



LAS PyMES Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE CASOS

Resumen

Este artículo pretende realizar una reflexión integral sobre las dificultades de las PyMES a partir de las influencias internas y externas de las empresas y ubicar nuevos ejes de análisis de la problemática empresarial de este sector, examinando en profundidad nueve casos de empresas en las que se tuvo oportunidad de adelantar un diagnóstico integral sistémico.

Este análisis diagnóstico ha tenido como ejes fundamentales la orientación estratégica, la gestión del conocimiento, la gestión logística y de producción, la gestión de mercadeo y exportaciones, la gestión del recurso humano, la gestión ambiental, la gestión de la comunicación y la información y la gestión financiera.

Abstract

This article shows an integral reflection, i.e. to identify all the problems that PyMES have, beginning by all internal and external influences of different companies, and to determine the recent managerial problems of this sector, deeply examining new company situations in which there was an opportunity to apply an integral systemic diagnosis.

This diagnostic analysis has had fundamentals such as strategic orientation, knowledge management, logistic and production management, human resource, marketing and exportations, environmental management, communication and information management and financial management.



Por
**Edgar Enrique Zapata
Guerrero**

Ph. D. en Administración,
Universidad Nacional Autónoma de México.
Docente Tiempo Completo,
Facultad de Administración
e investigador Grupo
GPyMES-EAN, Escuela de
Administración de Negocios
EAN
E-Mail: ezapata@ean.edu.co

Palabras clave:

PyMES, herramientas
de gestión, modelos de
intervención.



I NTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa se ha constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Las investigaciones se han centrado fundamentalmente en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. En los diagnósticos y conclusiones generales aparecen como problemas significativos: deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y apoyo gubernamental.

En términos metodológicos se destacan las encuestas aplicadas a nivel general o en determinados subsectores de las PyMES.

Para citar una muestra de la actividad investigativa reciente en este campo mencionaremos dos investigaciones. La primera conducida por la Fundación para el Desarrollo Fundes Colombia, que a partir de las conclusiones de su estudio sobre 39.500 empresas (Rodríguez, 2004) señala los siete problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las PyMES: coyuntura económica (problemas de recesión que producen disminución de ventas), acceso a financiamiento (tramitología y garantías exigidas), sistema tributario (carga impositiva demasiado alta), acceso a mercados (competencia desleal, contrabando, informalidad), legislación laboral (compleja y para lo cual no cuentan con el capital para contratar el personal adecuado), apoyo y funcionamiento del Estado (demora en los pagos, burocracia excesiva) y, finalmente, otros obstáculos (orden público y acceso a tecnologías).

Una segunda investigación en este campo fue adelantada en 249 empresas del departamento del Tolima por Martha Lucía Pérez Urrego (2004). Este estudio concluye que los diez problemas centrales de las PyMES son: poca realización de estudios de mercado, subutilización de la capacidad instalada, carencia de tecnología avanzada en procesos, falta de liderazgo y poca

autonomía de los jefes para el logro de los objetivos, baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa, escasa atención al proceso de selección e inducción del personal, carencia de motivación de los empleados, insuficiente información y conocimiento sobre los temas de actualidad, falta de herramientas para controlar la contaminación ambiental y aplicación nula de las técnicas de planeación de la producción.

Resalta en la comparación de los dos estudios reseñados que las problemáticas detectadas en las PyMES se refieren a dos ámbitos diferentes. En la primera investigación se ubicaron los problemas originados en factores externos a la empresa (economía, política, tecnología); en la segunda, se identificaron deficiencias internas de las empresas (mercadeo, producción, personal).

Con este artículo se pretende realizar una reflexión integral, es decir, identificar las dificultades de las PyMES a partir de las influencias internas y externas de las empresas y ubicar nuevos ejes de análisis de la problemática empresarial de este sector, examinando en profundidad nueve casos de empresas en las que se tuvo oportunidad de adelantar un diagnóstico integral sistémico.

