

# INFORME DE COYUNTURA

# PYME

ISSN 2011-9755



● Resultados de la Gran Encuesta Pyme Anif: situación actual y perspectivas	3
● Evolución financiera reciente de las Pymes comerciales	12
● Utilización de la Capacidad Instalada en Colombia: situación actual y perspectivas de inversión	19
● Programa de Transformación Productiva: oportunidades para las Pymes del sector cosméticos y artículos de aseo	27
● Alianzas estratégicas “Unirse para competir”	34
● ¿Es realmente Colombia un país de emprendedores?	40
● Gerente 10	55



## CONTENIDO

ENCUESTA PYME • PYMES COMERCIALES

EDICIÓN 35  
2011

---

# PRESENTACIÓN

Anif y la Universidad EAN tienen el gusto de presentarles su más reciente edición *Informe de Coyuntura Pyme*, con la cual completamos 35 publicaciones. En esta ocasión presentamos a nuestros lectores un informe analítico que recoge temas de coyuntura, situación financiera, gerencia organizacional, asociatividad y políticas gubernamentales que tienen impacto en las Pymes.

El primer artículo analiza la situación actual y las perspectivas de las Pymes. Con base en los resultados más recientes de la Gran Encuesta Pyme (GEP) liderada por Anif, se analizan las variables de situación económica general, nivel de ventas, costos, nivel de empleo, principales problemas y expectativas de corto plazo. Asimismo, se presenta el Indicador Pyme Anif como una *proxy* del clima de negocios para el segmento Pyme.

El segundo artículo presenta un interesante análisis sobre la situación financiera de las Pymes comerciales. Para ello se utilizó la información contenida en los estados financieros reportada por las empresas a la Superintendencia de Sociedades, para el último año disponible (2009).

En el tercer artículo se presenta un completo análisis sobre la situación actual de la capacidad instalada en Colombia y las expectativas de los industriales en materia de inversión en maquinaria y equipo.

El siguiente artículo aborda la estrategia del Programa de Transformación Productiva liderada por el Gobierno Nacional. La autora expone las estrategias y metas del Programa, así como también las oportunidades para las Pymes del sector cosméticos y artículos de aseo.

El quinto artículo plantea la importancia de las alianzas entre empresas como una estrategia eficaz para incrementar los negocios y la competitividad en las Pymes. El sexto artículo ilustra la situación del emprendimiento y la estructura organizacional de las Mipymes en Colombia.

El séptimo y último artículo expone las competencias que debe tener un gerente para tener una calificación de 10/10. Lo anterior resulta bastante útil para aquellos empresarios que están emprendiendo su empresa, o que ya la tienen establecida.

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 2011

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

**Director** ·

Sergio Clavijo

**Subdirector** ·

Alejandro Vera

**Investigadores** ·

Angélica Lozano

Karen Erazo

**Producción electrónica** ·

Tatiana Herrera

**Editora** · Ximena Fidalgo

**Impresión** · Impresione C

**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](mailto:anif@anif.com.co)

Página web · [www.anif.co](http://www.anif.co)

Este documento se finalizó  
el 20 de mayo de 2011

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.

## RESULTADOS DE LA GRAN ENCUESTA PYME ANIF: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Karen Erazo\*

El pasado mes de diciembre de 2010, se dieron a conocer los resultados de la Gran Encuesta Pyme (GEP) patrocinada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (con recursos del Fondo Coreano para la Pobreza), el Banco de la República y Bancóldex, correspondientes al segundo semestre de 2010. Se trató de la décima lectura semestral, la cual fue realizada en los meses de septiembre y octubre de 2010 e indagó la opinión de 1.546 empresarios Pyme de los sectores de industria, comercio y servicios.

En esta segunda medición de 2010 se evidenció una pronunciada mejoría en la percepción de los empresarios Pyme acerca de la evolución de sus negocios. En cuanto a las perspectivas sobre la situación futura, los últimos resultados reflejan un desbordante optimismo en el corto plazo en los tres macrosectores que abarca la Encuesta.

Lo anterior va en línea con el repunte de la actividad productiva del país desde el último semestre del año 2009, aunque con marcadas diferencias entre sectores.

Según las cifras del Dane, la economía colombiana habría experimentado una expansión del 4.6% anual durante el cuarto trimestre de 2010, muy por encima del 3.0% observado durante el mismo período de 2009. Los sectores económicos donde la aceleración ha sido evidente son la industria y el comercio, ambos con un componente Pyme muy importante. En efecto, en 2010, la producción de la industria manufacturera registró un crecimiento anual del 4.6% del promedio en doce meses y las ventas del sector de comercio minorista experimen-

\*Investigadora de Anif.

taron una fuerte aceleración, registrando al cierre de 2010 un crecimiento del 12.8% del promedio en doce meses.

El presente artículo tiene como objeto analizar la situación actual de las Pymes y el entorno económico en el que están desarrollando sus negocios. Para ello, se ilustra con base en los resultados más recientes de la GEP la percepción de los empresarios de este segmento económico con respecto a su situación económica general, así como también las expectativas de corto plazo. Finalmente, se presenta el Indicador Pyme Anif como una *proxy* del clima de negocios para el segmento Pyme.

## Situación actual

A través de las percepciones capturadas en la GEP 2010-II es posible matizar las cifras agregadas que proporcionan las fuentes oficiales sobre sectores económicos tan heterogéneos como la industria, el comercio y los servicios.

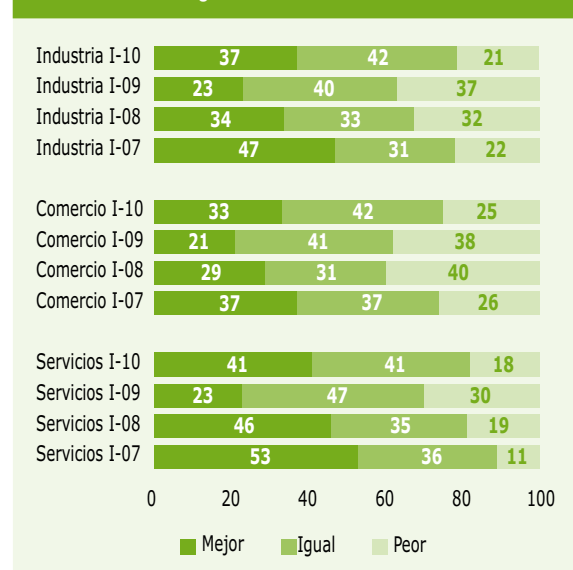
En el gráfico 1 se presentan las opiniones de los empresarios respecto a su situación económica general en el primer semestre de 2010. El porcentaje de Pymes industriales que reportó una mejoría en su situación económica general fue del 37% durante el primer semestre de 2010, superior en 14 puntos porcentuales al observado un año atrás. A nivel de subsectores industriales, se destacaron los de alimentos y bebidas, maquinaria y equipo, productos de caucho y plástico, y sustancias y productos químicos

como los más optimistas, en tanto que la rama de prendas de vestir presentó la percepción menos favorable.

En el caso del comercio, el 33% de los empresarios reportó mejoría en su situación económica durante 2010-I, siendo el registro más bajo entre sus pares de industria y servicios. En efecto, el 41% de las Pymes de servicios vio mejorar sus negocios en el primer semestre de 2010. En particular, subsectores como el de informática y asesoramiento empresarial muestran un comportamiento positivo que difiere ampliamente de los demás grupos analizados.

La evaluación que hicieron los empresarios Pyme del sector servicios de su situación económica general en el primer semestre de

**Gráfico 1. ¿Cómo califica la situación económica general de su empresa en el primer semestre de 2010 con respecto al segundo semestre de 2009?**



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

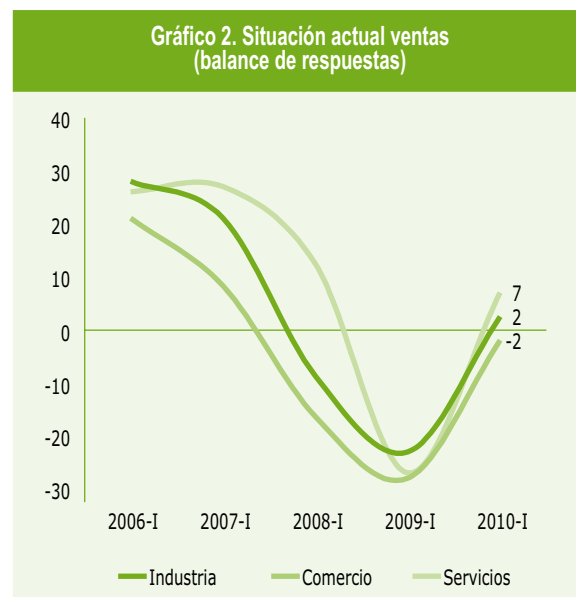
2010 reflejó una marcada recuperación. Es así como el porcentaje de aquellos que vieron mejorar los negocios aumentó del 23% al 41% entre 2009-I y 2010-I, al mismo tiempo que el de quienes indicaron deterioro cayó del 30% al 18% en el mismo período. Esto generó un incremento de 30 puntos en el balance de respuestas a esta pregunta, el cual fue el más alto entre los tres macrosectores y es evidente que la percepción de los empresarios de los servicios, al igual que los demás macrosectores, consolidó su recuperación en el último semestre. Al interior del sector, los subsectores de informática, de asesoramiento empresarial y de actividades de arquitectura e ingeniería evidenciaron las percepciones más favorables (balance de respuestas de 40, 31 y 24, respectivamente).

## Ventas y pedidos

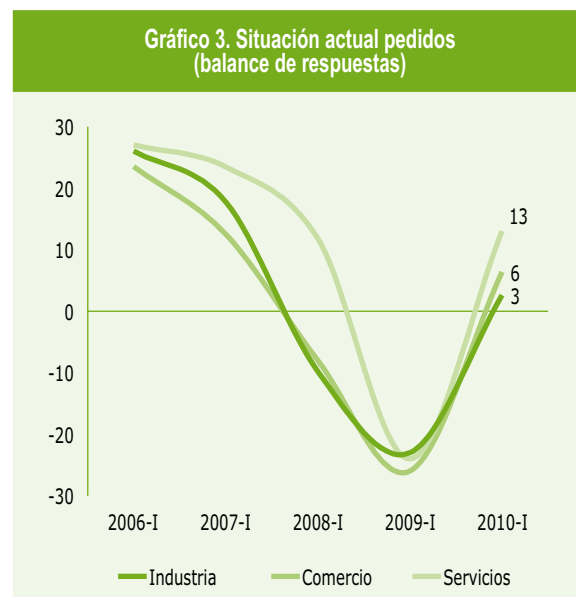
De otro lado, la opinión de los empresarios del sector industrial respecto a la evolución de las ventas durante el primer semestre de 2010 presentó la misma tendencia favorable registrada para la situación económica general. Se observó un incremento de -23 a 3 en el balance de respuestas entre 2009-I y 2010-I, ver gráfico 2. Asimismo, en materia de pedidos, los resultados de la más reciente lectura de la Encuesta reflejan una recuperación de la demanda de las Pymes en el primer semestre de 2010. En el caso de la industria, el balance de respuestas a esta pregunta pasó de -23 en 2009-I a 3 en 2010-I, ver gráfico 3.

La percepción de los comerciantes Pyme acerca de la evolución de la demanda fue

mayoritariamente positiva durante el primer semestre de 2010. En consecuencia, los balances de respuestas correspondientes a las



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.



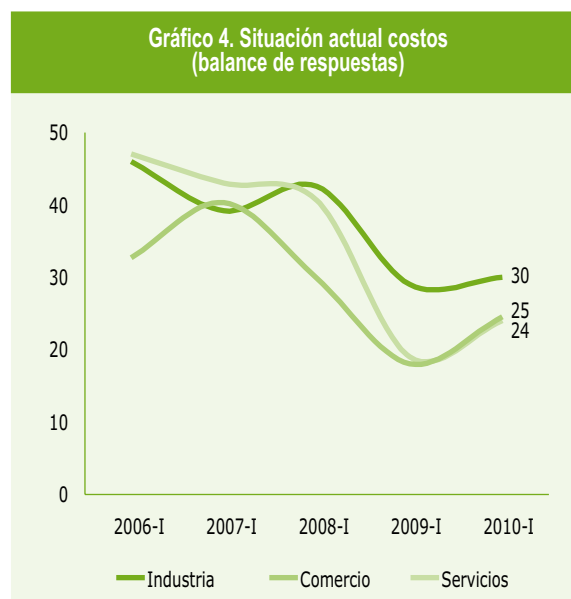
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

preguntas sobre las ventas y los pedidos presentaron un repunte positivo. En el caso de las ventas, su balance de respuestas no alcanzó a salir del plano negativo. Sin embargo, presentó una variación importante al pasar de un balance de -27 a uno de -2. Lo anterior se dio gracias a que el porcentaje de empresarios que vio disminuir sus ventas en 2010-I fue del 30% frente al 46% que se registró un año atrás. Por su parte, los pedidos mostraron la misma tendencia y éstos sí lograron salir al plano positivo con un balance de respuestas de 6, ver gráficos 2 y 3. El incremento en el volumen de ventas de las Pymes comerciales en el primer semestre de 2010 estuvo acompañado por una recuperación en la superficie de ventas, cuyo balance de respuestas rompió la tendencia negativa y se ubicó en 8, por encima de su promedio histórico de 3. Esto sugiere que, en general, los comerciantes pudieron ampliar su base de clientes, con el fin de compensar la caída en el número de unidades vendidas de los semestres anteriores.

Por su lado, la mejor percepción respecto de su situación actual, de los empresarios de servicios, está asociada con el mayor ritmo de recuperación que presentaron las respuestas correspondientes a ventas y pedidos. Al igual que en los sectores de industria y comercio, la recuperación de dichas variables se hace evidente. En efecto, el balance de respuestas sobre la evolución de las ventas pasó de -27 en 2009-I a 7 en 2010-I y se mantuvo muy cerca de su promedio histórico (9). Por su parte, el balance de respuestas correspondiente a las órdenes de servicios pasó de -24 en 2009-I a 13 en 2010-I.

## Costos y margen

Por otra parte, el porcentaje de Pymes industriales que manifestó haber sufrido un encarecimiento de sus insumos productivos en el primer semestre de 2010 fue superior al de aquellas que reportaron una reducción en sus costos, de ahí que el balance de respuestas fuera de 30 como se observa en el gráfico 4. En este caso, un balance de respuestas positivo indica que hubo consenso entre los empresarios acerca del incremento que experimentaron sus costos de producción. Sin embargo, dada la recuperación de la demanda interna, el incremento en los costos no logró afectar negativamente sus márgenes y por el contrario éstos exhibieron un rebote positivo con respecto a un año atrás. En efecto, el gráfico 5 muestra cómo en el caso de las Pymes industriales el balance de respuestas a esta última pregunta,



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

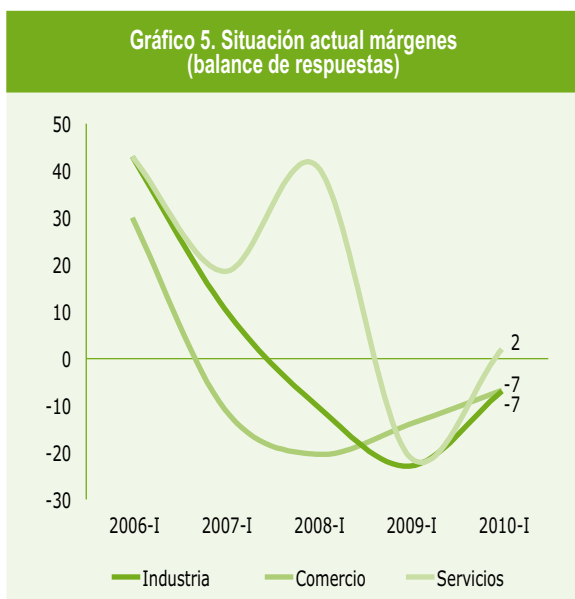


aunque no salió del plano negativo en el que se ubicó en el primer semestre de 2010, sí presentó una gran recuperación y pasó de un balance de respuestas de -23 en el primer semestre de 2009 a uno de -7 en el primer semestre de 2010, lo cual indica que es menor la proporción de empresarios de este sector que vio disminuir sus márgenes de ganancias durante este período con respecto a lo presentado un año atrás.

En el caso del comercio y sus costos de comercialización, los resultados señalaron una relativa estabilidad respecto de las mediciones recientes, puesto que el porcentaje de empresarios que reportó que esta variable permaneció constante (49% aproximadamente) fue superior al de aquellos que señalaron un incremento (38%). Esto hizo que el balance de respuestas a esta pregunta ascendiera hasta llegar a 25. Como conse-

cuencia del comportamiento de los costos, el balance de respuestas asociado al margen de ganancias del sector del comercio se ubicó por debajo del correspondiente al sector de servicios y en el mismo nivel que el registrado por la industria, debido a que el 24% de los encuestados afirmó que éstos decrecieron durante el primer semestre de 2010 y tan sólo un 17% logró ampliarlos.

Por otro lado, el 37% de las Pymes de servicios reportó haber sufrido un encarecimiento de sus costos de operación en el primer semestre de 2010 y tan sólo el 13% indicó que éstos retrocedieron, lo cual ubicó en 24 el balance de respuestas a esta pregunta, siendo el más bajo entre todos los macrosectores. Al parecer los empresarios del sector servicios no han podido trasladar fácilmente los mayores costos a sus precios finales, pues el balance de respuestas correspondiente al margen de ganancias continuó en 2 y por debajo de su promedio histórico de 17.



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

## Empleo

En cuanto al empleo del sector industrial, el balance de respuestas alcanzó un mínimo de -20 en 2009-I, ver gráfico 6. Ésta es otra de las variables que mostró señales de recuperación en la última medición de la Encuesta. En efecto, el balance de respuestas ya no se ubica en el plano negativo y alcanzó un valor de 2 en 2010-I. Sin embargo, éste sigue siendo un factor de preocupación pues la proporción de Pymes del sector industrial que redujo su planta de personal en el



primer semestre de 2010 fue muy similar a la de aquellas que fueron capaces de generar nuevos puestos de trabajo.

En el sector comercio, durante el primer semestre de 2010 fue mayor la proporción de los empresarios que contrataron nuevos trabajadores directos que la de aquellos que disminuyeron el número de empleados, por lo cual el balance de respuestas se ubicó en 6, por encima del promedio histórico de 3, y superior al registrado por las Pymes del sector industrial. El subsector de artículos de uso doméstico fue el que mostró la mayor creación de puestos de trabajo al interior de la rama del comercio minorista (balance de respuestas de 11). Asimismo, el 61% de los empresarios Pyme de servicios mantuvo estable su planta de personal durante el primer semestre de 2010, el 20% la aumentó y el 18% la redujo, con lo cual el balance de respuestas correspon-

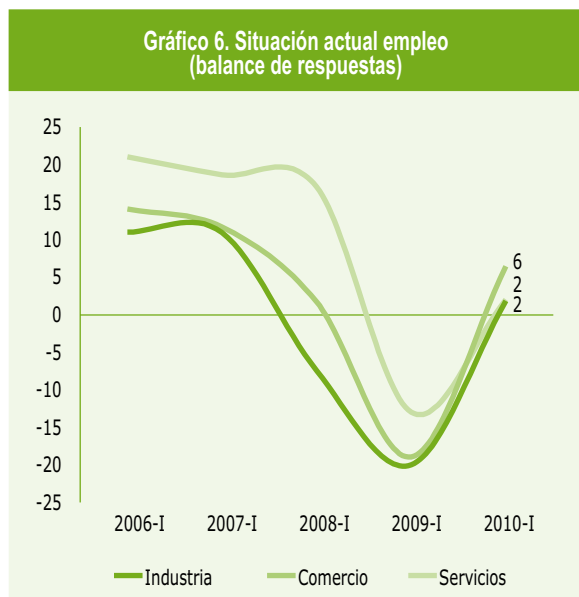
diente al empleo se ubicó en 2, muy por debajo del promedio histórico de 9.

