y/o formación *e-Learning* progresiva, que parta de pequeñas experiencias que se vayan volviendo cada vez más complejas de acuerdo con las posibilidades concretas de cada organización.

A continuación se señalan algunas recomendaciones para las Pymes que desean incursionar en las experiencias *e-Learning*.

- Iniciar el fomento de la cultura de aprendizaje, éste es un aspecto crítico, pues se trata de generar acciones para implicar a una mayor variedad de actores. Ésta es una estrategia a largo plazo, pero sin la cual no podrá tener éxito ninguna iniciativa basada en el *e-Learning*.
- El *e-Learning* debe abordarse en las Pymes en el contexto del desarrollo organizacional, incluyendo la consideración de nuevas formas de organización del trabajo y de nuevas tecnologías en el centro de trabajo.
- Desarrollar un enfoque diferenciado, cada Pyme es distinta y lo es más culturalmente hablando, en este sentido es indispensable crear un modelo de *e-Learning* propio que adopte modelos estandarizados.
- Identificar los desencadenantes de cambios. Es importante identificar los distintos factores desencadenantes que actúan como catalizadores de cambios y que favorecen una cultura de aprendizaje. Éstos varían con el tiempo según el sector y la región.
- Una vez la Pyme ha tomado la decisión de incursionar en *e-Learning*, es necesario que se inicie un proceso de renovación tecnológica de sus equipos informáticos para adaptarlos a los nuevos sistemas formativos.

Conclusiones

El entorno actual requiere un profesional con capacidad para aprender, para acceder a la información que necesita en el momento en que la requiere. Este aspecto se constituye en un factor estratégico para la organización a la hora de contar con capacidades para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

El *e-Learning* a nivel mundial se ha constituido en una alternativa tanto para la gran empresa como para la Pyme para la formación del recurso humano en el marco de la formación permanente.

Se requiere desarrollar modelos de *e-Learning* a la medida de la Pyme, de tal manera que se aprovechen las capacidades de ésta y se optimicen los beneficios, generando un modelo apropiado a su naturaleza que permita optimizar el aprovechamiento de sus recursos.

Referencias bibliográficas

Elliot Masie (2005), Visión respecto al desarrollo del *e-Learning* en América Latina, documento en línea, en: www.antargeoc.org/observatorio/images/elearning/elliott.pdf.

Lanz M. (2006), Self-regulated learning: the place of cognition, metacognition and motivation, en *Estudios Pedagógicos XXXII* N° 2, págs 121-132.

Rivero, S. (2008), La gestión del conocimiento y el factor humano, Aprendizaje organizacional, en: <http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>.

Romer, P. (1986), "Increasing Returns and Long-run Growth", *Journal of Political Economy*, vol. 94 (5) págs. 1002-37.

Rosenberg, M. (2002), *e-Learning: estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*, Bogotá, editorial McGraw-Hill.

La importancia del liderazgo en las Pymes

Dr. Rodrigo Zárate, DSL Abstract¹

Las compañías se han dedicado a competir en calidad, precios y en la implementación de herramientas gerenciales, olvidando la importancia de la gente encargada de cada proceso. El liderazgo es una relación que el líder se encarga de formar y fortalecer. Los colaboradores tienen expectativas acerca de sus líderes y las cuatro principales características de los líderes altamente admirados de acuerdo con Kouzes y Posner (2007) son honestidad, visión, inspiración y competencia. Estas características ayudan a fortalecer la relación líder - seguidor y le dan credibilidad al líder.

Adicionalmente, existen cinco prácticas de liderazgo que realizan los líderes altamente efectivos. Estas prácticas son desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. Reali-

zando estas prácticas, las Pymes tienen la oportunidad de volverse más competitivas y de incrementar su productividad.

El liderazgo y las Pymes

Un componente que puede lograr que las pequeñas y medianas empresas se diferencien y crezcan está en el estilo de liderazgo adoptado por los directivos y dirigentes de dichas organizaciones. Las organizaciones tienden a olvidar que los procesos, actividades y la maquinaria y el equipo están manejados o dirigidos por personas y que si las personas fallan, la empresa falla. En este punto es donde el liderazgo hace la diferencia y es el componente que logrará

¹ Doctor en Liderazgo Estratégico, docente titular, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN. razarate@ean.edu.co

que cada integrante de la organización haga lo que tiene que hacer en el momento que tiene que hacerlo por las razones y la motivación correctas.