El grupo de empresas analizadas es heterogéneo e incluye nueve empresas, de las cuales dos son del grupo de imprentas y editoriales; dos son distribuidores; otra pertenece a la industria de alimentos; otra es productora de artículos de aseo; otra más se inscribe en el sector de muebles y las dos últimas se dedican a la producción de equipos para el sector industrial. Dentro de las empresas estudiadas una se encuentra en la ley 550 de quiebras y otra nació como resultado del proceso de reorganización del sector público, lo que hace más interesante el grupo de empresas estudiado.

Este estudio de casos se inició en el año 2003 y fue posible gracias a los contactos directos que se establecieron con cada una de las empresas y que aseguraron que se

brindara una información verídica y actualizada de su situación. La selección de las empresas no obedeció a ningún patrón y se buscó fundamentalmente contar con su acuerdo de participar en el proceso de diagnóstico que se les ofreció.

Los ejes de análisis que se tuvieron como base del diagnóstico fueron: orientación estratégica, gestión del conocimiento, gestión logística y de producción, gestión de mercadeo y exportaciones, gestión del recurso humano, gestión ambiental, gestión de la comunicación y sistemas de información y gestión financiera.

Es preciso señalar que para realizar el diagnóstico integral aludido se contó con la participación de ocho especialistas, uno en cada uno de los ejes de análisis reseñados. Los especialistas en mención forman parte del grupo de investigación en PyMES del Centro de Investigaciones de la Escuela de Administración de Negocios EAN. Cada especialista después de realizadas las visitas personales y de haber examinado documentos internos de las empresas, presentó un informe por área. El informe general por empresa fue fruto del debate interdisciplinario y del análisis de las relaciones inter-áreas y del enfoque holístico, considerado, con el fin de obtener un diagnóstico general sistémico.

La metodología de este diagnóstico está basada en un modelo (Nieto y Velázquez, 2004) elaborado a partir de la evaluación integral de las organizaciones, propuesto por cada especialista. Se partió del supuesto de que las empresas, al igual que cualquier organismo vivo, atraviesan por diferentes estadios de desarrollo en términos de su gestión administrativa. Dicha gestión se evalúa a partir de las variables básicas en cada uno de los nueve ejes de análisis considerados. Cada uno de los cuatro estadios en los que se puede clasificar el grado de avance de la gestión empresarial de la organización, responde a un conjunto de indicadores significativos: el primer estadio es el nivel más bajo y el cuarto el nivel ideal; el segundo y tercer estadio son considerados los niveles intermedios. En el

Anexo No. 1 se presenta a modo de ejemplo la matriz de diagnóstico de la gestión de mercadeo. Es importante señalar que la matriz aludida tiene la perspectiva de guía para el mejoramiento y no solamente de herramienta de diagnóstico.

DIAGNÓSTICO GENERAL

A continuación se presentarán en cada uno de los ejes de análisis reseñados y las tendencias generales en las empresas estudiadas, sin pretender ser exhaustivos ni particularizar en casos especiales.

Orientación estratégica

Lo observado en el ámbito de los nueve casos estudiados es la ausencia generalizada de una planeación estratégica formal y continua en la gestión empresarial de las organizaciones. Lo anterior significa que las empresas se concentran en la operación del día a día o a lo sumo se tiene en cuenta un horizonte de corto plazo, generalmente de un año, donde la base fundamental de planeación son los presupuestos de ingresos y egresos. Se debe precisar sin embargo que algunas de las empresas trabajan solamente con un presupuesto de caja incompleto.

Aunque las empresas han formulado su visión y misión en los casos en los que se han observado esfuerzos por mostrar evidencias de planeación formal (escritos), parece que estos se limitan a formulaciones escritas que no se hacen explícitas en términos de objetivos estratégicos y funcionales con su correspondiente plan operativo.

Es importante señalar que una de las variables en el éxito o fracaso de las PyMES analizadas es la influencia positiva o negativa de los cambios en variables del entorno. Como ejemplo se pueden citar empresas a las que favoreció el crecimiento del sector de la construcción en una época y desfavoreció por su decrecimiento en otra. Sucede igual con cambios en los ámbitos: tecnológico, político, ambiental y socio cultural.