## Principales problemas

Por último, similar a lo observado en la medición correspondiente al primer semestre de 2009, en la última lectura de la Encuesta, las Pymes industriales identificaron la falta de demanda como el principal problema para el desarrollo de sus actividades (40% de los entrevistados). La rotación de cartera se ubicó en el segundo lugar del ranking con una participación del 16%, 4 puntos porcentuales más que el porcentaje registrado un año atrás. El costo de los insumos y el capital de trabajo insuficiente obtuvieron un porcentaje del 11% y el 9%, respectivamente, ubicándose en tercer y cuarto lugar.

A diferencia de lo registrado desde el inicio de la crisis en 2008, las Pymes comerciales señalaron la competencia de grandes superficies como el principal problema que enfrentaron durante el primer semestre de 2010 (33% de los consultados). En la medición de la Encuesta tomada en el primer semestre de 2009, el mayor obstáculo indicado por estas empresas había sido la falta de demanda (cerca del 40% de los entrevistados), el cual cayó a la segunda posición en la medición de 2010-I. Problemas asociados a la rotación de la cartera y a la carga tributaria aparecen en el tercer y cuarto lugar, con porcentajes del 13% y el 8%, respectivamente (ver gráfico 7).

Por último, tal como ocurrió en el macrosector de industria, en el de servicios el



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

**Gráfico 7. Sector comercio Principal problema (%)**



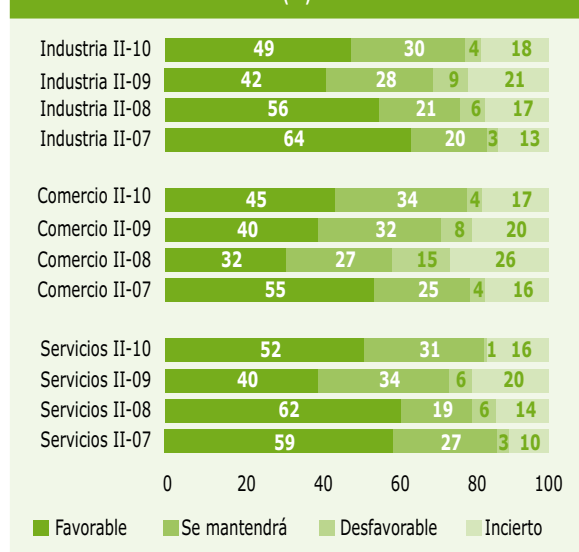
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

principal problema que señalaron las Pymes para el desarrollo de su actividad en el primer semestre de 2010 fue la falta de demanda (30%). En segundo lugar se ubica la intensa competencia, especialmente de precios, con un 21% de las respuestas, y en tercer lugar están las dificultades asociadas a la falta de liquidez (16%).

## Perspectivas

Por otra parte, se observó un rebote positivo en las perspectivas que los empresarios tienen sobre la situación futura de sus negocios (ver gráfico 8). Los últimos resultados de la GEP indican que el 49% de los empresarios del sector industrial afirmó que la evolución de sus empresas para el cierre de 2010 habría sido favorable. La misma pers-

**Gráfico 8. Perspectivas de desempeño general (%)**

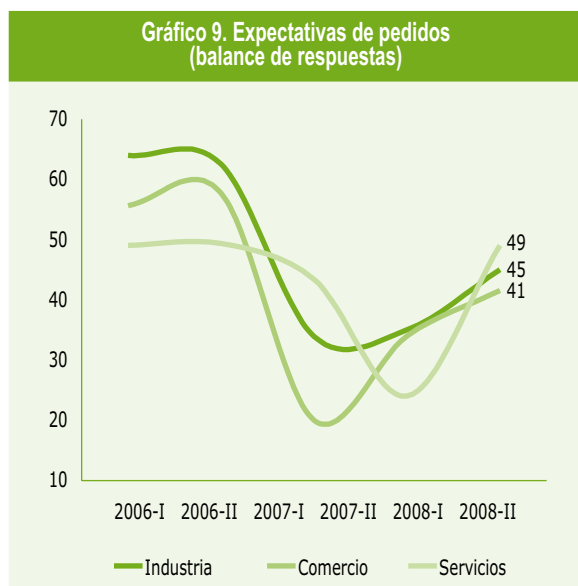


Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

pectiva la tenían el 45% de las Pymes comerciales y el 52% de las de servicios.

En cuanto al nivel de producción industrial, los empresarios del sector mejoraron sus expectativas al pasar de un balance de respuestas de 33 a 44 entre 2009-II y 2010-II, acercándose a su promedio histórico de 48. Con respecto al nivel de pedidos, los resultados más recientes evidencian que los empresarios industriales tienen las expectativas más optimistas con respecto a la evolución futura de esta variable, después del sector servicios. En efecto, el balance de respuestas fue de 45 y se ubicó 3 puntos por debajo de su promedio histórico de 48 (ver gráfico 9).

Por otra parte, las Pymes comerciales prevén que la recuperación de la demanda iniciada en el segundo semestre de 2009,

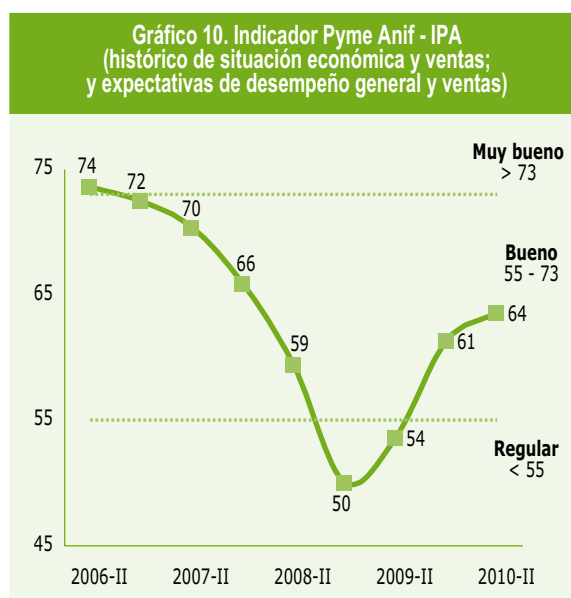


Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

se haya fortalecido en el segundo semestre de 2010. En efecto, el balance de respuestas correspondiente al nivel de pedidos se incrementó de 34 a 45 durante el período comprendido entre 2009-II y 2010-II. Por su parte, los empresarios de servicios se mostraron optimistas en la lectura del primer semestre de 2010 en cuanto a nivel de pedidos. El balance de respuestas fue de 27, rompiendo la tendencia negativa que se inició desde el año 2008.

## Indicador Pyme Anif - IPA

Desde el primer semestre de 2010 se viene presentando el Indicador Pyme Anif (IPA). Este indicador, creado con el concurso de todos los integrantes del Comité Técnico de la GEP, representa una contribución analítica



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

para resumir, en un solo valor, el clima en el que se desarrollan los negocios en el segmento Pyme. El IPA recoge variables que permiten determinar el ciclo de la economía, a saber: i) la situación económica respecto al período anterior (semestre comparativo); ii) la situación del volumen de ventas respecto al período anterior (semestre comparativo); iii) las expectativas de desempeño de la empresa en el siguiente período, y iv) las expectativas de ventas de la empresa en el siguiente período.

De esta manera, y usando sofisticadas herramientas estadísticas, los umbrales de clima económico quedaron definidos de la siguiente manera: “regular” para valores menores a 55, “bueno” para valores entre 55 y 73, y “muy bueno” para valores mayores a 73 (ver Anif, 2010).

La segunda medición de 2010 arrojó un IPA de 64, ubicándose en el plano denominado como “bueno” (ver gráfico 10). Un semestre atrás, el IPA se ubicaba 3 puntos por debajo del registro actual. Así las cosas, resulta pertinente analizar las causas que impulsaron dicha lectura.

Las mejores percepciones registradas por las Pymes respecto a su situación actual, sumadas al optimismo que mostraron en sus respuestas, fueron responsables por el repunte presentado en este indicador

## Conclusiones

Hemos visto cómo el segundo semestre de 2010 trajo señales positivas para las Pymes, de manera que se percibía que lo peor había quedado atrás y la recuperación se estaba consolidando. Dicha lectura provino de la mejor percepción de los empresarios sobre el desempeño actual y futuro de sus negocios. Por

otra parte, la expansión del PIB-real durante 2010 tuvo su razón de ser, entre otras, gracias al crecimiento de los sectores de industria y comercio (3.8% y 7.6%, respectivamente).

Así las cosas, las respuestas capturadas en la GEP permiten que el IPA se constituya como un indicador confiable de la situación de las Pymes, a seis meses vista. Queda por esperar cuál será el efecto de la ola invernal sobre estos sectores, pues el balance de la misma es que, aparentemente, ella no afectó tanto las obras civiles o la construcción de vías. En efecto, según el Dane, dicho sector logró crecer a ritmos del 6% en el cuarto trimestre de 2010. Sin embargo, se evidenciaron problemas en el sector de la minería (dificultades en extracción del carbón) y en el agropecuario (ver Anif, 2011). Para Anif, todavía no es claro cuál será el efecto final de los daños invernales sobre los sectores de industria, comercio y servicios; dicho efecto debería recogerse en nuestra próxima medición de la GEP.

## Referencias

- Anif 2010, Comentario Económico del Día 2 de agosto de 2010.
- Anif 2011, Informe ALI No. 58 de abril de 2011.

## EVOLUCIÓN FINANCIERA RECIENTE DE LAS PYMES COMERCIALES

Angélica Lozano\*

Este artículo tiene como objeto presentar un diagnóstico financiero de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio. Para ello se utilizó la información contenida en los estados financieros reportada por las empresas a la Superintendencia de Sociedades para el último año (2009). Este análisis comprende el estudio de los principales indicadores financieros: rentabilidad, liquidez y endeudamiento de las empresas clasificadas según su tamaño<sup>1</sup> y subsector económico.

En términos generales se encontró que durante el período 2008-2009, las pequeñas y medianas empresas del sector comercio observaron un deterioro en sus indicadores de rentabilidad y de liquidez, al tiempo que registraron mayor acceso al crédito bancario. A continuación se analizarán los principales indicadores financieros durante el año 2009, 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 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

\*Investigadora de Anif.

<sup>1</sup>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 2011: pequeña empresa (de \$258 millones a \$2.575 millones); mediana (de \$2.575 millones a \$15.450 millones), y gran empresa (de \$15.450 millones en adelante).

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 las Pymes comerciales pasó del 2.9% al 2.4% entre 2008 y 2009. En el caso de las grandes empresas, el margen operacional se mantuvo en niveles superiores al de las Pymes (3.4% en 2008 y 3% en 2009). A nivel de subsectores, las actividades Pyme que registraron la mayor rentabilidad fueron la de repuestos y la de ferreterías: un 5.1% durante 2009 para ambos grupos de empresas. Les siguieron las agrupaciones de muebles (3.2%) y el sector de calzado (2.2%). Mientras que los subsectores con el menor margen operacional registrado fueron los dedicados a la producción de alimentos y vehículos, con un margen operacional del 0.4% y el 0.3%, 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 2009 el promedio de las pequeñas y medianas empresas registró un nivel de rotación de su activo de 2.1 veces, mientras que este indicador para las grandes empresas se ubicó en 1.5 veces. Los niveles de rotación más altos se presentaron en el segmento de las pequeñas empresas, principalmente aquellas dedicadas a la comercialización de alimentos (4.4 veces en 2009).



Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

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. Asimismo, muestra cuánta utilidad genera la actividad productiva de la empresa frente a las inversiones realizadas. En el caso de las Pymes, se disminuyó en 0.7 puntos porcentuales entre 2008 y 2009, alcanzando un valor del 2.9% en 2009. Es importante señalar que el valor de este indicador fue similar al registrado por las grandes empresas (3.2% en 2008 y 2.8% en 2009). Las empresas del segmento Pyme que registraron mayor rentabilidad del activo fueron las pertenecientes al sector de combustibles (4.3%), farmacéuticos (3.2%), y alimentos (3.2%). A su vez, los sectores que presentaron la menor rentabilidad del activo durante 2009 fueron: vehículos (0.8%) y textiles (1.1%) (ver gráfico 2).



Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

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 muy similar al de las grandes empresas. En efecto, para 2009 el ROE registrado por las Pymes y grandes empresas fue del 6.7% y el 6.8% respectivamente. Sin embargo, este indicador en las pequeñas y medianas empresas presentó una disminución de 1.9 puntos porcentuales entre 2008 y 2009. El sector económico en el cual las Pymes comerciales presentaron los retornos al patrimonio más elevados fue el de artículos de ferretería (8.9%), superando incluso los de las grandes empresas.

Es importante mencionar que el deterioro que se presentó en los indicadores de rentabilidad durante el período 2008-2009 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 3.6% en 2008 se pasó a una tasa de crecimiento del 1.5% en 2009.

## 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 13%, mientras que en 2010 el saldo ascendió a los \$27.5 billones, con una participación del 16% 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 levemente mayor que el presentado por las grandes empresas. De hecho, las Pymes registraron una razón de endeudamiento del 57.5% en 2009, mientras que en las grandes empresas este indicador alcanzó un valor del 56.9% en el mismo año.

Al interior del sector comercio, los subsectores con una mayor exposición al crédito fueron: alimentos (63.1%) y muebles (61.9%). Los sectores con menor razón de endeudamiento fueron combus-

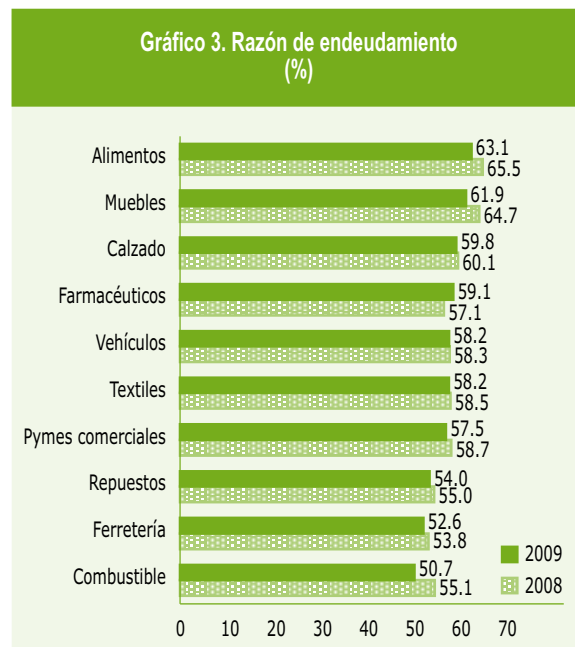


tibles (50.7%) y artículos de ferretería (52.6%), (ver gráfico 3).

En cuanto al apalancamiento financiero, el cual indica la relación entre las obligaciones financieras de las empresas y su nivel de activos, en 2009 las Pymes comerciales presentaron indicadores inferiores al de las grandes empresas (17.9% y 23.5%, respectivamente). A nivel de subsectores, se destacan por tener el apalancamiento financiero más alto los de vehículos y de combustibles (26.1% y 19.8%, 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 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 promisorio. 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). Sin embargo, los resultados de la medición de la Gran Encuesta Pyme (GEP) correspondiente al segundo semestre de 2009 señalan que sólo el 39% de las empresas comerciales acudió a los inter-

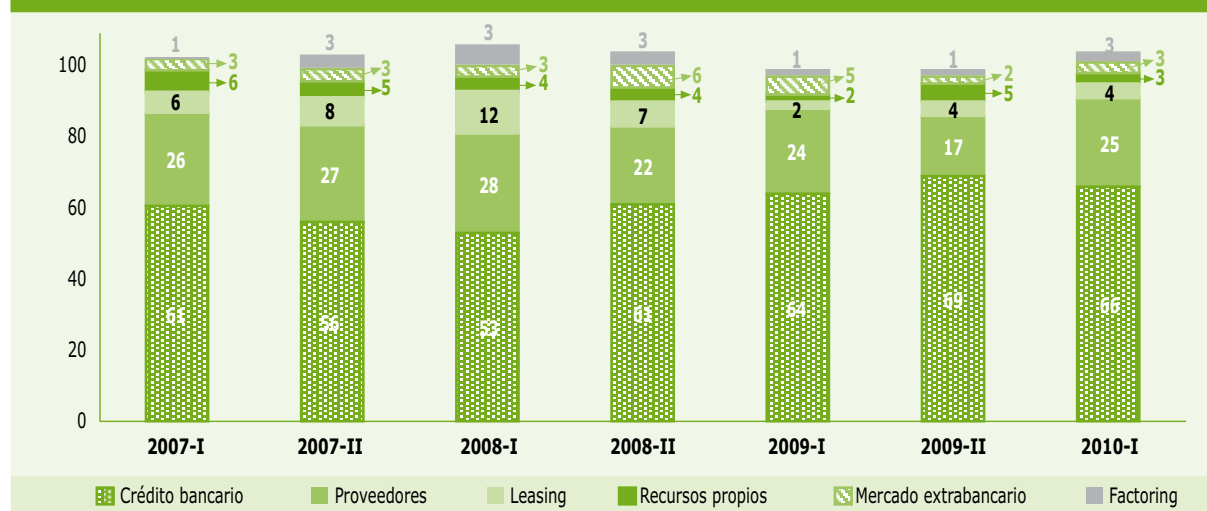


Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

mediarios financieros formales para satisfacer sus necesidades de recursos. Estos resultados sugieren que la crisis 2007-2009 afectó fuertemente al sector comercio, con lo cual se vio reducida la proporción de Pymes comerciales que acudieron a intermediarios financieros durante ese período.

Adicionalmente, los resultados indican que la principal fuente de financiación de las Pymes es el crédito bancario. En efecto, el porcentaje de empresas comerciales que no accedieron a fuentes alternativas (69%) en el segundo semestre de 2009 fue superior al promedio histórico del 60%. Para las Pymes comerciales, el financiamiento con proveedores es la principal fuente alternativa de financiamiento, seguido por el *leasing* y recursos propios (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Estructura de financiamiento de las Pymes comerciales (%)



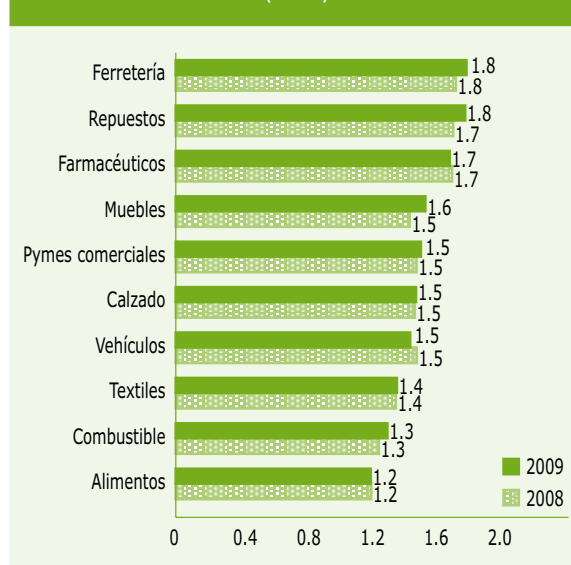
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif, medición realizada en 2010-II.