Mucho se ha estudiado y se ha hablado acerca de lo que significa el liderazgo. Existen diferentes aproximaciones que se han realizado al definir el concepto de liderazgo; algunos investigadores definen el liderazgo como rasgos innatos de las personas, otros como comportamientos, otros ven y estudian el liderazgo desde una perspectiva política y otros desde un punto de vista humanístico (Northouse, 2001). Adicionalmente, Stogdill (1974) menciona que existen tantas definiciones de liderazgo como tantas personas que han tratado de definirlo.

A pesar de la cantidad de maneras como el liderazgo ha sido conceptualizado, existen ciertos componentes que pueden ser identificados como claves en el liderazgo (Northouse, 2001). Estos componentes incluyen que el liderazgo es un proceso, involucra influencia, ocurre en un contexto de grupo y está orientado al logro de las metas. Cada estilo o modelo de liderazgo contiene estos cuatro componentes.

Los cuatro componentes anteriores se logran con base en la calidad de la relación existente entre el líder y los seguidores. Kouzes y Posner (2007) mencionan que el liderazgo es una relación entre aquellos que quieren liderar y aquellos que han

escogido ser seguidores. Si no existe una conexión entre el líder y sus seguidores de nada sirven las estrategias, tácticas e implementación de herramientas gerenciales para aumentar la productividad.

La calidad de la relación entre el líder y sus seguidores se forma, por lo que los líderes tienen aquí una gran oportunidad para establecer la relación que desean tener con sus seguidores. El líder debe hacer todo lo posible para que a través de la influencia, sus seguidores hagan lo que tienen que hacer para conseguir las metas propuestas, trabajando siempre por los intereses organizacionales.

La formación de esta relación y su calidad son en gran medida responsabilidad del líder. En este punto se tiene que tener en cuenta lo que esperan los seguidores del líder, y cómo el líder puede cumplir estas expectativas. Los seguidores seguirán a su líder siempre y cuando el líder sea creíble, es decir, tenga credibilidad. La credibilidad es la base o el fundamento del liderazgo, por lo tanto todo líder debe trabajar en su credibilidad. La credibilidad del líder está dada por la coherencia que existe entre lo que dice y lo que hace y se forma de esta misma manera, haciendo lo que dice que hará. Kouzes y Posner (2007) mencionan que la credibilidad hace la diferencia en las actitudes y las acciones de los empleados, clientes y proveedores de la organización. De la credibilidad dependen la lealtad, el compromiso y la productividad de los empleados.

Kouzes y Posner (1996) iniciaron un estudio preguntando a más de 1.500 gerentes ¿cuáles valores, rasgos o características busca usted en sus superiores? La respuesta dio como resultado 225 valores que luego fueron agrupados para formar un listado final de 20 características que a su vez fueron enviadas a 1.500 gerentes a quienes se les pidió que eligieran las siete principales características que “buscaban o admiraban más en un líder, en alguien cuya dirección estuvieran dispuestos a seguir” (pág. 50).

Las cuatro principales características de los líderes que los seguidores estarían dispuestos a seguir de acuerdo con el estudio realizado por Kouzes y Posner son:

Honestidad

La honestidad es escogida el 90% de las veces (Kouzes y Posner, 2007). Lo primero que ven los seguidores en un líder, es si éste es digno de que el seguidor deposite su confianza en él o ella. La honestidad está muy ligada a la credibilidad, pues sin la honestidad no es posible generar credibilidad.

Los directivos y líderes de las Pymes deben desarrollar y practicar la honestidad, no solamente con sus seguidores, sino con los clientes y todas las personas u organizaciones que de alguna manera tienen contacto con la organización. La honestidad genera confianza, confianza para seguir y para comprar. Cuando se descubre que

alguien no es honesto, la consecuencia de esto es no confiar en esta persona. Por lo tanto el líder debe ser ejemplo de honestidad y exigir a sus seguidores honestidad.