En cuanto a variables del microentorno (aquellas fuerzas o agentes externos que ejercen influencias positivas o negativas en las empresas) entre las que se pueden considerar los proveedores, los intermediarios (distribuidores, sistema almacenamiento y transporte, entre otros) y el mercado, en general, a algunas empresas las favorece su relación con proveedores e intermediarios, que en un momento dado son beneficiosas y en otros son desfavorables en términos de dependencia o independencia.

Para citar ejemplos, se da el caso de que algunas empresas compren materias primas a empresas competidoras que producen el mismo tipo de productos, con las cuales existe una dependencia desventajosa; por el contrario son varias las empresas que dependen en un alto porcentaje de las ventas que hacen a grandes cadenas de distribución, con un alto riesgo de perder operación comercial si alguno de esos intermediarios cambia de proveedor.

Se observa una falta de planeación a largo plazo, lo que significa que en general los empresarios de las PyMES no tienen la cultura del análisis del entorno y sus implicaciones para la empresa, como lo estableció la investigación realizada por FUNDES.

Sin embargo, es justo mencionar que en el momento de la gestación de la empresa se detectaron oportunidades surgidas del análisis de cambios en variables del entorno, por ejemplo: en el ámbito ecológico (ejemplo, provisión de energía continua a partir de la carencia de energía que se presentó durante el gobierno del presidente Gaviria); en el sector económico (substitución de importaciones); en el sector político (monopolio de servicios que contrata el Estado). Es interesante señalar que aunque en un principio las empresas hicieron análisis de estos cambios del entorno, la mayoría de empresarios se duermen sobre los laureles y no continúan en ese análisis continuo y sistemático de las evoluciones y tendencias en las variables en cuestión.



Es importante señalar que existen dos actitudes en cuanto a la orientación estratégica de las empresas. En primer lugar el deseo de crecer rápidamente, que se basa en la errada percepción de que el crecimiento y la inversión subsecuente implican un atesoramiento del capital, situación que en principio es cierta si la operación es rentable y la inversión realizable con relativa facilidad. En este caso las empresas hacen fuertes inversiones en infraestructura y equipos aprovechando la época de vacas gordas. La actitud contraria está caracterizada por el objetivo de crecer lentamente o solamente sobrevivir. En este segundo caso las empresas prefieren operar en lo que se podría denominar un perfil bajo. Se hace patente el hecho de que uno de los factores reseñados por Peter Drucker como causante del fracaso de muchas empresas es su decisión de crecer muy rápidamente (Drucker, 1984).

Aquí aparece un hallazgo importante del estudio en lo relativo a que la orientación



estratégica de algunas empresas está íntimamente relacionada con los proyectos de vida de los dueños de las empresas que generalmente son los gerentes de las mismas.

Este proyecto de vida interfiere positiva o negativamente en la gestión de la organización. Algunos empresarios tienen propósitos personales que son diferentes a los de la organización y eso impide que se le dé la importancia necesaria a la orientación de sus organizaciones. Como ejemplo se puede citar el sueño de un empresario de viajar al exterior a realizar un proyecto que tiene desde la niñez, motivo que se aduce para terminar el negocio; en otro caso el empresario deja el negocio en manos de sus empleados mientras se dedica a otro negocio que atiende con mayor entusiasmo. El proyecto de vida se puede analizar al evaluar como inciden la personalidad del empresario y sus conflictos psicológicos en la gestión de sus organizaciones. Un indicador de la

modernidad o éxito de una PyMES es la separación clara y explícita entre el proyecto de vida del empresario y la orientación estratégica de la organización. Si no se toman las decisiones pertinentes, la gestión empresarial presente y futura se ve afectada significativamente.