## Liquidez

La razón corriente mide la relación entre los activos más líquidos y las obligaciones de más corto plazo, de tal manera que 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 2008-2009 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 2009, 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 artículos de ferretería (1.8 veces). Entre los sectores de menor razón corriente se en-

Gráfico 5. Razón corriente (veces)



Fuente: cálculos Anif con base en Superintendencia de Sociedades.

cuentran alimentos (1.2 veces) y combustible (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 comerciales se demoraron 40 días en recuperar su cartera al cierre de 2009, similar a los 38 días que se registraron en 2008. En cuanto a la rotación de cuentas por pagar, las Pymes comerciales mantuvieron su tiempo de pago en 58 días durante 2008 y 2009.

Si se comparan los períodos de cobro de cartera con los de cobro de sus deudas, se encuentra que, en promedio, las Pymes comerciales se demoran mucho en pagar a sus proveedores, 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. Una situación similar se registra en las grandes empresas, en las cuales los tiempos de recaudo de cartera son superiores en 16 días en promedio a los tiempos de pago.

## Conclusiones

Hemos visto que los indicadores financieros presentaron un leve deterioro en el período 2008-2009 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 12% durante 2009, y ii) la constante pérdida de dinamismo del consumo de los hogares, que pasó de crecer a ritmos del 3.4% en 2008 a niveles del 1.1% en 2009.

A nivel de rentabilidad, el margen operacional de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio se redujo en 0.7 puntos porcentuales en el período analizado y fue inferior al registrado en 2009 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 las Pymes comerciales; sin embargo, el tiempo de recaudo de su cartera fue menor que el tiempo de pago.

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 junio de 2009, el total de la cartera crecía a ritmos del 11% real anual, en momentos en que la economía se contraía a ritmos del -1% anual. Más satisfactorio aún resulta constatar que los pequeños produc-

tores no estuvieron 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 de la GEP de Anif, la cual muestra que para el primer semestre de 2009, el 38% de los empresarios entrevistados pertenecientes al sector comercio identificó la falta de demanda como el principal problema para el desarrollo de sus actividades. Un año después, el mayor inconveniente reportado por estos empresarios se relaciona-

ba con la competencia de las grandes superficies y la debilidad de la demanda se ubicaba en el segundo lugar.

A pesar de las dificultades que han enfrentado las Pymes comerciales, resulta preocupante el hecho de que este segmento sea el menos dinámico en adelantar acciones de mejoramiento. La GEP indica que en el segundo semestre de 2009 el 46% de las Pymes comerciales no adelantó ninguna acción de mejoramiento para incrementar su competitividad. De allí la importancia de que se creen sinergias entre el gobierno, las empresas y el sector financiero para solucionar los diversos problemas que enfrentan las Pymes comerciales.

## Referencias

- Anif (2010), Gran Encuesta Pyme segundo semestre de 2010.
- Anif (2009), Gran Encuesta Pyme segundo semestre de 2009.

## UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN COLOMBIA: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE INVERSIÓN

Karen Erazo\*

### Introducción

Luego de la crisis económica internacional vivida durante el período 2007-2009, en el año 2010 la industria colombiana comenzó a tomar un impulso de recuperación. El sector industrial se recuperó en los primeros seis meses de 2010, luego de dos años de contracción. De hecho, la producción industrial se aceleró hasta el 8.2% anual al corte de junio de 2010, luego de haber cerrado en un -7% y un -8.5% en 2009 y 2008, respectivamente. Posteriormente, en el segundo semestre del año se vio un menor dinamismo en el crecimiento de la producción industrial, como consecuencia del efecto estadístico de recuperación de la economía en el segundo semestre de 2009. Así las cosas, el dato a diciembre de la Muestra Mensual Manufacturera (MMM) indica que la variación año corrido de la producción fue del 4.6% con respecto al mismo período de 2009. Anif

preveía que este crecimiento sería un poco más moderado al cierre de 2010 por diversas razones, a saber: i) los rezagos en obras de infraestructura, ii) la falta de medidas estructurales, iii) los pobres desempeños durante el año 2009, y iv) la emergencia invernal.

Sin embargo, la dinámica de la industria en 2010 estuvo influenciada por la recuperación de la demanda interna gracias a los precios bajos de las materias primas y la fuerte apreciación de la tasa de cambio. Estos factores permitieron que las empresas redujeran costos y promovieran el consumo entre los diferentes sectores industriales, a tal punto que según la MMM a enero de

\*Investigadora de Anif.

2011, el crecimiento anual del promedio en doce meses de la producción fue del 5%.

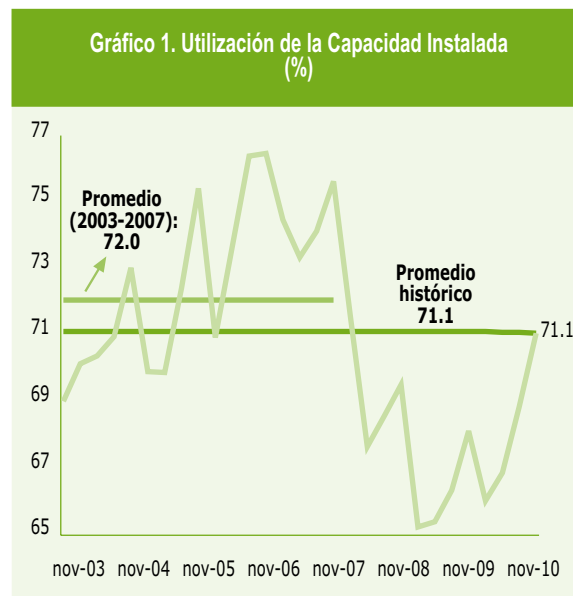
Por su parte, la Utilización de la Capacidad Instalada (UCI) de la industria (como un todo) también ha mejorado, pero a un menor ritmo. Este artículo analiza la evolución de la UCI en los años recientes y las razones por las que se presentan diferencias en el ritmo de recuperación entre la producción industrial y la UCI. Para ello, se utilizan los resultados de diferentes encuestas de opinión empresarial llevadas a cabo por Fedesarrollo, la Andi y Anif.

## Situación actual de la UCI en la industria colombiana

El último dato disponible de Fedesarrollo (noviembre de 2010) ubica la UCI en un 71.1%, mostrando una leve recuperación respecto al mínimo histórico reciente (65.2%) observado en febrero de 2009, e igual a su promedio histórico del 71.1% (ver gráfico 1). Según la medición de la Andi, la UCI fue del 75.5% en enero de 2011, cerca de 3 puntos por encima del nivel observado en el mismo mes de 2010 (72.7%) y ligeramente superior al promedio histórico de los meses de enero en la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) (74%). Cabe recordar que estacionalmente la Utilización de la Capacidad Instalada se reduce en los meses de diciembre y enero, como resultado del período de vacaciones de las empresas. ¿Por qué las diferencias en el ritmo de recuperación entre la producción industrial y la UCI?

Para entender este fenómeno, vale la pena recordar que la industria colombiana hizo importantes inversiones en capacidad instalada entre 2003 y 2008, aumentando nuevas líneas de producción. Como lo ha venido comentando Anif, los industriales aprovecharon: 1) los bajos aranceles de importación; 2) una marcada apreciación del peso; 3) la amplia gama de alivios tributarios por reinversión de utilidades en maquinaria y equipo, y 4) la necesidad de las firmas colombianas de competir en el exterior, (Anif, 2010). En efecto, durante el período 2006-2008 la Inversión Extranjera Directa (IED) industrial fue de US\$4.417 millones. De esta forma, se generó en la industria colombiana una mayor capacidad instalada, lo cual impidió un sobrecalentamiento cuando la demanda logró su pico en 2007.

No obstante, la crisis mundial de finales de 2008 y 2009 generó una contracción de la



Fuente: cálculos Anif con base en Fedesarrollo.

demanda interna que se tradujo en menores ventas industriales. La contracción que se inició en 2008 tocó fondo en septiembre de 2009 cuando las ventas industriales se contrajeron a una tasa del -7.7% anual del promedio en doce meses. Esto generó una reacción rápida de la producción, la cual se contrajo un 7.9% durante el mismo mes, dejando capacidad instalada ociosa. Frente a dicho exceso en la capacidad, los industriales colombianos decidieron eliminar líneas de producción obsoletas, haciendo una transformación productiva forzada. De esta manera, al prescindir de capacidad instalada, se produjeron algunos rebotes en el indicador de UCI, como los observados en noviembre de 2008 y 2009. En efecto, el indicador de UCI de Fedesarrollo alcanzó un 69.5% y un 68.1% en 2008 y 2009, respectivamente.

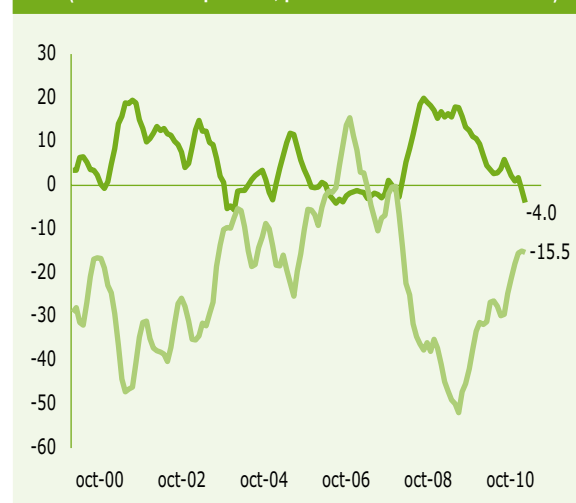
Por su parte, la leve recuperación del indicador de UCI de los últimos meses se puede explicar por un fenómeno de demanda. En efecto, las ventas industriales se han venido recuperando y al cierre de 2010 registraron una variación anual del 4.1% del promedio en doce meses. Al mismo tiempo, las encuestas empresariales de la Andi, Fedesarrollo y la Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif señalan una recuperación en los pedidos y una disminución en los niveles de existencias.

Según la Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) de Fedesarrollo, el Índice de Confianza Industrial (ICI) tuvo un incremento de 3.5 puntos entre diciembre de 2010 y enero de 2011, ubicándose en un 9.3%. Esto significó un incremento de 7 puntos porcentuales frente al mismo mes del año 2010 y

no presentaba niveles superiores al 9% desde diciembre de 2007. Asimismo, en enero de 2011 el promedio móvil de tres meses del balance de respuestas sobre la opinión de los empresarios industriales en cuanto a su nivel actual de pedidos fue de -19, ver gráfico 2. Esto sugiere una recuperación en esta variable pues un año atrás el promedio móvil en el balance de respuestas fue de -32 y su punto mínimo se alcanzó en junio de 2009 (-52). En cuanto al nivel de existencias, la EOE de enero de 2011 indica una disminución en los niveles actuales de existencias, un promedio móvil de tres meses en su balance de respuestas de -4.

Por su parte, los resultados de la más reciente lectura de la GEP, correspondientes al segundo semestre de 2010, mostraron una recuperación marcada en materia de ventas y pedidos de las Pymes industria-

Gráfico 2. Opinión de los empresarios industriales sobre sus niveles actuales de pedidos y existencias (balance de respuestas, promedio móvil de tres meses)



Fuente: cálculos Anif con base en Fedesarrollo.



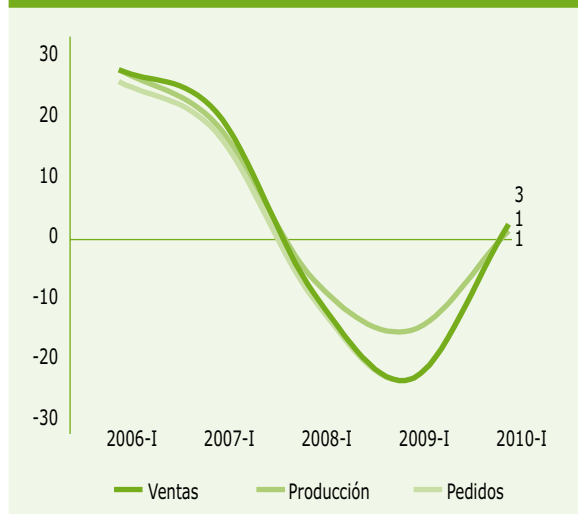
les. La opinión de los empresarios del sector industrial respecto a la evolución de las ventas durante el primer semestre de 2010 presentó una tendencia favorable. En efecto, se observó un incremento de -23 a 3 en el balance de respuestas entre 2009-I y 2010-I, ver gráfico 3. Asimismo, en materia de pedidos, los resultados de la más reciente lectura de la Encuesta reflejan una recuperación de la demanda de las Pymes en el primer semestre de 2010. En el caso de la industria, el balance de respuestas a esta pregunta pasó de -23 en 2009-I a 3 en 2010-I.

En cuanto al nivel de existencias, en el sector industrial éstas son adecuadas. Al parecer, las Pymes continúan aplicando políticas de reducción de costos de almacenamiento y regulando su producción de acuerdo con la evolución de la demanda. En efecto,

se registró una recuperación en el balance de respuestas a la pregunta sobre el nivel de producción de estas firmas en el primer semestre de 2010 (de -15 a 1 entre 2009-I y 2010-I). Sin embargo, esta variable aún se encuentra por debajo de su promedio histórico de 5. Esto ha implicado cierta estabilidad en la Utilización de la Capacidad Instalada (UCI), que luego de alcanzar un mínimo del 60% en 2008-I, ascendió hasta llegar al 65% en 2009-II y permaneció en este nivel durante 2010-I, ver gráfico 4.

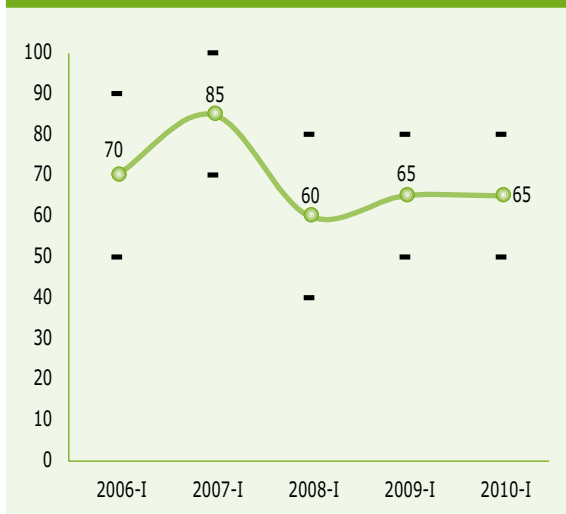
La inversión, por su parte, creció el 7.9% en el último trimestre del año, recuperando la dinámica perdida en los últimos años. Si bien el grueso de dicha expansión se debe a las obras de infraestructura, es de suponer que una mayor inversión industrial ha logrado mantener el crecimiento de la capacidad instalada.

Gráfico 3. Situación actual  
(balance de respuestas)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

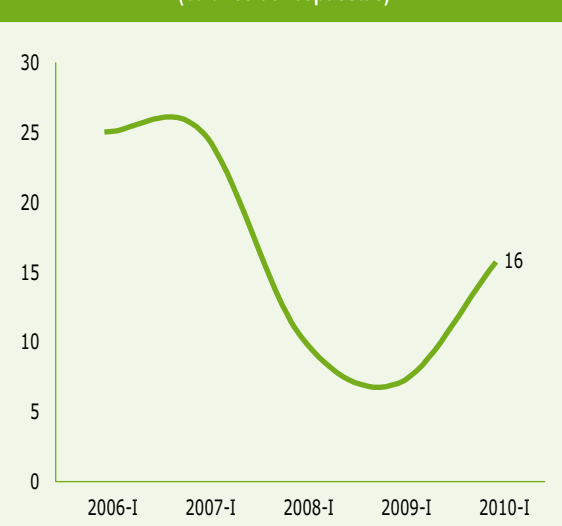
Gráfico 4. Utilización de la Capacidad Instalada  
(50% de las Pymes industriales)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

De hecho, en respuesta al mayor ritmo de la actividad productiva, la inversión en maquinaria y equipo de las Pymes industriales viene acelerándose. Por ejemplo, según la GEP de 2010-II, el balance de respuestas a esta pregunta continuó en el plano positivo (16) durante el primer semestre de 2010 y se acercó a su promedio histórico de 17, ver gráfico 5. Es evidente el repunte registrado en esta variable, pues un año atrás, el balance de respuestas tan sólo alcanzó un valor de 7. Sin embargo, la capacidad actual de las empresas es suficiente para atender la demanda del mercado, por lo que el resultado del balance de respuestas a esta pregunta obedece a que el 70% de las Pymes mantuvo constante la inversión en maquinaria y equipo en el primer semestre de 2010 y un 23% de éstas la incrementó durante el mismo período.

Gráfico 5. Sector industrial: inversión en maquinaria y equipo (balance de respuestas)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

## Perspectivas de inversión

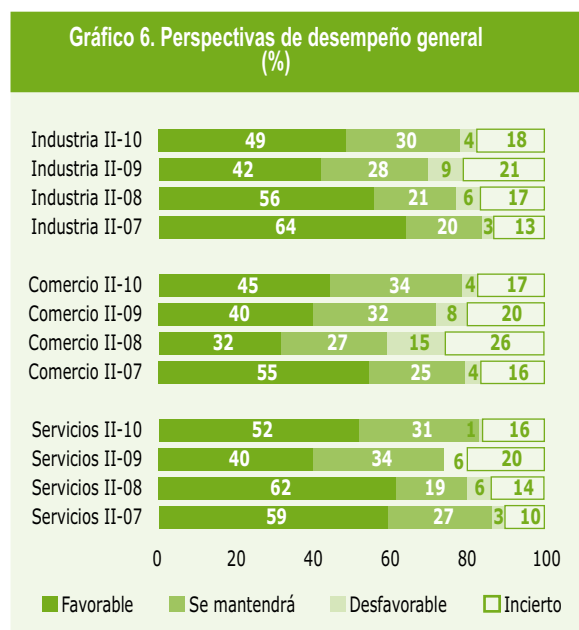
Como se comentó anteriormente, es muy probable que la recuperación industrial de 2010 haya sido sustentada en el uso de la capacidad ya instalada (y que se encontraba ociosa en el proceso de recesión 2008-2009) y no en mayores inversiones que jalonaran la demanda por puestos de trabajo (ver Anif, 2011). Por lo tanto, resulta pertinente analizar cómo será la dinámica de la inversión en maquinaria y equipo en los industriales colombianos y de esta manera anticipar su utilización.

En línea con la recuperación de la demanda interna, el optimismo de los industriales es desbordante. Los resultados de la EOIC realizada por la Andi muestran que en enero de 2011 el 70.1% de los empresarios calificó la situación de la empresa como favorable y el 49.2% reportó mejores expectativas para el futuro inmediato. Hace un año estos mismos indicadores eran del 58.4% y el 45.3%, respectivamente. Si bien el mes de enero es generalmente un mes atípico, ya que las empresas tienen vacaciones colectivas, realizan procesos de mantenimiento y ajustan sus inventarios, para enero de 2011 se presentó un clima favorable para los negocios.

Los resultados de la GEP de Anif nos permiten dilucidar diferencias en las expectativas empresariales de los industriales. En efecto, entre los empresarios del sector industrial es cada vez mayor el grado de optimismo respecto al desempeño futuro de sus negocios. En la medición correspondiente al segundo semestre de 2010, el 49% de ellos afirmó que la evolución de sus empresas

para el cierre de ese período sería favorable, mientras que un año atrás este porcentaje fue del 42%, ver gráfico 6. La proporción de empresarios con perspectivas negativas sobre su desempeño general continuó descendiendo, del 9% en 2009-II al 4% en 2010-II, similar a la de quienes reportaron incertidumbre, que registró un descenso (21% en 2009-II al 18% en 2010-II).