Visión

Visión tiene que ver con la habilidad que tiene el líder de mirar y ocuparse del futuro. Es el líder quien, con su pasión, da dirección a la empresa, quien indica el rumbo a seguir. La visión está a la cabeza del líder y éste debe compartirla y convencer a todo su personal de que la visión es el destino de la organización.

El tener la visión definida da claridad a muchas decisiones dentro de la organización, además de que enfoca recursos y actividades en una misma dirección y hace que todo tenga significado y por ende logra el aumento de la productividad de toda la organización.

Inspiración

Los seguidores esperan que sus líderes sean entusiastas, llenos de energía y positivos acerca del futuro. La inspiración es la que ayuda a los líderes a comunicar de una forma efectiva la visión, de manera que los seguidores se emocionen con ella y deseen colaborar para conseguirla.

La inspiración se transmite, se siente y se demuestra haciendo todo lo posible para

lograr las metas propuestas. La inspiración se transmite con el ejemplo de los líderes al actuar de manera optimista siempre hacia el alcance de la visión.

Competencia

La competencia es la habilidad para lograr hacer las cosas y no hay mejor referencia que la experiencia y el alcance de los objetivos propuestos. Los seguidores esperan y desean líderes capaces; líderes que se esmeren por conseguir lo propuesto y que tengan las capacidades para lograrlo.

Un líder competente es aquel que obtiene resultados. El líder debe estar orientado a los resultados. La experiencia muestra que hay líderes que están más orientados hacia las actividades que a los resultados. Es más efectivo aquel que está orientado a la obtención de resultados.

Luego de entender lo que los seguidores esperan de los líderes que admiran para lograr una relación de calidad, a continuación se encuentran las cinco prácticas de los líderes altamente efectivos. Éstas prácticas también fueron determinadas por Kouzes y Posner luego de miles de entrevistas a grandes líderes efectivos de varios países del mundo.

Estas cinco prácticas, implementadas de manera constante, ayudarán a los líderes de las Pymes a lograr aumentar la productividad de sus organizaciones y a desarro-

llar líderes dentro de ellas. Estas prácticas pueden ser determinadas mediante un test que se denomina Inventario de Prácticas de Liderazgo, y que es utilizado para desarrollar programas de mejoramiento o de desarrollo de liderazgo. Estas prácticas son:

Desafiar los procesos. Esta práctica se refiere principalmente a la innovación en los procesos. Generalmente se piensa que la innovación se da en los productos, pero realmente se puede dar en cualquier área o proceso de la organización. Esta práctica requiere que el líder desafíe el *statu quo* de la organización, en donde si bien el proceso está funcionando, el líder puede preguntarse si se puede hacer mejor. Las organizaciones como las personas no están exentas de caer en la rutina y en la tradición; es por esto que los líderes efectivos siempre se están preguntando si existen maneras de realizar de una mejor forma los procesos que llevan a cabo. Para desarrollar esta práctica, el líder debe salir a buscar ideas y experimentar, correr riesgos y aprender y fomentar un ambiente donde sus seguidores puedan hacer lo mismo.

Inspira una visión compartida. El líder debe imaginarse un futuro edificante y ennobecedor y compartirlo con sus seguidores. Debe reunir a todos sus colaboradores en torno a una misma visión, y como se mencionó anteriormente, la mejor manera de hacerlo es inspirando.

Conviértase en futurista. Lea, estudie e indague acerca de su industria, hacia donde

va, que dicen los expertos acerca de lo que sucederá en el futuro de la industria que le interesa. Lance premisas suyas acerca del futuro de su industria y compruébelas, vea si tuvo razón o no y porque.

Algo que ayuda a determinar o imaginarse el futuro es pensando en su pasado e hilando los puntos importantes. Generalmente el pasado contiene pistas muy importantes acerca de lo que puede ser su futuro.