Gestión de la innovación

Las empresas analizadas en general no han elaborado planes de desarrollo de productos nuevos o de mejora de procesos, en este último caso porque por lo general trabajan en órdenes de producción bajo pedido y, por lo tanto, utilizan diferentes procedimientos de producción sin que hayan realizado ningún estudio de los mismos.

En los casos de las empresas que tienen procesos de exportaciones, la presentación de los mismos no cambia, salvo algunas modificaciones en el empaque.

En lo relativo a los equipos organizados para la innovación, la responsabilidad por lo general recae en los socios o dueños de la empresa que no delegan dicha función internamente. Cuando existe alguna actividad innovadora se recurre a asesoría externa. No se acostumbra motivar la propuesta de nuevas ideas por parte de los empleados internos de la organización.

El procedimiento que siguen los dueños-gerentes de las empresas PyMES para generar nuevas ideas de productos o de procesos es la consulta de revistas especializadas, la visita a ferias internacionales o la visita directa a empresas similares en el exterior.

Las tecnologías de apoyo para el desarrollo de conocimiento son muy incipientes. Generalmente no se documentan los proyectos de innovación, ni se conectan en redes en las cuales se puedan apoyar con actores externos para generar nuevas ideas.

Las medidas de desempeño del grado de innovación de las empresas no presentan indicadores ni es posible tener una referencia



de si las modificaciones en productos o procesos han tenido éxito o han fracasado. Finalmente, en cuanto a la cultura de innovación, no se encuentra la actitud de estar pensando en la renovación o cambios sino que por el contrario se encuentra una tendencia generalizada a aferrarse a los productos y procesos conocidos a pesar de que entienden que deban hacerse modificaciones para buscar un mejoramiento y un crecimiento de las empresas en el corto o mediano plazo.

Gestión del recurso humano

Las PyMES analizadas por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. No se percibe alineación con el marco estratégico de la empresa. En términos específicos no han formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área.

Las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal. Una caracterización típica de dichas actividades en las empresas estudiadas es la siguiente:

- El reclutamiento del personal se realiza primordialmente por recomendaciones del personal actual de la organización o de conocidos de los directivos de las empresas.
- La selección se basa en entrevistas personales, en verificación de referencias y en algunos casos pruebas específicas. No se cuenta por lo general con perfiles de los cargos.
- La contratación se hace utilizando la asesoría de un asesor externo o de una persona que se encarga del personal de la empresa. Generalmente se utilizan modelos de contrato.
- La inducción no se tiene planeada y como regla casi generalizada se hace en interacción con el jefe inmediato en el lugar de trabajo. Lo que se hace

regularmente es informar a los nuevos empleados de la historia y evolución de la empresa, su organigrama y los reglamentos de trabajo, las funciones del cargo y su relación con otras dependencias de la empresa. No se cuenta con mecanismos para medir el grado de adaptación del personal nuevo en la empresa.

- Salvo la preparación en el sitio de trabajo para hacerse práctico en una labor específica, la capacitación es una actividad que no se tiene en cuenta.
- El entrenamiento se realiza rápidamente, por lo regular en un lapso no mayor de tres días, pero no en forma continua. No existen ni indicadores ni evaluación de los logros del entrenamiento.
- La promoción de los empleados no obedece generalmente a criterios de antigüedad, ni a una evaluación del desempeño.
 - El manejo laboral se reduce básicamente al trámite de la nómina cada mes o cada quince días. Las liquidaciones del personal se hacen conforme a la ley y se es muy cuidadoso de equivocarse al respecto.
 - La compensación no se basa en criterios ni en políticas salariales. No existen indicadores para determinar el nivel salarial frente a su industria.
- No existen en general programas de bienestar social.
- Finalmente en cuanto a salud ocupacional se intenta cumplir con lo ordenado por la ley pero no hay una actitud clara de preocuparse realmente por los trabajadores en lo tocante a su salud.