A nivel de subsectores, se destacan el de productos textiles y el de productos metálicos como los más optimistas (balances de respuestas de 58 y 47, respectivamente). En tanto que los subsectores de muebles y productos minerales no metálicos mostraron las expectativas menos positivas respecto a su situación al finalizar el segundo semestre de 2010 (balances de respuestas de 41 y 40, respectivamente).



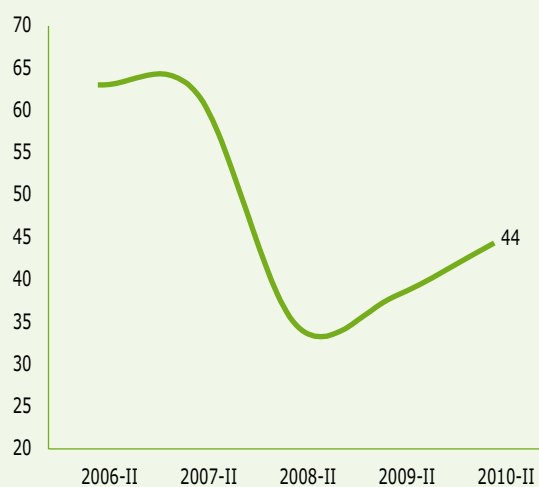
Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

En cuanto al nivel de producción industrial, los empresarios del sector mejoraron sus expectativas al pasar de un balance de respuestas de 33 a 44 entre 2009-II y 2010-II, acercándose a su promedio histórico de 48. En cuanto al nivel de pedidos, los resultados más recientes evidencian que los empresarios industriales tienen las expectativas más optimistas con respecto a la evolución futura de esta variable, después del sector servicios. En efecto, el balance de respuestas fue de 45 y se ubicó 3 puntos por debajo de su promedio histórico de 48.

Al interior del sector, la situación sigue siendo homogénea. Sin embargo, los subsectores más optimistas fueron el de productos textiles y el de prendas de vestir (balances de respuestas de 62 y 59, respectivamente). En contraste, los empresarios dedicados a las actividades de alimentos y bebidas y productos minerales no metálicos figuraron como los más pesimistas de la industria (ver gráficos 41 a 44).

Durante el segundo semestre de 2010, las Pymes manufactureras anticiparon un mayor dinamismo en materia de inversiones en maquinaria y equipo (gráfico 7). El balance de respuestas a esta pregunta llegó a 26, lo cual, comparado con los resultados de la lectura anterior, indica que la recuperación se ha consolidado para este sector pues las firmas evidenciaron mayor interés en ensanchar sus plantas y modernizar sus equipos productivos. Al parecer, ante la recuperación de la demanda actual, los empresarios Pyme optaron por adelantar planes de inversión en activos físicos.

Gráfico 7. Expectativas de producción industrial  
(balance de respuestas)



Fuente: Gran Encuesta Pyme Anif 2010-II.

## Conclusiones

Hemos visto cómo, luego de la crisis internacional 2007-2009, en 2010 la industria tomó impulso y alcanzó un crecimiento cercano al 5%, luego de presentar contracciones del orden del -7% en junio de 2009. Asimismo, la UCI también ha mejorado, pero a un menor ritmo. Según Fedesarrollo, el resultado de noviembre de 2010 para el indicador de UCI (71.1%) fue levemente superior al mínimo histórico reciente (65.2) e igual a su promedio histórico.

Al analizar las diferencias en el ritmo de recuperación entre la producción industrial y la UCI encontramos diversas razones, entre ellas un fenómeno de demanda. De esta manera, las ventas industriales se han recuperado a tal punto que al cierre de 2010

registraron una variación anual del 4.1%. Asimismo, las encuestas empresariales de la Andi, Fedesarrollo y la Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif señalan una recuperación en los pedidos y una disminución en los niveles de existencias.

Sin embargo, creemos que el efecto más importante viene dado por la productividad ganada en los últimos años, por la eliminación de líneas de producción menos eficientes. Así, el rezago en la reacción del indicador de la UCI frente al incremento en ventas se debe principalmente a esa transformación productiva que tuvieron los industriales en los años recientes.

Por otra parte, en respuesta a la recuperación de la demanda interna, el optimismo de los industriales es copioso. Según la Andi, en enero de 2011 el 70.1% de los empresarios calificó la situación de la empresa como favorable y el 49.2% reportó mejores expectativas para el futuro inmediato. Los últimos resultados de la GEP liderada por Anif nos permitieron conocer las expectativas de los industriales en materia de inversión en maquinaria y equipo. Así, durante el segundo semestre de 2010, las Pymes manufactureras anticiparon un mayor dinamismo en materia de inversiones en maquinaria y equipo. Esto indica que la recuperación se ha consolidado para este sector pues las firmas evidenciaron mayor interés en ensanchar sus plantas y modernizar sus equipos productivos.

Para el año 2011, aún cuando se debe tener moderación en las expectativas, existen aspectos positivos que influyen-

rán el desempeño de las firmas industriales. En el plano coyuntural, la ola invernal, que afectó negativamente en 2010, traería beneficios al sector industrial por dos vías en 2011: i) es una oportunidad para proveer materias primas para la construcción, y ii) se pueden aprovechar la creación y el mejoramiento de infraestructura de transporte y comercio para reducir costos. A nivel estructural se espera, de un lado, que la producción y las ventas industriales se apoyen sobre la ejecución de la agenda para la competitividad que el país se trazó en los últimos años. Por otro lado, se prevé un incremento de los proyectos de inversión en el sector, justamente para impulsar la agenda de competitividad.

La reciente crisis económica fue una excelente oportunidad para que los industriales colombianos hicieran una transformación productiva, eliminando líneas de producción obsoletas e ineficientes. La inversión en maquinaria realizada antes de la crisis permitió que, ante reducciones en la demanda, los industriales optaran por producir menos con maquinaria más eficaz. Así, la recuperación reciente de la demanda ha podido ser atendida sin que se incremente de manera importante la UCI. Como lo ha venido comentando Anif, este nuevo fenómeno debe ser tenido en cuenta por las autoridades económicas para evaluar la relación de la capacidad potencial de la producción con la llamada “brecha del Producto” en los próximos años.

## Referencias

- Anif, 2010, Comentario Económico del Día 13 de septiembre de 2010.
- Anif, 2011, Comentario Económico del Día 11 de abril de 2011.

## PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA: OPORTUNIDADES PARA LAS PYMES DEL SECTOR COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE ASEO

Angélica Lozano\*

### Introducción

El Programa de Transformación Productiva (PTP) es una política del gobierno que tiene como objetivo generar un crecimiento sostenible en la economía y el empleo, a través del desarrollo de sectores altamente competitivos y generadores de valor agregado. La idea de dicha política es modernizar y transformar el aparato productivo, de tal forma que se promueva una adecuada inserción de los productos nacionales en los mercados globalizados.

Desde el año 2007, el gobierno ha dado muestras de interés en definir una política de transformación productiva a largo plazo. Para ello, se elaboraron los documentos Conpes 3484 de 2007, “Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-pri-

vado”; el 3527 de 2008, “Política nacional de competitividad y productividad”; el 3582 de 2009, “Política nacional de ciencia, tecnología e innovación”, y el más reciente de todos, el documento 3678 de 2010, “Política de transformación productiva: un modelo de desarrollo sectorial para Colombia”.

En particular, este último señala que el objetivo de la política de competitividad es lograr la transformación productiva del país a través del desarrollo y promoción de sectores de clase mundial. Teniendo en mente dicho objetivo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo diseñó una metodología para establecer los sectores que componen el PTP.

\*Investigadora de Anif.

La metodología se trató de una convocatoria pública a todos los sectores que quisieran ingresar al PTP. De esta forma, los sectores interesados, con el apoyo de los gremios y las empresas, formularon y presentaron una propuesta con base en los siguientes aspectos: i) situación actual del sector en cuanto a productividad y competitividad; ii) flujos de exportaciones e inversión en los últimos años; iii) visión en el corto, mediano y largo plazo (25 años); iv) principales obstáculos y factores críticos de éxito para el crecimiento del sector; v) iniciativas que consideran deben ser desarrolladas para crecer al menos 10 veces sus niveles de ingresos y exportaciones en el largo plazo.

El resultado de esta convocatoria fue la elección de dos grupos de sectores. El primer grupo está conformado por sectores tradicionales, y el segundo grupo por sectores nuevos y emergentes, en los que

Colombia tiene ya alguna base incipiente y que se caracterizan por contar con un alto potencial de crecimiento, una creciente demanda en mercados mundiales y por ser intensivos en tecnología y conocimiento, (ver cuadro 1).

A continuación se analizarán las estrategias y metas de la política de transformación productiva, así como también las oportunidades que ésta representa para las Pymes del sector de cosméticos y artículos de aseo.

Cuadro 1. Sectores de clase mundial	
Sectores establecidos	Sectores nuevos y emergentes
Energía eléctrica, bienes y servicios conexos	Software & TI
Industria de la comunicación gráfica	Cosméticos y artículos de aseo
Textil, confección, diseño y moda	Tercerización de procesos de negocio (BPO&O)
Autopartes	Turismo de salud

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

## Estrategias y metas de la Política de Transformación Productiva

El PTP tiene unas metas muy ambiciosas. Se espera que a 2032 Colombia sea uno de los tres países más competitivos en América Latina, con niveles de ingresos per cápita equivalentes a los de un país de ingresos medios altos.

En el mediano plazo, el PTP aspira a que los sectores de talla mundial tripliquen el número de empleos, pasando de 313.000 en

2008 a 1.060.000 en 2019. De igual forma, se espera que en 2019, las ventas y exportaciones de estos sectores lleguen a niveles de US\$465.500 millones y US\$33.023 millones, respectivamente (ver cuadro 2).

Estas metas lucen comprometidas, pues el Índice Global de Competitividad 2010-2011 elaborado por el Foro Económico



Mundial ubica a Colombia en la posición 68 entre 139 países. Por encima de Colombia se encuentran Chile (posición 30), Puerto Rico (posición 40), Panamá (posición 43), Costa Rica (posición 56) y Brasil (posición 58). El informe atribuye esta baja posición de Colombia a los problemas de corrupción, infraestructura e innovación, que dejan al país en serias desventajas con relación al resto de países de la región.

Sin embargo, no todas las mediciones internacionales resultan poco favorables para Colombia. Según el documento *Doing Business* (2011), Colombia se encuentra dentro de las primeras 25 economías del mundo que más ha mejorado su marco regulatorio empresarial en los últimos cinco años. A nivel de la región, Colombia aparece en el tercer lugar, siendo superada tan sólo por México (35) y Perú (36), (ver Anif 2011).

Para la materialización de estas metas, el PTP busca desarrollar y consolidar los ocho sectores de clase mundial, a través de sinergias entre el sector público y privado. El plan de acción de la política se enmarca en cuatro frentes:

**Desarrollo del capital humano:** con esta iniciativa se busca fortalecer e incrementar las capacidades del recurso humano que requiere el sector. Para ello, se propone no sólo desarrollar talento humano, sino también

**Cuadro 2. Metas del Programa de Transformación Productiva**

	2008	2012	2019	2032
Empleo (personas)	313.000	74.610	1.064.600	1.912.700
Ventas (US\$ millones)	18.626	37.620	65.500	205.600
Exportaciones (US\$ millones)	3.397	17.490	33.023	123.362

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

incentivar capacidades de investigación y dominio de una segunda lengua.

### **Marco normativo:**

el objetivo es adecuar la regulación de los sectores de clase mundial en todo aquello relacionado con las exportaciones, propiedad intelectual, protección de datos y telecomunicaciones, entre otros.

**Fortalecimiento de la industria y promoción:** en este aspecto, se busca incentivar los flujos de inversión extranjera hacia el país y consolidar en el mercado las exportaciones de bienes y servicios de los sectores de clase mundial. En este sentido, la asociatividad empresarial resulta ser vital para el proceso de maduración de la industria.

**Infraestructura:** el propósito en esta línea de acción es crear las condiciones idóneas para el desarrollo de la industria y la atracción de inversionistas extranjeros. Para ellos es fundamental la inversión en infraestructura de telecomunicaciones, vías de transporte, finca raíz, parques tecnológicos, entre otros.

Además de estas cuatro líneas de acción, el PTP propone que los bancos no pueden ser la única fuente de financiación de los sectores de clase mundial. Es por ello que el programa incentiva el uso del capital de riesgo. Para el logro de este propósito, Bancóldex, junto con el Ministerio de Comercio, viene trabajando en la iniciativa de crear un Fondo de

Fondos. El objetivo de dicho fondo es servir de semilla para la creación de otros fondos que permitan irrigar recursos a proyectos que estén orientados a la Política de Transforma-

ción Productiva. De esta forma, Bancóldex estimularía la generación de capital semilla para los sectores que tienen más dificultades en conseguir recursos.

## Oportunidades para las Pymes del sector cosméticos y productos de aseo

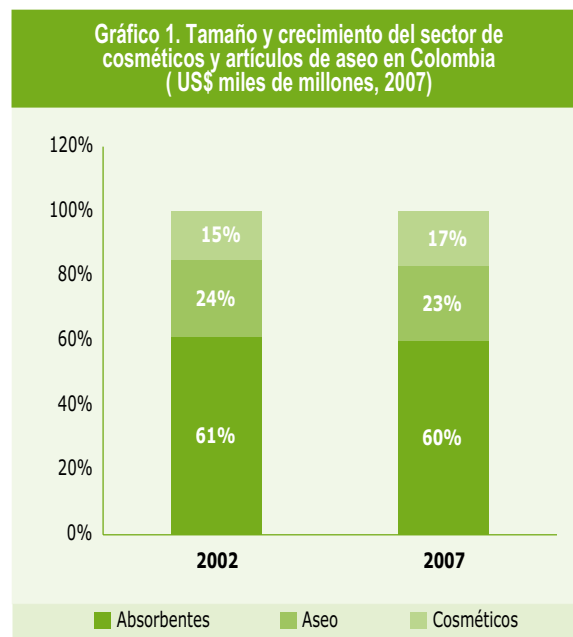
El sector de cosméticos y productos de aseo es uno de los sectores nuevos y emergentes de clase mundial que el PTP pretende impulsar. De acuerdo con estudios realizados por el Ministerio de Comercio, Colombia tiene un gran potencial para capturar una porción significativa del mercado de cosméticos y productos de aseo a nivel global. Para lograr este cometido, la industria debe involucrarse en un programa sectorial de largo plazo que le permita eliminar las barreras de: i) altos costos; ii) dificultad en el acceso a nuevos mercados; iii) baja capacidad para el desarrollo de marcas diferenciadas.

Se estima que a nivel mundial la industria de cosméticos y productos de aseo ha crecido a tasa anuales del 7.6%, alcanzando ventas aproximadas a los US\$450.000 millones en 2007. En el mundo, Europa occidental es el mercado más grande de cosméticos (30% del total del mercado mundial). Sin embargo, los mercados de América Latina y Europa del Este están creciendo más rápido en comparación con otras regiones del planeta.

En el caso de Colombia, a pesar de que el sector de cosméticos y productos de aseo es tradicionalmente pequeño, se ha experimen-

tado un crecimiento anual de cerca del 10% en los últimos años, alcanzando en 2007 un consumo interno de US\$3.3 mil millones. El mayor crecimiento lo exhibe el subsector de absorbentes, seguido por el de cosméticos y por aseo (ver gráfico 1).

Se estima que en los últimos cinco años las ventas al extranjero han crecido a tasas



Fuente: cálculos Anif con base en Fedesarrollo.

anuales del 5%. Como consecuencia de esta expansión, Colombia es hoy el cuarto país en ventas y producción de estos productos en el mercado de América Latina, después de Brasil, México y Argentina.

Actualmente, el mercado de los cosméticos y artículos de aseo se encuentra orientado en el mercado local y en la región andina. En 2007, las exportaciones del sector representaron el 16% de la producción. Los mercados objetivos del sector se encuentran concentrados en los países vecinos, particularmente en Venezuela, Ecuador y Perú.

Teniendo en mente lo anterior, el PTP proyecta que gracias a la estrategia de transformación productiva, Colombia podría aspirar a incrementar el tamaño del sector 2.3 veces, generando al menos US\$8.9 mil

millones en ventas y exportando el 27% del total de su producción para el año 2032 (ver gráfico 2). Asimismo, se busca generar 2.8 mil nuevos empleos, pasando de 24.000 personas empleadas en 2009 a 26.8 mil personas en 2032.

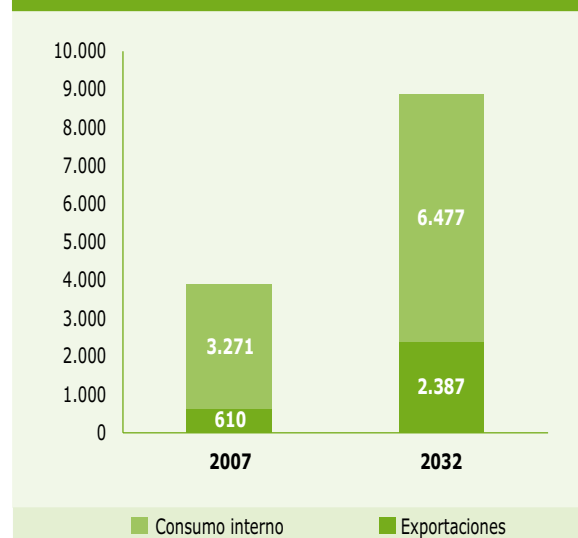
Para lograr estas metas, es fundamental que el gobierno y el sector privado trabajen en los siguientes frentes: i) reducir los costos de manufactura; ii) acelerar el tiempo de llegada al mercado local y de exportación, y iii) conquistar nichos específicos en Centro y Suramérica, Europa, Australasia y Estados Unidos.

Todo este panorama descrito deja claro que en el país se están dando las condiciones para que las Pymes dedicadas a las actividades de producción de cosméticos y artículos de aseo desarrollen todo el potencial de sus negocios. Particularmente, se ha identificado que las Pymes de este sector tienen una gran oportunidad en todo lo relacionado con el uso de productos naturales derivados de la biodiversidad.

De hecho, la biodiversidad y la utilización de los recursos naturales disponibles en el país son los puntos fundamentales en los que se basan los planes de crecimiento de la industria de cosméticos y aseo. A pesar de que en Colombia aún no existe un comercio importante de este tipo de artículos, en el mundo estos productos están en auge y, en cuanto a producción, la industria nacional no está lejos de Brasil, considerada potencia en la materia.

Asimismo, se ha visto que actualmente la industria mundial del sector está siguiendo ciertas tendencias, las cuales resultan relevan-

Gráfico 2. Metas de crecimiento de consumo interno y exportaciones del sector cosméticos y artículos de aseo (US\$ millones)



Fuente: cálculos Anif con base en Fedesarrollo.

tes para el desarrollo del mercado en Colombia. Entre dichas tendencias se encuentran:

- Incremento en la producción y demanda de productos con ingredientes naturales y con empaques orgánicos que no afecten ni la piel ni el medio ambiente.
- Incremento en la demanda de productos multiuso que requieren menor tiempo de dedicación al aseo personal y a la limpieza del hogar.
- Desarrollo de productos con mayor nivel de segmentación, que respondan adecuadamente a segmentos específicos como: productos para hombres, productos para mujeres mayores de 40, productos para adolescentes, etc.
- Desarrollo de productos para los “*baby boomers*”, que se refiere a la generación que nació justo después de la Segunda Guerra Mundial, que está en proceso de retirarse y que cuenta con un alto poder adquisitivo (productos antivejez).
- Desarrollo de productos orientados específicamente a la base de la pirámide, un mercado con alto potencial por su tamaño y alto nivel de crecimiento.