Habilitar a otros para actuar. Lo mejor que puede hacer con sus seguidores es habilitarlos para actuar. Algunas formas de lograr esto es hablando siempre en plural e involucrándolos en las decisiones o tareas importantes a desarrollar. Habilitar a otros para actuar es fomentar la colaboración, es ceder el poder, delegar y permitir o dar libertad a sus seguidores para que actúen.

La mejor forma de lograr esto es educando a sus seguidores. Desarrollar programas de capacitación en las falencias y áreas que se requieren desarrollar dentro de la organización le ofrece al líder la tranquilidad de delegar tareas importantes a sus seguidores, pues puede estar seguro de que las van a llevar a cabo de la manera correcta.

Servir de ejemplo. Se dice que uno recibe lo que da, así que si quiere siempre la verdad por parte de sus colaboradores, usted tiene que decir siempre la verdad; si

quiere honestidad, dé honestidad; y si quiere excelencia, dé excelencia.

El ejemplo es la mejor manera de enseñar y de mostrar cómo se hacen las cosas y qué es lo que exactamente se requiere de la persona. Para lograr esto y dar el mejor de los ejemplos, el líder tiene que comenzar por clarificar sus propios valores, cuáles son las creencias que dirigen su vida y hacer lo que dice que hará. El líder también debe examinar sus propios comportamientos y determinar si aceptaría estos comportamientos por parte de sus colaboradores.

Una teoría que se puso muy de moda hace un par de años es la de contar historias para enseñar lecciones de liderazgo, conviértase en un contador de historias, las historias quedan grabadas en la mente más que un sermón o comentario del líder.

Brindar aliento. La traducción literal del inglés de esta práctica es animar el corazón. En la versión en español del libro *El desafío del liderazgo*, los autores Kouzes y Posner autorizaron la traducción como brindar aliento. La expresión en inglés de ésta práctica es *Encouraging the Heart*, la cual otros autores la traducen como motivar y alentar.

Esta práctica se refiere al reconocimiento y la celebración de los logros tanto individuales como del grupo. El líder constantemente debe reconocer los logros de su equipo, programar celebraciones frecuentes de los alcances de sus seguidores.

Vitoree al equipo, diviértase y cree un ambiente alegre donde los colaboradores disfruten lo que hacen y se motiven a trabajar de la mejor manera, dando el 100% y sobre todo que anhelan y deseen siempre llegar a trabajar.

Desarrollando cada una de las anteriores prácticas, los líderes tienen la oportunidad de lograr incrementos significativos en la productividad de sus colaboradores. Estas prácticas han sido probadas por miles de líderes alrededor del mundo y se ha comprobado su efectividad. Implementar estas prácticas es una oportunidad para las Pymes de crecer y de prepararse para la competencia tanto nacional como internacional.

Conclusión

Hoy en día todas las Pymes están compitiendo en calidad o precio o servicio al cliente e intentan reducir costos de cualquier manera. Adicionalmente, están empeñadas en implementar herramientas gerenciales que les ayuden a reducir costos, o a mejorar los procesos para lograr una mayor eficiencia y productividad. El liderazgo es un componente que algunas Pymes han olvidado y que al hacerlo olvidan que el recurso más

preciado de toda organización es su gente, por lo que cualquier herramienta sin la adecuada preparación y motivación de los colaboradores va a fallar.

El liderazgo es una relación que el líder tiene que desarrollar. La credibilidad del líder es indispensable para fortalecer esa relación. Esa credibilidad se fortalece al cumplir con las expectativas que tienen los seguidores acerca de sus líderes. En el presente artículo se analizan las cuatro principales características de los líderes altamente admirados, que son honestidad, visión, inspiración y competencia. Cada una de estas expectativas cumplidas logra que los colaboradores crean en el líder y de esta manera le sigan.

Adicionalmente se analizan las cinco prácticas de los líderes altamente efectivos. Cada una de estas prácticas logra fortalecer la relación líder - seguidor y hace que éstos laboren más motivados y den todo de sí por alcanzar las metas establecidas. El liderazgo se desarrolla y para ello existen organizaciones y personas que pueden ayudar a las organizaciones creando el plan adecuado de desarrollo de liderazgo para cada organización en particular.