Por otra parte, el PTP propone cuatro estrategias para posicionar las empresas del sector. La primera estrategia se refiere a la producción y exportación a costos competitivos. Para ello, se hace necesaria la reducción de aranceles de importación para algunos insumos y la reducción de costos de logística y trámites de exportación. En la segunda estrategia se propone que las empresas desarrollen la capacidad de reaccionar ágilmente a las tendencias del mercado.

En tercer lugar, se plantea la creación de productos originales de valor agregado para atender los nichos de mercado en países objetivo. En este frente es importante incrementar la inversión en desarrollo de tecnologías, innovación y recursos humanos. Finalmente, se propone desarrollar y mercadear marcas diferenciadas que atraigan otros mercados.

En cuanto al mercado local, las Pymes del sector también han desarrollado un gran potencial. Según cifras de Raddar, en 2009 los productos marca propia representaron el 14.4% del total de ventas de los hipermercados y grandes superficies del país. La buena noticia es que el 80% de los productos de marca propia es maquilado por Pymes que buscan ampliar sus negocios sin tener que invertir en gastos comerciales, de mercadeo o desarrollo.

Tanto en el mercado externo como en el interno, las Pymes del sector encuentran posibilidades de desarrollo. De allí la importancia de que en el país se le siga dando continuidad al Programa de Transformación Productiva, pues sólo de esta forma se logrará afianzar la competitividad del sector y se verán resultados en el largo plazo.

## Conclusiones y desafíos

Colombia es un país que enfrenta dificultades para sostener crecimientos de su PIB-real superiores al 5% anual. Por una parte, la Productividad Total de los Factores (PTF) registró un crecimiento promedio anual del 0.7% entre 1990-2008, lo que resulta preocu-

pante a la hora de exportar otros productos diferentes a los *commodities* de hidrocarburos y minerales.

De otro lado, el potencial económico del país no ha sido plenamente aprovechado y desarrollado. En efecto, no se ha generado un aparato productivo que sea diversificado, de alto valor agregado y sofisticación, que permita la adecuada inserción de nuestros productos y servicios en el mercado global.

Si bien el PTP constituye el inicio del proceso de transformación productiva y posicionamiento de ocho sectores de talla mundial, aún falta mucho por hacer. A nivel macro, se deben superar las siguientes barreras: i) inflexibilidad del mercado laboral; ii) dificultades para innovar y adoptar tecnología de punta; iii) atracción de inversión extranjera sólo hacia el sector minero-energético; iv) atrasos en las firmas de los TLCs, y v) limitaciones en infraestructura y logística.

En el caso del sector de cosméticos y artículos de aseo se han identificado los siguientes problemas, que no permiten que el sector se desarrolle y se transforme en uno de

talla mundial: i) altos costos de las materias primas; ii) poca flexibilidad en la obtención de registros para llevar los productos al mercado externo; iii) baja inversión en investigación, desarrollo e innovación, y iv) falta de recursos humanos capacitados para desarrollar tareas de mercadeo y otras habilidades propias del sector.

Sin embargo, se ha demostrado que las Pymes del sector de cosméticos y artículos de aseo tienen una oportunidad interesante de desarrollarse tanto en el mercado interno como en el mercado internacional. Para ello, el PTP ha propuesto varias estrategias encaminadas hacia el incremento de la producción y exportación de productos de valor agregado y precios competitivos.

En particular, lo que se busca es aprovechar la biodiversidad del país, elaborando productos naturales que estén en línea con las tendencias mundiales, y que faciliten el ingreso de los mismos a los mercados internacionales. A nivel local, el mercado en las grandes superficies constituye una fuente importante de ingresos para las Pymes que maquilan los productos marca propia.

## Referencias

- Anif, 2010, Comentario Económico del Día 31 de marzo de 2011.
- Documento Conpes 3678 de 2010: “Política de transformación productiva: un modelo de desarrollo sectorial para Colombia”.
- Documento Conpes 3582 de 2009: “Política nacional de ciencia, tecnología e innovación”.
- Documento Conpes 3527 de 2008: “Política nacional de competitividad y productividad”.
- Documento Conpes 3484 de 2007: “Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado”.

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS “UNIRSE PARA COMPETIR”

Hortencia Rueda Lizarazo\*

Daniel Rocha Jiménez\*\*

### Resumen

El mundo ha experimentado cambios, la globalización ha llevado a modificar el entorno de la empresa y cómo éstas deben afrontar mercados cada vez con mayor incertidumbre, riesgo y volatilidad. El objeto de este escrito es plantear las alianzas estratégicas como una opción al paradigma exclusivamente competitivo para muchas empresas medianas y pequeñas que buscan sobrevivir al mercado.

### Desarrollo

De acuerdo con el paradigma competitivo, *la competencia* genera una serie de eficiencias o ventajas tales como una asignación óptima de los recursos escasos por parte de la empresa, impulsa la innovación y el espíritu emprendedor, y además reduce los costos de transacción entre las partes, y éstas se llevan a mejor término cuando una empresa obtiene una posición ventajosa en un sector específico que le permite ofrecer productos de una mejor calidad a sus clientes en comparación con sus competidores (Porter, 1998). Sin embargo, otro paradigma alternativo contempla el desarrollo de la ventaja colaborativa. En economía política la cooperación toma prin-

cialmente la forma de intercambio de mutua ganancia (J.Hirshleifer, 1978).

Existen interpretaciones que coinciden en que la cooperación es importante para mejorar la capacidad competitiva de las empresas. “La cooperación puede mejorar la posición com-

\* Administradora de Empresas. Msc Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia

\*\*Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte. DU-Master 2. Science de Gestion-Université de Rouen-fr.

petitiva de una firma. Por ejemplo, la cooperación de Toyota con sus proveedores mejoró su posición competitiva en la industria global del automóvil” (Hill, 1995).

Muchas investigaciones han demostrado que ante cambios en el entorno por regulaciones comerciales, tratados internacionales, competencia internacional, las empresas ciertamente pueden mantenerse ante estos ambientes turbulentos utilizando estrategias de cooperación (Le Duff, 1999).

Una alianza estratégica frecuentemente se define como la unión de dos o más empresas que buscan desarrollar de manera conjunta algún acuerdo de cooperación en un horizonte largo de tiempo. Para Louffat, alianza estratégica “es la integración estratégica, estructural, y operacional entre dos o más organizaciones nacionales o internacionales, con sociedad horizontal o vertical, que pretenden alcanzar objetivos comunes, en un mercado único o diversificado y abarcando un período de tiempo determinado” (Louffat, 2004). “Una alianza se define como el grado en que una organización se dedica a identificar y responder a las oportunidades de asociación” (MB. Sarkar, 2001). Fernández y Sánchez (1991) afirman: “la diversidad de enfoques desde los que se ha estudiado este fenómeno ha generado una “jungla de denominaciones” tales como acuerdos, coaliciones, alianzas estratégicas, etc”.

Las relaciones asociativas pueden ser desde simples uniones para determinadas operaciones o uniones más perdurables en el tiempo, lo cual, en la práctica, dependen-

do de su profundidad, llevan a conformarse de manera informal o a través de una figura jurídica específica, como los consorcios y *joint ventures*.

Una alianza puede formarse en respuesta a una oportunidad de mercado específica que requiere la participación activa de dos empresas o más para generar un excedente económico. Kogut (1988) ha resaltado las tres principales razones para la formación de *joint ventures*, que a la vez son generalizables para otros tipos de alianzas. Estas motivaciones están asociadas con los costos de transacción, los comportamientos estratégicos y el aprendizaje organizacional.

Las alianzas pueden ser fuente de éxito, pero también de grandes fracasos. Según H.R. Harrigan, el 40% de las alianzas sobrevive menos de 4 años y el 15% menos de 10 años.

Las pequeñas y medianas empresas están jugando un rol interesante en el ambiente de los negocios hoy en día. Las restricciones de recursos a las que deben enfrentarse en su operación diaria es uno de sus tantos problemas, por lo cual uno de los medios para que estas empresas puedan subsistir o mantenerse en el mercado es a través de la cooperación con otra firma. “Tal cooperación les permite a estas empresas incrementar su producción y procesos de innovación, expandir su capacidad de producción a través de acuerdos de cooperación conjunta, compartir los gastos de comercialización y experiencia con acuerdos de comercialización a largo plazo, y alcanzar mercado externos (Larson, 1991).



Así, la formación de las alianzas es función de una estructura de costo-beneficio, donde los excedentes de la alianza superan los costos incurridos (Harrigan, 1985).

Ciertamente estos acuerdos serán posibles dependiendo de la actitud de estos empresarios hacia la cooperación. La confianza es un punto fundamental, pero bastante complejo de manejar entre los integrantes de una alianza en el logro de objetivos. Sin embargo, “llevar a cabo alianzas estratégicas demanda confianza en un grado que permita alejar los miedos y construir una relación estable” (Larson, 1991). La confianza es contraria al comportamiento oportunista referido por Williamson (1985) que es la base del enfoque competitivo.

“Existe una baja disposición a la asociatividad, algunas empresas manifiestan abiertamente que no han pensado en ello. Desde la creación, hemos sido una empresa muy independiente; no hemos mantenido ni desarrollado ningún tipo de alianza con otra empresa” (Ecos de Economía, No. 25-2007). Por otro lado, es previsible que el desconocimiento sobre la construcción de alianzas estratégicas, sobre los beneficios de éstas como herramienta competitiva y en los encadenamientos hacia adelante y hacia atrás, sean fuente de la baja disposición hacia la asociatividad. Los empresarios ven en la cooperación, más que una alternativa viable, un riesgo desde la perspectiva del paradigma competitivo.

Aunque esta predisposición no es extraña, si tenemos en cuenta la mortalidad de las alianzas estratégicas derivadas de la multipli-

cidad de centros de decisión y los conflictos de intereses (Le Duff, 1999). Sin embargo, si las alianzas son llevadas de manera adecuada, ello permitirá a las empresas relacionadas aprender, lograr objetivos mutuos, acceder a una mayor parte del mercado, alcanzar mercados externos, contar con mayores recursos, que de manera individual no sería posible, o simplemente lograr sobrevivir.

En el sector educativo, las universidades con frecuencia participan en procesos de cooperación con empresas y entre ellas mismas. La cooperación con empresas se basa usualmente en asesorías, prácticas profesionales de estudiantes, programas educativos para los empleados...etc., de los cuales se generan mutuos beneficios.

Por otro lado, se encuentran los esquemas de cooperación intersectorial promovidos por particulares o por el Estado, y donde participan numerosas firmas de un determinado tipo de industria, en modelos asociativos diversos, buscando alcanzar los niveles de clúster.

Porter (1998) considera que el Estado debe jugar un papel catalizador y estimulador para potenciar por ejemplo el clúster y define varias acciones, entre ellas la creación de factores especializados, comenzando por capacitación específica en clúster, generar regulación ambiental, estimular el I&D...etc. Entonces es importante capacitar y propiciar la asociatividad, lo cual no debe ser sólo un trabajo del Estado, sino también de la academia. Ésta no es estrategia exclusiva para las grandes empresas. Prodes – Programa de Desarrollo Empresarial,

liderado por Acopi, por ejemplo, implementa un conjunto de actividades asociativas. Afirma que los problemas que más deben enfrentar a la hora trabajar con los grupos de empresas es entender el momento empresarial de cada una, sus intereses, el instinto de competencia, y la toma de decisiones como grupo.

Por otro lado, desde el gobierno, en el documento Conpes 3484 de 2007, se plantean como mecanismos para mejorar la capacidad de las microempresas y las Pymes, la articulación productiva, la conformación de redes de colaboración y la promoción de la asociatividad empresarial a través de programas que promuevan esquemas asociativos dentro del proceso de transformación productiva del país.

Para que los diferentes tipos de acuerdos de colaboración se desarrollen de manera óptima es importante que exista un objetivo común mediante altos niveles de compromiso y confianza, manteniendo las empresas involucradas su autonomía.

Existe el paradigma de que hay que “acabar” con el otro para subsistir, y en este modelo se enmarca el concepto de ser competitivos. Sin embargo, también se puede competir mediante diferentes esquemas de colaboración.

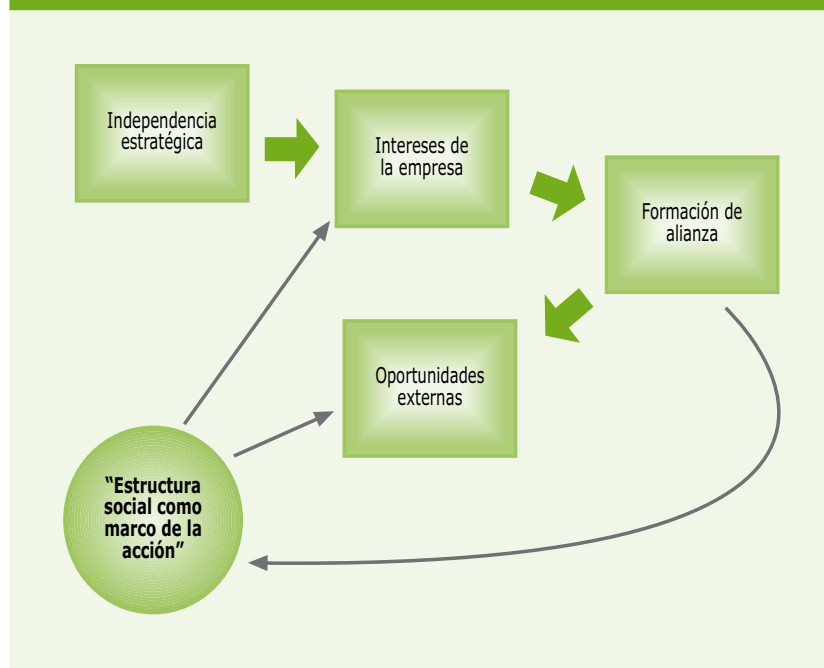
Conocemos que los comportamientos oportunistas y la vulnerabilidad de las firmas son algunos de los obstáculos para la cooperación dentro de las alianzas (Kogut, 1989; Gulati, 1994). Por otro lado, las alianzas, de acuerdo con estos autores, también se enfrentan a cambios de su entorno propio que

pueden afectar a una o varias de las empresas que están involucradas.

Entonces contar con información de socios potenciales puede ciertamente ayudar a tomar decisiones y alejar el miedo. “La información que proveen las redes puede ser una base importante para valorar la confianza entre socios potenciales de una alianza. La “confianza” es una fuente de preocupación debido a los riesgos que están asociados a la conformación de las alianzas. La mayor parte de los investigadores destaca el papel de la confianza “para facilitar relaciones de intercambio” (Bradach-Eccles, 1989). Estas redes de información en las alianzas pueden reportar malos comportamientos de uno de sus socios, lo cual ciertamente no es bien visto por las otras partes, reforzando la preocupación por la reputación y la confiabilidad como elementos fundamentales entre los socios. De este modo la estructura social hace su trabajo. “Por lo tanto, además de aportar información y crear circuitos de reputación, es probable que las estructuras sociales promuevan una mayor conciencia y confianza entre los socios potenciales, que pueden conducirlos a la construcción de una relación” (Gulati, 1994).

La formación de alianzas dentro de estas explicaciones teóricas parte de una visión de interdependencia estratégica, donde los actores racionales mantienen una dinámica de ser mutuamente responsables, compartiendo por un lado unos principios comunes, y por otra parte una estructura social, donde una empresa está limitada por patrones internos y normas para la exclusión de agentes, tal como se muestra en el gráfico 1. (Granovetter, 1985).

Gráfico 1. Elementos decisivos en la conformación de las alianzas



Fuente: Formación de Alianza (Andrew, 1971). (Granovetter, 1985, 1992). Adaptado por Burt, 1982.

## Conclusión

La rivalidad entre empresas es un factor determinante de las cinco fuerzas competitivas señaladas por Porter. La supervivencia es necesaria y el paradigma competitivo considera que la única forma de sobrevivir en un mercado es terminar con la competencia, movernos estratégicamente antes que los demás. “Vemos entonces compañías empeñadas en la labor de sacar del juego a sus competidores, en la creación de barreras a los posibles entrantes o en la adquisición sistemática de toda aquella compañía que represente un peligro para su participación en el mercado” (A. Hernández, 2007). En perma-

nente lucha por existir y sobrevivir en un mercado específico. Sin embargo, cabe preguntarnos si siempre debemos competir pensando en “acabar” al otro o podemos competir colaborando con el otro. El paradigma colaborativo nos enseña que unir fuerzas, recursos, tecnología, información, conocimiento para sobrevivir y continuar existiendo puede dar resultados gratificantes. Ciertamente no todas las empresas cuentan con abundantes recursos, tecnología, infraestructura, entre otros, por lo cual el sentarse a analizar la posibilidad de desarrollar algún tipo de acuerdo de colaboración toma sentido.

Algún tipo de alianza que partiendo de un interés común les permita alcanzar metas y objetivos conjuntos, crecer, aprender y competir en el mercado de manera colaborativa. La competencia no desaparece, simplemente se desarrolla desde otra perspectiva, dependiendo de las necesidades y el entorno que envuelva a una organización de manera específica. No es un proceso fácil restringir la naturaleza competitiva buscando la supervivencia, la desconfianza y los comportamientos oportunistas. Tal como hemos señalado en este escrito, se requiere de la confianza para el buen desarrollo de la acción cooperativa; sin embargo, vale la pena intentarlo cuando la única opción para continuar existiendo es llegar a acuerdos con otros.

## Bibliografía

- Bradach, J. and Eccles R. (1989), Price, “Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms”, in *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Cardona M., Vásquez J., Montes I.C. y Monsalve E.P., *Ecos de Economía*, No. 25, págs. 187- 216. Medellín, octubre de 2007.
- Granovetter (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.
- Kevin Steensma H., Marino L. and Mark Weaver K., “Attitudes toward Cooperative Strategies. A Cross-Cultural Analysis of Entrepreneurs”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4.
- Harrigan K.R, (1985), *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Hernández Martínez A.G. (2007), “El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión”, Universidad Empresa, Bogotá, Colombia, julio-diciembre 2007.
- Kogut B. (1988), “Joint Ventures. Theoretical and Empirical perspectives”, *Strategic Management Journal*, 9(4), pp 319-332.
- Larson A., (1991), “Partener Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance”, *Journal of Business Venturing*, 6: 173 -188.
- Le Duff, (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Edition Dalloz.
- Enrique L.O., (2004), Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociación. Un estudio multicaso, profesor ESAN.
- Sarkar M.B, Ecambadi R. and Harrison J.S., (2001), “Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance”, *Strategic Management Journal*, 22: 701-711
- Poliak R., (2001), *Revista Idea*, vol.23, mayo de 2001.
- Porter M. (1998), *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press, 1998. 155-350.
- Williamson O. (1985), “The Economic Institutions of Capitalism”, Free Press, New York.

## ¿ES REALMENTE COLOMBIA UN PAÍS DE EMPRENDEDORES?

Natalia Rincón Velandia\*  
David Ocampo Guzmán\*\*  
Iván A. Montes P.\*\*\*

### Resumen

El desarrollo económico de una nación depende, en gran medida, de tres factores principales: una gran solidez del Estado como gran rector de políticas sociales y económicas; las instituciones académicas como desarrolladoras de conocimientos, habilidades y competencias en los individuos, y el desarrollo de las empresas que componen su aparato productivo. Para el caso de América Latina, y específicamente de Colombia, la creación y consolidación de las micro,

pequeñas y medianas empresas (Mipymes) constituyen uno de los principales motores de la economía, como quiera que representan más del 95% de las compañías existentes. Para que esta creación y consolidación sea exitosa, es necesario que la Mipyme fortalezca su estructura desde la misma definición de su plan empresarial estratégico, con una perspectiva fundamental para su afianzamiento: el desarrollo de una estrategia verdadera de emprendimiento e innovación.

\*Natalia Rincón Velandia: médica veterinaria de la Universidad de La Salle. Candidata al título de MGO de la Universidad EAN y la Universidad de Quebec. Trabaja actualmente como asociada de Asuntos Regulatorios en Elanco Animal Health, División Veterinaria del Laboratorio Farmacéutico Eli Lilly and Company.

\*\*David Ocampo Guzmán: administrador de empresas de la Universidad EAN. Candidato al título de MGO

de la Universidad EAN y la Universidad de Quebec. Gerente general de Industrias Scheva, empresa familiar del sector de las pinturas.

\*\*\*Iván A. Montes P.: economista de la Universidad EAN. Candidato al título de MGO de la Universidad EAN y la Universidad de Quebec. Representante legal y gerente general de Avance Organizacional Consultores Ltda.

## Introducción

*“Son miles los emprendedores que cada año deciden arriesgarse y establecer un negocio por su cuenta. E, igualmente, cada año son miles de ellos los que naufragan en su intento. Nuestra sociedad está necesitada de ellos: son las pequeñas y medianas empresas las que crean la riqueza de un país y la mayor parte del trabajo asalariado y, sin embargo, demasiado a menudo centramos nuestra atención en las grandes empresas, aquellas que presentan cifras de negocio astronómicas.”*

La anterior cita es la introducción del libro *How I Made it: 40 Successful Entrepreneurs Reveal it All*, de la periodista británica Rachel Bridge<sup>1</sup>. En este la autora relata diez historias de éxito empresarial, en su mayoría británicas, en donde a pesar de las dificultades los emprendedores con imaginación, trabajo y mucha ilusión lograron superarlas, y lograron llevar sus pequeñas y medianas aventuras a buen puerto. En su libro, Bridge intenta responder estas preguntas de marras: ¿Qué es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso? ¿Por qué algunos logran abrirse camino en un mundo tan competitivo como el actual y otros no consiguen hacer despegar sus ilusiones?<sup>2</sup>

En la mayoría de los países del mundo la pequeña y mediana empresa juegan un rol preponderante en el seno de sus economías, pues son determinantes para fomentar el crecimiento, el desarrollo económico y para el dinamismo del mercado laboral. Dentro de la todavía gran potencia mundial, Estados Unidos, la pequeña y la mediana empresa son responsables por más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y emplean a más del 50% de los trabajadores involucrados en actividades de exportación. El 99% del total de las empresas estadounidenses son Pymes que emplean a más de la mitad

de la fuerza laboral no-pública de la primera potencia económica del mundo. Del total de las firmas exportadoras en Estados Unidos, el 60% son pequeñas empresas con menos de 100 empleados (Beltrán, 2004)<sup>3</sup>.

Las Mipymes juegan un rol clave en la economía colombiana, representando “el 96.4% del número de establecimientos en Colombia, aportan el 63% del empleo nacional, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social”, (businesscol.com, 2007). De 1.343.521 empresas en los sectores de industria, comercio y servicios, que ocupaban en el año 2007 a 2.818.430 trabajadores, 1.653.493 trabajadores provenían de las microempresas, lo cual correspondía al 59% del total. Éstas eran en su mayoría empresas familiares, de

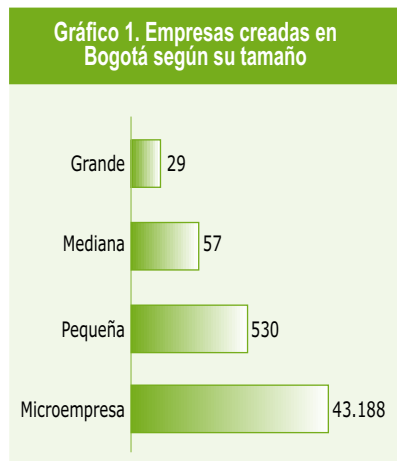
<sup>1</sup>Rachel Bridge es escritora, periodista y conferencista británica especializada en emprendimiento, *start ups* y crecimiento de negocios. Es la editora de la sección empresarial del periódico The Sunday Times.

<sup>2</sup>Bridge, Rachel, *How I Made it. 40 Successful Entrepreneurs Reveal it All*, págs. 1-2.

<sup>3</sup>Beltrán Mora, Luis Nelson, *Las Pymes mexicanas y su enseñanza a las Pymes colombianas en globalización y tratados de libre comercio*, págs. 38-39.

estratos 1, 2 y 3. A su vez, la pequeña empresa estaba conformada por 9.099 establecimientos que generaban el 6.1% del empleo, con un promedio de 19 trabajadores por empresa, y la mediana, con 3.111, que ocupaban al 10.3% del empleo, con un promedio de 93 trabajadores.<sup>4</sup>

Año tras año la Cámara de Comercio de Bogotá (www.ccb.org.co) registra la creación de miles de empresas nuevas, más que en ninguna otra ciudad de Colombia, consolidando a la capital como el centro empresarial colombiano. El 27% del total de las empresas del país se ubica en Bogotá.<sup>5</sup> La mayoría de empresas nuevas que son matriculadas y/o registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá son microempresas, seguidas de



Fuente: Registro mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) 2006 - 2007, Bogotá.

pequeñas empresas, corroborando una vez más que las Pymes son muy importantes dentro de la economía nacional, representando más del 96.4% de las organizaciones legalmente constituidas.<sup>6</sup> El gráfico 1 ilustra el comportamiento que tuvo la creación de empresas en Bogotá durante los primeros nueve meses (enero a septiembre) del año 2007.

Entonces, la pregunta es: si las Mipymes juegan un papel tan importante dentro de la economía colombiana, ¿por qué pocas veces pueden sobrevivir, mejorar, crecer y ser competitivas? ¿Puede la creación de empresas desprovista de innovación y/o de emprendimiento generar riqueza a una economía?

## Innovación

*En alguna ocasión un periodista le preguntó al multimillonario Aristóteles Onassis: “¿Cuál es el secreto de su fortuna?” “¿En verdad quiere usted saber cuál es mi secreto? Pues se lo voy a confesar”, le respondió Onassis. Al oír esto, el periodista sacó apresuradamente grabadora, bolígrafo y papel para no perderse nada de lo que dijera aquel hombre de probado éxito económico. Onassis sacó un objeto de su bolsillo y se lo puso en la palma de la mano mientras le preguntaba “¿Ve usted este objeto?” “Sí”, respondió en voz baja el periodista. El acaudalado Onassis miró fijamente al reportero y le confesó “Pues yo lo vi antes que nadie”<sup>7</sup>*

<sup>4</sup>Casa Editorial El Tiempo S.A., “Caja de herramientas para Pymes”, Bogotá, Edición Portafolio 2006.

<sup>5</sup>www.dane.gov.co

<sup>6</sup>www.ccb.org.co

<sup>7</sup>Valdes Buratti, Luigi, INNOVACIÓN: El arte de inventar el FUTURO, págs. 1-3



*No se sume al coro... Cuando todos lo hagan, usted no lo haga. Ser diferente exige, con frecuencia, dejar de lado los convencionalismos: pensar y actuar de manera diferente.*

**Bob Lutz, ex presidente de Chrysler.**

“Existen varias aproximaciones para definir el concepto de innovación. La forma más tradicional de hacerlo es referirse al proceso innovador como la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Innovación también es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original, es la oportunidad de explotar el cambio para crear un negocio diferente y tal como relata la historia de Onassis, innovar es la capacidad de visualizar una oportunidad antes que los demás y tener el coraje de plasmarla en un producto o servicio real, tangible y vendible. Innovar significa crear” (Valdes Buratti, 2004).

La tesis que W. Chan Kim y Reneé Mauborgne (2005) plantearon en su libro *La estrategia del Océano Azul* se convirtió en una especie de credo de la innovación del tercer milenio. En ella se explica cómo para ser un triunfador en el futuro es primordial ampliar los horizontes del mercado y agregar valor a través de la innovación, dejando atrás la competencia destructiva y en muchos casos infructuosa, y utilizan el símil de los océanos para explicar la situación competitiva actual y a la que se puede llegar siguiendo sus consejos: los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, donde incansable, y a veces, inútilmente se lucha por cuotas de mercado, donde cada vez aparecen más competidores, diezmando las posibilidades de beneficios y crecimen-

to, donde se compite con productos totalmente estandarizados y la competencia se torna sangrienta, por ende el rojo de los océanos. En tanto que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas, donde se da la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes<sup>8</sup>. Cirque du Soleil, Starbucks, Google, Servientrega, Crepes & Waffles son nombres de empresas que han logrado innovaciones hacia mercados nuevos no competidos, navegando en “océanos azules” en el sentido planteado por los autores.

Casi todas las aproximaciones al concepto de innovación tienen dos aspectos en común: novedad y aplicación. Cualquier idea o concepto, por creativo que sea, no puede catalogarse como innovación hasta que no sea utilizada/o para cubrir una necesidad concreta. No es innovación si no se vende. Al convertir esas mejoras puntuales en mejoras globales para la sociedad, se pasa de un proceso

<sup>8</sup>Chan Kim, W. y Mauborgne, R., *La estrategia del Océano Azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*, págs. 1-3.



de cambio micro a uno macroeconómico, cobrando la difusión una enorme importancia. Luego es fácil distinguir tres momentos o estados en el proceso de cambio: invención, innovación y difusión.<sup>9</sup> La novedad y la aplicación son dos aspectos en común que tienen casi todas las definiciones de innovación, pero también es evidente que todos los ejemplos de casos de innovación exitosa tienen otro aspecto en común; alguien vio una oportunidad de negocio antes que nadie.

Cincuenta años atrás un joven británico de ascendencia rusa, homosexual y judío, entró a un bar en Liverpool llamado The Cavern. Estaba buscando a un grupo de *rock*

y *skiffle* que había grabado un *single* con Tony Sheridan, “My Bonnie” era el nombre del *single*, y al joven judeo-británico le había causado una enorme curiosidad el mismo, ya que alguien había entrado a su tienda de música NEMS (North End Music Stores) buscándolo, y él no lo tenía. Averiguó quién lo cantaba, y dónde los podía encontrar. El joven era nada menos que Brian Epstein, y el grupo que buscaba eran los mismísimos Beatles. Epstein al verlos vio una oportunidad y tuvo el coraje de perseguirla, vio algo que nadie más, salvo George Martin, fue capaz de ver, los Beatles serían más grandes que Elvis; los Beatles revolucionarían el mundo cultural y musical. Y así fue.

## Emprendimiento

*Busqué el automóvil de mis sueños, pero no lo encontré. Entonces decidí construirlo yo mismo. Profesor Dr. Ing. H. C. Ferdinand Porsche, creador del imperio Porsche.*

*Estoy agradecido con todas aquellas personas que dijeron NO. Gracias a ellas todo lo hice yo mismo.*

**W. Dyer Wayne**

“Emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume todo o la mayor acción de riesgo. Por lo anterior, se concluye que los emprendedores son los principales agentes de cambio de la sociedad”<sup>10</sup>

Etimológicamente la palabra emprendedor significa acometer o llevar a cabo. Proviene de las locuciones latinas in, en, y prendiere, y seguramente debido a que en francés y en

italiano empresario se dice *entrepreneur* e *imprenditore*, en español se refiere a quien inicia una empresa, (Silva Duarte, 2008). Los emprendedores tienen determinados rasgos de personalidad y características que los une; pasión, libertad, tenacidad, visión, creativi-

<sup>9</sup>Ideas básicas sobre innovación, págs. 1-4.

<sup>10</sup>Silva Duarte, Jorge Enrique, *Emprendedor, crear su propia empresa*, págs. 27-28.

dad, etc. (Allen K, 1999; Bygrave W., 1997; Crainer S/Des Dearlove, 2001).<sup>11</sup>

Joseph Schumpeter explicó hace casi un siglo cómo los emprendedores crean riqueza a través de su accionar, pues al llevar sus innovaciones al mercado en forma de servicios y/o productos destruyen los existentes al trastornar los términos básicos de compra/venta de éstos, dándose la “destrucción creativa”. La economía logra un proceso de activación y dinamización, convirtiendo recursos de áreas de baja rentabilidad en los de alta, originando un aumento en la actividad comercial reflejado en más demandas para los proveedores y/o en más salarios para nuevos trabajadores, por ejemplo.<sup>12</sup> Estos cambios son la fuente de la riqueza que alimenta el crecimiento de toda una economía, la cual prospera gracias a los desequilibrios en oferta y demanda causados por los emprendedores.<sup>13</sup>

Sus detractores, Ludwig von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner, cuya percepción del emprendimiento se conoce como la concepción de la Escuela Austríaca, pensaban también que el aporte del emprendimiento era un factor decisivo para las economías de mercado, pero no estaban de acuerdo con su caracterización de la persona emprendedora, ni con su concepción de la actividad emprendedora.<sup>14</sup> A diferencia de Schumpeter, la Escuela Austríaca se basa en la creación del equilibrio, por lo tanto, estos emprendedores generan el cambio dentro de una situación existente, no de una situación existente a otra. El emprendedor busca encontrar las ineficiencias y/o asimetrías

existentes sobre las cuales hay una ganancia potencial (oportunidades de negocios e innovación). Con el tiempo, la práctica de estas actividades permite reducir el nivel general de incertidumbre y llega a promover procesos del mercado que ayudan a reducir o eliminar la brecha existente entre los líderes y los seguidores, lo que equivale a decir que permite luchar contra la concentración de la riqueza.<sup>15</sup>

Imanol Belausteguigoitia, en su ensayo “El espíritu emprendedor en las organizaciones”, explica cómo Timmons y Spinelli (2003) proponen un modelo para emprender basado en tres fuerzas: oportunidad, recursos y equipo, en donde éstas deben articularse de manera adecuada y estar perfectamente balanceadas.<sup>16</sup> Explican que la oportunidad de negocio es mucho más que una buena (o muy buena) idea. Ésta es muy difícil de reconocer y puede tomar años de esfuerzo en aparecer espontáneamente. Moldearla y/o reconocerla requiere de varios talentos, entre los que se destacan la creatividad para percibir lo que otros no ven, en otras palabras, la capacidad de innovación. Esto requiere un conocimiento profundo del área en cuestión, en especial del mercado. El Equipo es quizás

<sup>11</sup>Aragón, Fernando y Severi María Laura, *Características personales de los emprendedores, diferencias con los ejecutivos de corporaciones*, págs. 1-2.

<sup>12</sup>Silva Duarte, Jorge Enrique, *Op.cit.*, pág. 20.

<sup>13</sup>Belausteguigoitia, Imanol, *El espíritu emprendedor en las organizaciones*, pág. 2.

<sup>14</sup>Castillo, Alicia H., *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*, págs. 6-7.

<sup>15</sup>Ibíd.

<sup>16</sup>Belausteguigoitia, Imanol. *Op.cit.*, págs. 4-5.

el factor más importante de las tres fuerzas, y dentro del equipo la pieza fundamental es el líder (que es el mismo emprendedor en muchos casos), pues puede influir no sólo en su equipo, sino en las otras dos fuerzas también. Cuando una organización cuenta con un equipo cohesionado, cuyas habilidades se complementan, conformado por individuos capaces y comprometidos, es una organización afortunada. En el caso de las empresas familiares (EF), si existe sinergia entre la primera y la segunda generación se pueden lograr resultados espectaculares. Los recursos son la tercera fuerza y Timmons y Spinelli hacen referencia principalmente al capital, aunque también los recursos incluyen otros medios. Hay quienes piensan que son más importantes que la oportunidad y el equipo, pero generalmente no es así. Los recursos para apoyar a las empresas suelen

seguir a los buenos equipos que persiguen buenas oportunidades.<sup>17</sup>

Las compañías que adoptan un comportamiento emprendedor tienden a ser más flexibles y pequeñas, lo cual refleja la cultura de trabajo especial que se ha impuesto gracias al emprendedor. A pesar de que con frecuencia son dirigidas por líderes visionarios, el éxito de estas organizaciones se debe principalmente a un equipo de trabajo dedicado y capaz. Cuando una empresa u organización adopta un comportamiento emprendedor las rejuvenece y las obliga a satisfacer, en formas innovadoras, las demandas de los consumidores. La innovación por sí sola no hace emprendedoras a las organizaciones, es un factor clave, pero debe ser complementada por cualidades como la velocidad de respuesta, la cual es percibida como una ventaja competitiva importante.<sup>18</sup>

## La creación de empresas en Colombia

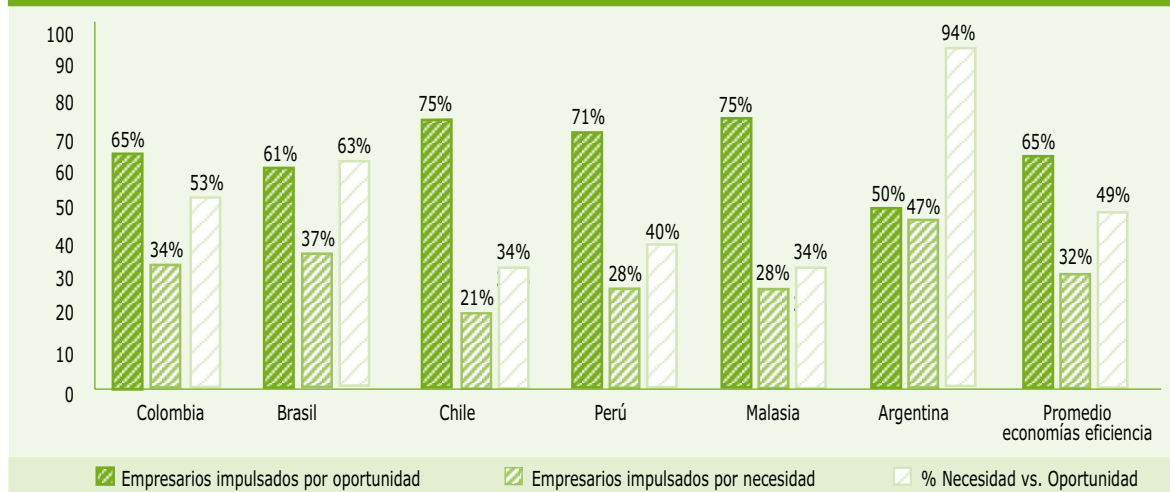
Es evidente que tanto la innovación como el emprendimiento son elementos esenciales para que el éxito de una empresa u organización no sea efímero, y puedan éstas ser generadoras de riqueza para el aparato productivo y económico de una sociedad. ¿Cuántas empresas colombianas tienen elementos de innovación y de emprendimiento? ¿Cuántas de las miles de empresas que según los gráficos y los informes se fundan en Colombia son realmente un vehículo de transformación social, productiva y económica? Para ambos cuestionamientos la respuesta es: muy pocas. ¿La razón? Simple, debido a las condiciones sociales y económicas

de Colombia, un alto porcentaje de empresas es creado por empresarios por necesidad en comparación con los empresarios por oportunidad. Es decir, son más los individuos que se ven abocados a crear su empresa por una urgencia de autoempleo y de conseguir un ingreso básico que les permita subsistir, pues no tienen otra opción de desarrollo profesional, contra aquellos empresarios cuya motivación se da por la identificación de una oportu-

<sup>17</sup>Ibid.

<sup>18</sup>Ibid.

Gráfico 2. Porcentaje de empresarios por necesidad vs. empresarios por oportunidad en algunas economías impulsadas por la eficiencia (%)



Fuente: Datos Reporte Anual GEM 2009-2010.

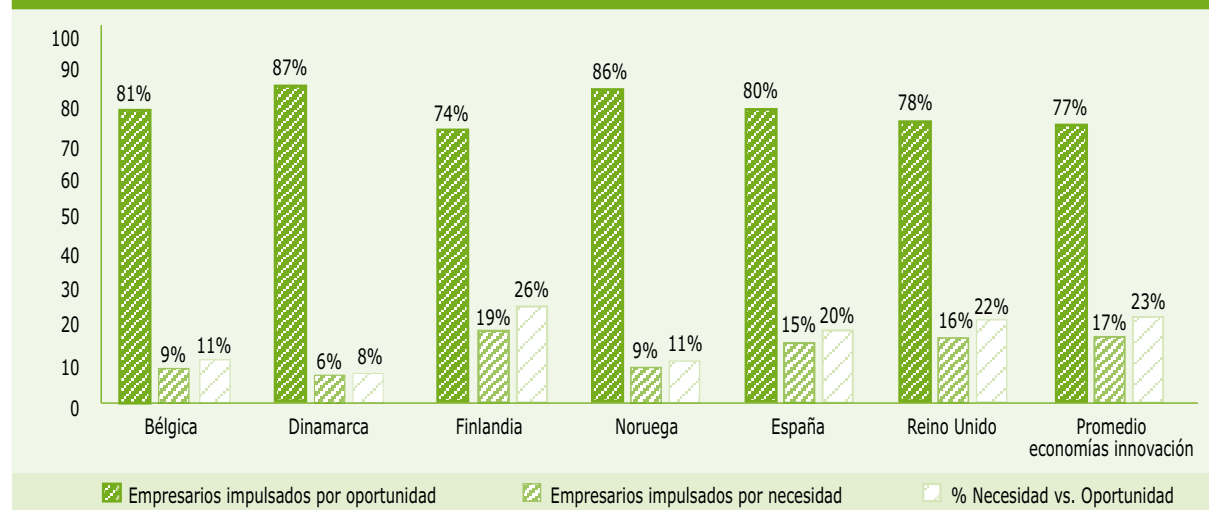
nidad de mercado que le va a permitir resolver sus necesidades básicas al tiempo que podrá desarrollarse como ser humano, contribuyendo a la vez con el desarrollo económico de su sociedad. La proporción entre los empresarios por necesidad versus empresarios por oportunidad es del 53%, ostensiblemente más alto que en países impulsados por la innovación, y en el promedio de los países impulsados por la eficiencia<sup>19</sup> (ver gráfico 2 y 3).

Por supuesto que hay casos en los que un empresario por necesidad termina siendo dueño de una empresa tremendamente exitosa, y es probable que muchos empresarios por oportunidad hayan sido inicialmente empresarios por necesidad, pero por lo general sus ideas de negocio tenían componentes de innovación importantes que, combinados con sus cualidades emprendedoras, les permitieron hacer la transición. Laborato-

rios Palpluss, fundada el 6 de enero de 1993 por Pablo Matías López, es un claro ejemplo de lo anterior. El señor López de repente se vio en una situación económica realmente difícil, y fundó su empresa de productos cosméticos y capilares, tratando de solucionar y sobreaguar su situación; comenzó a trabajar fabricando sus lociones, champús, geles y demás productos en la cocina de su casa, con un “palo y un bobo” como coloquialmente se dice. Una vez sobrepasado el momento de adversidad, supo identificar una carencia del mercado, un “océano azul”, y con base en éste, hoy en día Laboratorios Palpluss es una empresa con más de 22 empleados y distribu-

<sup>19</sup>Criterio desarrollado por el Global Competitiveness Report 2009-2010. Geneva: The World Economic Forum, Framework of The Global Competitiveness Network, pág. 9.

Gráfico 3. Porcentaje de empresarios por necesidad vs. empresarios por oportunidad en algunas economías impulsadas por la innovación (%)



Fuente: Datos Reporte Anual GEM 2009-2010.

ye sus productos en más de 5.000 salones a nivel nacional, y hace parte de un clúster del sector cosmético llamado Colombian Beauty Group S.A. C.I. (CBGROUP; [www.crepib.org.co](http://www.crepib.org.co)), que busca participar conjuntamente en los mercados internacionales.

En su artículo “Espíritu emprendedor: una verdadera inspiración”, publicado en el libro *Universidad EAN: 40 años de emprendimiento*, John Crissien Castillo y Carlos Eduardo Guerra Álvarez (2007) enumeran muchos ejemplos de hombres y mujeres que al igual que Pablo López vencieron circunstancias adversas y lograron crear empresas exitosas. Los autores concluyen en su investigación que si bien toda crisis genera una oportunidad, sólo las personas verdaderamente emprendedoras tienen la capacidad de afrontarla y descubrirla, de perseverar y resistir las arremetidas del caos y de las dificultades, de aprender a ascender

en la escala de la lucha para así convertir las caídas en un punto de apoyo que finalmente las/las lleven a la cima. Son gente ordinaria con actitudes extraordinarias.<sup>20</sup>

Lamentablemente la mayoría de los empresarios colombianos, en especial los dueños de microempresas, no está pensando en formar clúster o en exportar; están pensando en lo mismo que pensaba don Pablo López en 1993, en sobrevivir, y si éstos representan más del 95% del total de empresas del país, el panorama no es nada halagüeño. Los fundadores/dueños de las Mipymes son realmente emprendedores de necesidad y, como han concluido varios académicos e investigado-

<sup>20</sup>Crissien Castillo, John y Guerrero Álvarez, Eduardo, “Espíritu emprendedor: una verdadera inspiración”, en *Universidad EAN: 40 años de emprendimiento*, pág. 2.

res, son simplemente los dueños de pequeños negocios (Aragón y Severi, 2005), desprovistos de innovación y/o emprendimiento.

Se explicó anteriormente cómo la mayoría de microempresas son empresas familiares, de estratos 1, 2 y 3. Pero el concepto de empresa familiar (EF) no es exclusivo de las microempresas. A pesar de sus diferencias, es prudente decir que al igual que las microempresas, la creación de las pequeñas, medianas y hasta las grandes en Colombia ha estado influenciada por la presencia familiar, y el comportamiento gerencial de las empresas familiares Pyme muestra que existen muchos aspectos que se tienen que mejorar.

Caracterizar la empresa familiar (EF) en Colombia supone mirar las generalidades de las empresas ubicadas en nuestra patria y la clasificación entre micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) que hace la Ley 905 de 2004.<sup>21</sup>

El cuadro 1 muestra a grandes rasgos las características de las Pymes, y cómo éstas las diferencian de la gran empresa.

José Joaquín Palacios Arévalo y Rafael Pérez Uribe (2007) en su artículo “La empresa familiar: símbolo del *entrepreneurship* en Colombia”, publicado en el libro *Universidad EAN: 40 años de emprendimiento*, destacan siete aspectos a mejorar en el manejo de las empresas familiares:<sup>22</sup>

- Las decisiones dependen de la visión del fundador, y en muchos casos éste todavía

**Cuadro 1. Clasificación de empresas colombianas por tamaño según la Ley 905 de 2004**

Tipo empresa	Número de trabajadores	Valor de los activos
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV
Micro	No más de 10	Inferior a 500 SMMLV

Fuente: Palacios Arévalo, José y Pérez Uribe, Rafael, “La empresa familiar: símbolo del *entrepreneurship* en Colombia”, en *Universidad EAN: 40 años de emprendimiento*, págs. 114-115.

utiliza un enfoque feudal de gerencia<sup>23</sup>, lo que los hace muy renuentes a introducir cambios.

- Pocos tienen la conciencia de reinvertir en su empresa. Por lo general, la empresa es su caja menor. Son empresarios ricos dueños de empresas pobres.
- Están acostumbradas a vender mas no a mercadear. Rara vez se encuentran en éstas un planteamiento integral que se ocupe del aumento en el valor agregado, desarrollo y protección de la marca, manejo de canales de distribución, satisfacción del cliente, etc.

<sup>21</sup>Palacios Arévalo, José y Pérez Uribe, Rafael, “La empresa familiar: símbolo del *entrepreneurship* en Colombia”, en *Universidad EAN: 40 años de emprendimiento*, págs. 114-115.

<sup>22</sup>Palacios Arévalo, José y Pérez Uribe, Rafael, Op.cit., págs. 124-125.

<sup>23</sup>Anacronismo utilizado por Rafael Pérez Uribe en su estudio Gerencia de las Mipymes en Santa Fé de Bogotá para explicar la manera arcaica de manejar muchas empresas colombianas.

- La contabilidad es utilizada como una herramienta para evadir impuestos y no como un sistema de información gerencial útil y crítico en la toma de decisiones.
- Si intentan exportar (rara vez lo hacen), les queda muy difícil llegar a los niveles de costo necesarios para poder ser competitivos dentro del mercado objetivo.
- Los controles de calidad y los sistemas de mejoramiento continuo son débiles, cuando existen, y en la mayoría de casos son inexistentes. No hay una cultura de medición de resultados.
- Tienden a una cultura empresarial centrada en la organización misma, con una gran desconfianza hacia el mundo exterior. El concepto de alianza estratégica asusta a casi todos y, por ende, no tienen una estrategia definida hacia la realización de éstas, que a su vez son un factor esencial para lograr integrarse a los mercados internacionales.<sup>24</sup>

No obstante su importancia dentro de la economía nacional, los dueños/gerentes de las pequeñas y medianas empresas familiares colombianas las siguen manejando como si fueran su caja menor, con el enfoque feudal de gerencia al que hace referencia Pérez Uribe (1999), negándoles la oportunidad de mejorar, de crecer y ser competitivas. Palacios y Pérez Uribe (2007), lo explican así: “Si sus empresas les han dado la oportunidad de vivir cómodamente, que piensen que ellas son como sus hijas y que necesitan madurar y sobrevivir por sí mismas”

Según Crissien y Pérez (2007), se es empresario porque se tiene el deseo de crear riqueza para uno y para su familia. Casi todas las micro, pequeñas y medianas empresas exitosas han sido creadas por familias colombianas emprendedoras que enfrentaron un sinnúmero de dificultades y que hicieron que sus empresas fueran percibidas como un miembro más de sus familias, “una hija” como dice Pérez Uribe (2007).

Pero la pregunta de marras persiste, ¿por qué tantas fracasan? ¿Radica el motivo en el tipo de empresario que se da en Colombia, o más bien en las circunstancias que los o las rodean? ¿Cómo operan las Pymes de otros países? ¿Qué hacen sus respectivos gobiernos por ellas?

## Pymes alemanas

En Alemania se considera pequeñas a las empresas que cuentan con 500 empleados y facturan hasta medio millón de marcos anuales. 3.3 millones de empresas caen dentro de esa categoría y representan el 69% de la población laboral; el 80% de los empresarios está ubicado en esa área empresarial. Reciben del gobierno apoyo para la exportación, para la innovación tecnológica (bastión de la economía germana), capacitación y preparación en general. Los Estados Federados Alemanes responden por la educación. El 80% de los aprendices se emplea en pequeñas empresas. El gobierno alemán fomenta y

<sup>24</sup>Palacios Arévalo, José y Pérez Uribe, Rafael, Op.cit., págs. 124-125.



vigila el proceso de creación de empresas; de asegurar su desempeño y su productividad. Apoya la cultura empresarial, tecnológica, científica y de investigación. Las ganancias mínimas en Alemania no son gravadas con impuestos y todos los trabajadores están asegurados, mientras que los no trabajadores tienen un apoyo mínimo (nula pobreza).<sup>25</sup>

## Pymes canadienses

Un negocio pequeño en Canadá es aquel que factura US\$3 millones año y emplea hasta 100 trabajadores. La empresa mediana vende US\$16 millones y emplea hasta 500 trabajadores. El 97% de las empresas canadienses reúne dichas características, es decir, unos 2,6 millones de asociaciones que alojan al 60% de la población económicamente activa y proporcionan el 43% del crecimiento del sector privado. Las Pymes canadienses no pagan consultores (el gobierno los subsidia) y reciben ayuda financiera. El Banco de Desarrollo de Negocios ayuda a las Pymes otorgando préstamos por US\$50.000 a microempresas, financiando a los jóvenes emprendedores con préstamos en equipos hasta por US\$5 millones y préstamos en general hasta por US\$1 millón en pagos flexibles.<sup>26</sup>

## Pymes japonesas

En 2003, las Pymes japonesas no presentaron un desempeño idóneo, lo que llevó al parlamento nipón a trazar importantes reformas legales, acto que muestra continuidad en una política económica que toma en cuenta a los pequeños empresarios. Las Pymes obtienen financiamiento principal-

mente de bancos. No obstante, el gobierno destina cantidades importantes para las mismas. Como es de esperar, las exportaciones de las Pymes japonesas son altas en tecnología y superan los US\$5 millones con más de 20.000 empresas vinculadas al comercio.

Históricamente las empresas japonesas han pasado por cinco períodos importantes:

1. Período que comienza después de la Segunda Guerra Mundial, donde el general norteamericano Douglas MacArthur lidera la ocupación de las Fuerzas Aliadas del Japón. Durante la misma se crea una nueva organización financiera, asociaciones organizativas y de empresas como diagnóstico, fuerte respaldo gubernamental a través de leyes para empresas nacientes y asociaciones.
2. El segundo período arranca luego del final de la ocupación estadounidense, cuando en septiembre 8 de 1951 se firma el Tratado de San Francisco, poniendo fin a la ocupación aliada. Con el terreno abonado por las políticas y reformas diseñadas durante el primer período, ésta es una época de grandes crecimientos, altos y rápidos, un desarrollo importante para las Pymes y de las asociaciones gubernamentales para el apoyo de las mismas, una exhaustiva creación de cámaras de comercio.

<sup>25</sup>Beltrán Mora, Luis Nelson, Op.cit., págs. 46-47.

<sup>26</sup>Beltrán Mora, Luis Nelson, Op.cit., págs. 49.

3. La década de los años sesenta trae el período de internacionalización y apertura, y las Pymes fueron más importantes que nunca. Las leyes que las regulaban se resumieron en una sola, y se les proveyó de flujo financiero y apoyo preferencial del gobierno.
4. Bajo el marco de la primera crisis del petróleo de 1973, se da la etapa de la estabilidad, en donde las Pymes giraron al sector de recursos humanos y servicios; se generaron las políticas para fomentar la tecnología y la inversión para capacitar el recurso humano.
5. El quinto período es conocido como el de la transición, y se da entre finales de los años setenta y la década de los ochenta. Se caracterizó por una marcada apertura económica de las Pymes hacia la globalización. El gobierno nipón entiende que bajo un nuevo entorno global y tecnológico la política económica debe tomar otros rumbos, y las Pymes van a ser clave debido a su flexibilidad, promoviendo entonces leyes que fomenten la comercialización.<sup>28</sup>

Brasil, 14.9% de Chile entre otras<sup>29</sup>), aún está distante de las premisas del verdadero emprendimiento: la contribución al desarrollo económico y social de la nación. El emprendedor colombiano aún está ligado a trabajar por su sobrevivencia lejos de pensar en una economía sistémica de la cual él se beneficia y beneficia a otros con su actividad. Lo anterior dado, en parte, por estos elementos:

La creación de Mipymes en Colombia no encuentra su génesis en políticas gubernamentales de emprendimiento, crecimiento y consolidación de la economía, sino en la necesidad y pocas oportunidades que el entorno socioeconómico del país les ofrece a las familias. Los indicadores económicos del país lo demuestran: tasa de desempleo del 11.7%, no afiliados al sistema de seguridad en salud del 11.3% y analfabetismo para mayores de 15 años del 6.3%.<sup>30</sup>

La estructura organizacional de las Mipymes actuales, en la mayoría familiares, constituye una gran debilidad para el crecimiento y consolidación de las mismas, pues la mayoría son administradas bajo un enfoque feudal de gerencia que impide que sean generadoras de riqueza.

## Conclusiones

Si bien es cierto que Colombia es el país con la mayor tasa de actividad emprendedora entre los países con economías impulsadas por la eficiencia (22.4% vs. 20.9% de Perú, 18.8% de China, 17.5% de República Dominicana, 15.8% de Ecuador, 15.3% de

<sup>27</sup>Ibíd.

<sup>28</sup>Actividades empresariales en las economías del GEM 2009. Reporte Anual GEM 2009-2010. Rafael Arturo Vesga, Raúl Fernando Quiroga. Bogotá, Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Cámara de Comercio de Bogotá, Ediciones Uniandes 2010.

<sup>29</sup>Cifras de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2010, Dane.

<sup>30</sup>Cifras de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2010, Dane.

El cierre de las empresas en Colombia tiene sus raíces en los pocos recursos técnicos, académicos y administrativos que le ofrece el país a las personas “empreendedoras”. Además, en su gran mayoría estas personas pertenecen a estratos medios y bajos, lo cual no les permite considerar una visión de largo plazo. Solamente en Bogotá en el año entre 2006 y 2008 se cerraron en promedio más de 16.000 empresas con activos cercanos a los \$14 billones.<sup>31</sup>

Los planes de formación en las instituciones académicas facilitan procesos cognitivos de poca aplicabilidad a la realidad colombiana, es decir, están orientados a formar empleados, mas no emprendedores.

Esta misma ausencia de políticas del Estado, comparada con los ejemplos citados, no permite el crecimiento de las empresas formalmente constituidas, pues las exenciones tributarias, préstamos bancarios y demás

ventajas que podrían consolidar la economía formal de las Mipymes están dirigidas a las grandes empresas. Ejemplo claro de esto lo representan la Drumond y el Cerrejón, que el año pasado registraron exenciones tributarias por más de \$152.000 millones.

Finalmente, podemos afirmar que el emprendimiento no es únicamente una oportunidad del mercado que unida a unas habilidades y conocimientos del emprendedor da como resultado una actividad emprendedora con beneficio económico y social para ambas partes; esto también tiene que ver con políticas y directrices estatales orientadas a dar apoyo al empresario para que pueda cumplirse la triada base del desarrollo: Estado, academia y empresa-emprendedor.

<sup>31</sup>Cámara de Comercio de Bogotá, Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá, pág. 6.

## Bibliografía

Aragón F. y Severi M.L., Características personales de los emprendedores. Diferencias con los ejecutivos de corporaciones, Universidad del Cema, págs.1-2.

Belausteguigoitia I., *El espíritu emprendedor en las organizaciones*, pág.2

Beltrán Mora L.N. (2007), “Las Pymes mexicanas y su enseñanza a las Pymes colom-

bianas”, en *Globalización y Tratados de Libre Comercio*, Universidad EAN, págs. 38-9.

Bridge R. y Oyama M. (2005), *How I Made it. 40 Successful Entrepreneurs Reveal it All*, Inglaterra, págs. 1-2.

Casa Editorial El Tiempo S.A. (2006), *Caja de Herramientas para Pymes*, Bogotá, Edición Portafolio.

Castillo A. H. (1999), “Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento, en *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, págs. 6-7.

Chan Kim W. y Mauborgne R. (2005), *La estrategia del Océano Azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia*, Norma, págs. 1-3.

Cootec, “Ideas básicas sobre innovación”, en *Red andaluza de innovación y tecnología*, págs.1-4. Disponible en Internet: <http://www.ratri.es/Subidas/DescargasPublicas/Ideas%20Basicas%20sobre%20Innovacion.%20Cotec.pdf>

Crissien Castillo J. y Guerrero Álvarez, E. (2007), “Espíritu emprendedor: una verdadera inspiración”, en *Uni-*

*versidad EAN: 40 años de emprendimiento*, pág. 2.

Palacios Arévalo J. y Pérez Uribe R., “La empresa familiar: símbolo del entrepreneurship en Colombia”, en *Universidad EAN: 40 años de emprendimiento*, págs. 114-115.

Silva Duarte J. E. (2008), *Emprendedor, crear su propia empresa*, Alfaomega Colombiana S.A., págs. 27-28.

Valdes Buratti L. (2004), *Innovación: el arte de inventar el futuro*, Norma, pág. 1-3.

Vesga R. A., Quiroga R. F., Reporte Anual GEM 2009-2010. Universidad de Los Andes, Facultad de Administración, Cámara de Comercio de Bogotá, Ediciones Uniandes 2010.

# EL GERENTE 10

John Crissien\*

En el transcurso de diez años, muchos me han preguntado, ¿qué es ser un gerente de calificación 10/10 y cómo se logra serlo?

A la hora de buscar al tan anhelado gerente de calificación 10, lo primero que debemos tener en cuenta es quién califica.

Anteriormente se pensaba que el gerente 10 o un buen gerente era aquel que lograba generar valor para los accionistas de la empresa, es decir, los *stockholders*. Esto incluye a las empresas Mipymes o micropequeñas y medianas empresas, en las cuales los accionistas o dueños no son muchos, son los mismos gerentes, fundadores y propietarios o sus familias y se califican como buenos o excelentes desde que exista dinero para repartir o dinero para sobrevivir.

En la actualidad este concepto ya ha cambiado. Hoy en día un buen gerente es el que genera resultados positivos en todo ámbito y genera valor para los *stakeholders* o grupos de interés. Es decir, todos aquellos grupos que tienen interés en que las empresas tengan éxito, se mantengan, sean

rentables desde todo punto de vista y crezcan generando desarrollo económico y social en los pueblos.

Entre los grupos de interés o *stakeholders*, están ya no solamente los propietarios o accionistas. De manera importante surgen otros como: los empleados y sus familias, los proveedores y sus familias, los clientes y sus familias, el Estado que depende en gran medida para sus ingresos de las empresas exitosas. El entorno geográfico donde desarrolla sus actividades la empresa y en general todos aquellos que de una u otra forma tienen contacto con la empresa. A todos ellos les interesa que el gerente tome decisiones acertadas para que a todos les toque una parte del éxito de la empresa. En conclusión, un gerente tendrá calificación de

\* PhD ( c ) MBA©.Phd ( c ) MBA, MAD. Profesor asociado de la Facultad de Posgrados, Coordinador de la Línea de Investigación en Historia empresarial, que investiga casos de éxito de empresarios y de empresas. Universidad EAN; [jcrissien@ean.edu.co](mailto:jcrissien@ean.edu.co), <http://ean.academia.edu/johncrissien>.

10, sí y solo sí, satisface las expectativas de cada grupo de interés.

Entre otras características o criterios de evaluación están:

- Rentabilidad para los propietarios,
- Un ambiente o clima laboral sano y compilante para los empleados.
- Un servicio o producto que satisfaga las necesidades de los clientes a un precio justo.
- Un trato digno y de crecimiento mutuo con los proveedores, entre otras.

Para ser un gerente 10, entonces se debe ser un líder de nivel cinco. Jim Collins en su libro *Empresas que sobresalen* plantea este concepto que se puede resumir en:

**Líder:** persona que logra resultados a través de otros.

**Líder Nivel 5:** construye grandeza durable mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.

**Líder Nivel 4:** líder eficiente. Cristaliza el compromiso para buscar vigorosamente una visión clara y obligante y fomenta las más altas normas de rendimiento.

**Líder Nivel 3:** gerente competente. Organiza al personal y los recursos en una búsqueda eficiente de objetivos predeterminados.

**Líder Nivel 2:** miembro de un equipo que hace un aporte. Para llegar al liderazgo

nivel 5, un gerente-líder empresarial debe desarrollar un set de competencias y habilidades que le dan los motivos para querer ser un gran líder-gerente. Esto lo hemos denominado liderazgo basado en el desarrollo de competencias.

Estas competencias son intrínsecas en el ser humano. Es decir, una persona puede ejercer liderazgo de una manera diferente a la tradicional, direccionada a lograr que las personas no hagan las cosas “porque toca” y se constituya en un líder que “enamora” y realmente dé individualidad y potencialice a sus seguidores con el fin de hacer las cosas mediante las herramientas que se les brindan por la vía de la capacitación; y, por otra parte, lograr que los seguidores tengan motivos propios para querer hacer las cosas. Mediante un proceso científico se puede enseñar con el propósito de entrenar a otras personas para que también lo puedan alcanzar (Seymour; O’Connor).

Hoy ya se ha roto el paradigma de saber si el líder nace o se hace. ¡El líder se hace! De otra manera, no existirían las escuelas de líderes ni este artículo. Lograr ese líder transformador, es decir, una persona a imitar por las competencias y la fortaleza de conocimiento, así como por tener el carisma necesario para enamorar: esa es la meta de esta investigación. El modelo para tornar un gerente tradicional en un líder innovador, que no sólo se transforme él sino también a sus seguidores en seres excelentes, extraordinarios y, por ende, empresas ordinarias en empresas exitosas, esto se logra mediante el conocimiento primero que todo de las competencias necesarias. Como segunda medida, se

basa en el conocimiento y análisis del campo de juego donde se encuentra este nuevo tipo de líder; es decir, el entorno gerencial y administrativo moderno, los tipos de enfoque referentes a la gerencia y las características de los mercados en los cuales las empresas compiten hoy en día.

## Competencias del gerente líder

Competencias en la modernidad es un término que se puede utilizar para el desarrollo de una serie de habilidades: capacidad de hacer alguna actividad de una manera fácil y descomplicada, es decir, con la programación mental para realizarlo de una forma casi automática. Imagine conducir un automóvil. En la actualidad tenemos la habilidad de hacerlo, de una manera avanzada, y se genera entonces la competencia en el manejo del automóvil.

De la misma manera, se han investigado los modelos mentales de líderes empresariales para llegar a definir las competencias requeridas para ser un líder más eficaz.

El líder debe contar con dos principales competencias gerenciales: la integralidad y la capacidad directiva.

## Gerente integral

El requerimiento moderno es un líder con un pensamiento diferente, un líder con competencias clave para el desarrollo

eficaz de su misión. Un líder que sencillamente de manera consciente ejecuta un set o grupo de habilidades para tornarse en un ser más eficaz que otro en términos no sólo de gerencia, sino también en los diferentes roles. Para el logro de este objetivo, el líder del siglo XXI debe desarrollar los siguientes grupos de competencias:

## Competencias conceptuales

Al describir este grupo de competencias se determina la habilidad del líder para ver más allá de lo que un ser tradicional puede percibir. Las competencias conceptuales tornan al líder en un estratega, una persona que puede visualizar el futuro de manera más clara que los demás. Puede ver el bosque y no simplemente el árbol que tiene enfrente.

El líder con competencias conceptuales ve la empresa como un sistema, las áreas funcionales se vuelven órganos de ese cuerpo empresarial, procesos: cada unidad de negocio, cada área o proceso, como el mercadeo o las finanzas o el talento humano, son órganos que deben ser cuidados de manera individual para lograr el buen funcionamiento del cuerpo.

El líder estratega se torna en un visionario que crea el futuro antes que esperar encararlo. Analiza y maneja todos sus recursos como un estratega militar. Todos sus recursos son sus armas para la batalla empresarial, su objetivo final es la satisfacción del cliente y relacionarse con él en el largo plazo. Con esto logra la productividad, la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento empresarial.



El líder conceptual se toma el tiempo para pensar en el futuro, para crearlo mediante la anticipación a problemas que aún no han sucedido. Tiene una programación mental diferente, ve en las crisis una oportunidad de crecimiento, puesto que los problemas son su materia prima.

### Competencias técnicas

Para ser un líder eficaz, el gerente debe ser un administrador de recursos. Recursos de toda índole: financieros, físicos, humanos y tecnológicos, entre otros. Todos estos insumos los administra y maximiza mediante el conocimiento profundo del proceso administrativo. Para estas competencias tiene claro que la administración tiene de ciencia, de arte y de técnica. Las estrategias y tecnologías administrativas modernas se vuelven sus herramientas tecnológicas de operación. Asimismo, desarrolla habilidades de negociador, puesto que sabe que el 90% de su tiempo está negociando con quienes lo rodean, sean estos empleados, proveedores, gobierno o potenciales clientes; la negociación se convierte en su forma de vida. Tiene su sistema de pensamiento direccionado al cliente como principio y final de toda acción. Por ende, posee una visión mercadológica de la empresa. Utiliza el hemisferio derecho de su cerebro de tal manera que es más creativo.

El gerente administrador es un ser congruente con lo que hace, piensa y dice. En este punto, su materia prima principal es el conocimiento técnico de la ciencia administrativa.

### Competencias humanísticas

Estas competencias tornan al gerente-jefe en un líder. En un ser que vuelve personas ordinarias personas extraordinarias, simplemente con direccionarlas a “dar el extra”. Sus colaboradores empiezan a parecerse a él en su hablar, vestir y, más importante, en su actuar. Es aquí donde se desarrolla la cultura por la vía del ejemplo.

Las competencias humanísticas permiten al gerente volverse líder. Líder querido y seguido por su gente. El líder humanista ve en la gente verdaderamente su principal activo y lo dice, lo piensa y lo actúa. Verdaderamente analiza bien a las personas y en ellas ve, siente y escucha la posibilidad de crecimiento personal y empresarial.

### Capacidad directiva

No sólo es necesario saber hacer las cosas: hay que hacerlas de manera eficaz. La capacidad directiva es un grupo de competencias clave que en la realidad hacen que la misión del líder se cumpla fácil y efectivamente. La capacidad directiva es en lo primero que se debe concentrar un líder tradicional para ser un líder del tercer milenio.

Las actividades que debe tener en cuenta el líder para generar estas competencias son:

- Crear una visión compartida.
- Desarrollar una agudeza factorial.
- Dominar el proceso administrativo.
- Desarrollar las competencias básicas, CHT conceptuales, humanísticas y técnicas.
- Crear armonía integral.

## Visión compartida

Mucho se ha escrito sobre el tema, de hecho, de esta competencia surge la necesidad de definir una visión empresarial. El crear entonces una visión compartida es lo complicado desde el punto de vista tradicional.

Para lograr una visión compartida lo primero que debe definir el líder es saber para dónde va. Definir de manera clara cuál es la meta. Cuál es ese sueño que se espera alcanzar. La visión es un sueño. Es la realidad que se quiere hacer. Es crear en definitiva ese futuro desde el presente. Una vez que se tiene claridad referente hacia a dónde se quiere llegar, es importante tener plena seguridad de que todo el mundo en la organización lo conoce. En la actualidad, la mayoría de las empresas tiene una visión en el papel, simplemente por cumplir tal vez con un requisito. Pero simplemente haga la pregunta a cualquier desprevenido colaborador referente a la visión de la empresa.

En mi experiencia he corroborado que aun cuando la tienen escrita en las empresas, la gente no la conoce y si la conoce no la sabe y no la repite en su cotidianidad. No sólo por el hecho de repetirla sino por el hecho de contar con motivos propios para vivirla.

Vivir la misión es crear una cultura, en donde esta visión genera sencillamente una misión de vida empresarial. De la misma manera, la misión empresarial se ha convertido en una frase sin fondo. La misión del gerente-líder para desarrollar una capacidad directiva es hacer lo necesario para que esta misión sea realidad para lograr el sueño de la visión.

De otra parte, continuando con la competencia directiva, el líder debe definir objetivos con cabalidad. Ésta es una falencia muy grave en la mayoría de los gerentes y profesionales actuales. No se saben definir objetivos con claridad. Para definirlos es importante tener en cuenta que los objetivos de calidad deben contar con las siguientes características.

Ser realistas. Aun cuando la realidad la crea cada persona, los objetivos deben ser alcanzables. Con un alto grado de compromiso y trabajo, deben tener esta primera característica. Como segunda medida, los objetivos deben tener una fecha límite, es decir, saber en un parámetro de tiempo cuándo se espera alcanzar el objetivo. Un objetivo es un sueño con fecha límite. Tercero, los objetivos deben ser y representar un reto. Finalmente los objetivos deben ser cuantificables. Hay que recordar a Peter Druker, y su SMART, en el enfoque de la administración por objetivos.

La capacidad del líder de definir de manera eficaz la división del trabajo teniendo en cuenta una estrategia, unos objetivos cabalmente definidos para el logro de la misión y visión empresarial, complementa la capacidad directiva. La habilidad para identificar las potencialidades de sus colaboradores por el sincero conocimiento de los mismos y de su potencial genera confianza en ellos. Esta división de tareas y responsabilidades crea una base fundamental para la generación de equipos de alto desempeño, los cuales son una de las competencias que deben tener los gerentes-líderes.

## Agudeza factorial

Esta competencia se refiere a lograr un sexto sentido, la capacidad del gerente-líder de crear un futuro desde el punto de vista del método científico. Agudeza factorial es atender y entender los factores externos que afectan la empresa. Lo social, lo tecnológico, lo político, lo ecológico, lo económico. Todos estos factores externos generan oportunidades o amenazan a la empresa y a las personas.

La clave para desarrollar la agudeza factorial está en la información y el conocimiento. La fórmula para generar esta competencia se centra en mantener los ojos y oídos alerta a la información referente al ambiente externo de la organización. Los aspectos sociales, cultura, política, economía, ecología, tecnología, entre otros factores externos, generan posibilidades cerebrales para asociar.

Los factores internos también dan conocimiento; la gente, los procesos, las habilidades de las personas y los factores clave de éxito en la organización internamente generan la posibilidad cerebral de juntar las oportunidades y amenazas del medio externo con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

## Dominio del proceso administrativo

El proceso administrativo amerita todo un estudio profundo y científico. De allí que sea una competencia clave del gerente del nuevo milenio. Es necesario desarrollar la técnica administrativa como habilidad. Conocer es-

pecíficamente los procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales es el objetivo de esta habilidad.

El gerente del nuevo milenio es un administrador integral y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar los conceptos científicos del proceso de administración.

## El proceso administrativo

El proceso administrativo es una herramienta que no sólo se debe ejecutar en la empresa, sino que también debe realizarse en la vida personal. Es tan sencillo y tan obvio que por eso no se realiza. Éste se puede sintetizar en lo siguiente.

1. Saber para dónde se va.
2. Definir y tomar acciones en diferentes aspectos con tiempo determinado.
3. Estas acciones arrojan resultados.
4. Los resultados se evalúan para ver si son lo que se esperaba o fueron diferentes.
5. Una vez se evaluaron los resultados, se inicia el ciclo nuevamente definiendo otra vez para dónde se va.
6. Este ciclo se desarrolla bajo un marco de valores, es decir, las reglas del juego.

Vale la pena recordar en este aspecto el modelo de proceso administrativo, planteado por Edward Demming, uno de los padres del sistema de gestión total de la calidad o TQM (Total Quality Management) que incluye 4 pasos: PHVA

Planear, Hacer, Verificar y Ajustar.

## Desarrollar las competencias básicas, conceptuales, humanísticas y técnicas

Se observa en el desarrollo de las competencias cómo el gerente-líder debe hacer y querer muchas cosas. Específicamente su autoconocimiento y ejercicio se dirigen a ser un líder, un estratega y un administrador de recursos. Éstas son las competencias gerenciales básicas. Una vez se establecen los conocimientos técnicos en el área administrativa, el gerente tiene la posibilidad, mediante ejercicios prácticos que se describen a continuación, de empezar a desarrollar las competencias conceptuales direccionadas a crear el pensamiento estratégico y las habilidades carismáticas de liderazgo basados en el autoconocimiento y definición de proyecto de vida.

## Crear armonía integral

El gerente-líder es un director de orquesta, es el catalizador de los problemas. Se constituye en el responsable de lo que pasa o deja de pasar. El doctor Edward Demming, padre de la calidad total, plantea en su modelo gerencial que el 85% de los errores de un equipo son generados por el líder. En esta investigación se propone hacer más responsable al líder. Éste es responsable del 100% de lo que pasa o deja de pasar en su equipo, en su organización. Por ende, la responsabilidad de conocer y direccionar a su gente al extra, al éxito, es su responsabilidad. Un ser excelente, diferente, comprometido por el logro del objetivo común, por hacer lo que

se debe hacer desde la primera vez, un ser que ve en las personas la verdadera materia prima del éxito y en su motivación el combustible para hacer y querer es la competencia que hace del gerente-líder del tercer milenio un ser irremplazable dentro de las empresas exitosas de la aldea global y el mundo digitalizado.

Cuando se habla de esa armonía integral, ésta termina con la generación de equipos de alto rendimiento, los grupos de trabajo productivos, creación de equipo. ¿Qué diferencia hay realmente en la práctica entre un grupo de trabajo y un equipo? Las metas, eso genera visión compartida para poder empezar a crear un equipo, un grupo comprometido que ya tenga una homogeneidad en términos de objetivos de su visión, empieza a diferenciar al grupo del equipo.

Imagine que bajo su mando se encuentran dos personas que no se pueden ver, pero que pueden trabajar en equipo, puesto que existe una visión compartida. Otra manera de crear esa armonía vía una visión compartida es: primero que todo saber a dónde vamos, dar organización, qué a cada quién de esa empresa u organización.

Finalmente; un gerente 10 debe alejarse de caer en los doce errores que hacen que las empresas fracasen.

## Fracaso en las empresas

Dentro de las causas principales de estos fracasos es importantísimo definir las siguientes:

- **Miopía estratégica.** No saber diferenciar entre cuál es el negocio y cuál es el producto que comercializa.
- **Desconocimiento del mercado.** No conocer al cliente y asumir.
- **Enamorado de su producto.** Los tiempos cambian, los productos y servicios deben adecuarse.
- **Sordera fatal.** No escuchar al cliente.
- **Dar justo lo que se pagó.** No dar valor agregado ni servicio.
- **Mi empresa es mi feudo.** Autocrático.
- **Sobreestimación del prestigio de la compañía.** Llevamos muchos años haciendo esto.
- **Fuga de elementos productivos.** Al que no le guste que se vaya.
- **Razones financieras y habilidad financiera.** Da más plazo del que le dan los proveedores.
- **Sistemas de información inadecuados.** No tener información para tomar decisiones, “el balance está al año pasado doctor.”
- **Poca visión mercadológica.** El mundo es un mundo de necesidades.

- **Falta de liderazgo directivo.** Las habilidades básicas.
- **Ser el ceo.** Chief Everything Officer, es decir el que hace todo, falta de delegación.

## Conclusiones

Ser gerente 10 no es difícil, hay que utilizar la tecnología de lo obvio, es decir, si a otros les funciona.....a usted también, es cuestión de tomar acción.

Recordemos que el gerente 10 debe generar valor a todos los grupo de interés, *stakeholders*. Para lograrlo, debe ser un líder integral, un estratega y un administrador. El líder hace a través de otros, por eso el gerente 10 debe desarrollar capacidad directiva. Los cinco aspectos de ésta son: crear una visión compartida, desarrollar la agudeza factorial, dominar el proceso administrativo, desarrollar las habilidades básicas de líder, estratega y administrador, y finalmente generar armonía integral. No olvide las 13 causas de fracaso en las empresas.

## Lecturas complementarias

- Collins Jim, *Empresas que sobresalen*.
- Druker Peter, *Druker para todos los días*.
- Demming Edward, *El norteamericano que enseñó calidad a los japoneses*.
- Covey Stephen, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*.