Otro de los aspectos importantes en la gestión del recurso humano es la denominada cultura organizacional. En este tema la caracterización es la siguiente:

- El liderazgo visto en términos de estilos de dirección se da desde la actitud autoritaria hasta la paternalista.
- En algunos casos se trata de ejercer la democracia propiciando reuniones personales o de grupo pero sin ejercer una delegación de liderazgo efectiva, pues finalmente las decisiones que se toman son las que ya había definido el gerente de la empresa.
- La participación y compromiso son variables y se presentan situaciones en las tres gamas: alta, media o baja.
- No se evidencian por lo general planes de desarrollo o de retiro para el personal, ni existe una preocupación por dar respuesta a sentimientos de estrés generados por el medio ambiente del trabajo.

Gestión de mercado

Uno de los factores más preocupantes de la gestión de mercadeo de los empresarios PyMES es su actitud pasiva, que se caracteriza por esperar que los clientes hagan sus pedidos y ausencia de una actitud proactiva de buscar nuevos mercados.

Las PyMES analizadas generalmente carecen de un plan de mercadeo formal a corto, mediano y largo plazo. Una de las decisiones que más se les dificulta a los empresarios es definir a qué mercados dirigirse y con qué productos específicos. Se observa la tendencia a producir una amplia gama de productos para diferentes mercados sin tener información de cuáles son rentables para la empresa, lo que hace ineficiente su producción y no le permite concentrarse en nichos con ventajas competitivas.

Una de las razones de la falta de definición de estrategias frente a productos y mercados es la falta de información. Las PyMES analizadas no realizan esta actividad o solamente la realizaron alguna vez para establecer necesidades, actitudes, opiniones o expectativas de los clientes al iniciar su

actividad empresarial o en algún momento crítico de su operación.

En lo relativo a la estrategia de producto no se preocupan por introducir innovaciones o por realizar modificaciones importantes en sus actuales líneas; igualmente tampoco desarrollan programas de servicio al cliente que posibiliten la fidelización de los mismos.

En algunos casos carecen de imagen de marca y permiten que los intermediarios usen sus propias marcas para distribuir sus productos, dada la dependencia de los mismos.

Un problema específico en esta área es la carencia de un sistema de costos actualizado y diseñado técnicamente para los productos que se ofrecen al mercado, haciendo muy lenta la labor de cotización (se calculan los costos de cada caso específico). En muchos casos se producen pérdidas por la inadecuada asignación de precios.

No existe conciencia para formalizar la gestión de comunicación de la empresa (publicidad, promoción y relaciones públicas), ni se la considera como una necesidad básica en la gestión comercial. Generalmente no se tienen planes ni actividades al respecto. Algunas empresas adelantan sus ventas ya sea personalmente o por intermediarios pero no se cuenta con una estructura adecuada para realizarla.

Las PyMES estudiadas deben enfrentar la competencia de negocios que operan en la denominada actividad informal, que distribuyen sus productos fraudulentamente sin pagar los respectivos impuestos y sin tener la carga de costos fijos de las empresas que operan en la formalidad.

Gestión de exportaciones

Algunas de las empresas estudiadas han tenido alguna actividad exportadora, pero la tendencia generalizada es a no evaluar tales proyectos. Una de las dificultades más comunes para exportar es la relativa al precio, dado que no se tienen en cuenta



las economías de escala que posibilitan las ventajas competitivas para incursionar en el mercado exterior.

Se presentan casos de empresas que sacrifican su rentabilidad al exportar y subvencionan el precio de las exportaciones con los excedentes obtenidos en el mercado interno, como política para ingresar en mercados externos, y confían que este intento genere negocios en el futuro. Otra de las falencias detectadas es que la página web de las empresas se ha diseñado pensando en el mercado interno y por lo tanto se desaprovecha un medio muy importante para la comercialización de productos para el exterior. Algunas de las empresas que han tenido relativo éxito en su experiencia exportadora acuden a asesorías externas que les permitan concretar los proyectos de exportación.

El perfil de la actividad exportadora tiene las siguientes características:

El diseño de los productos de exportación es el mismo de los productos que se han elaborado para el mercado interno y no responde a un estudio del mercado de los países a los cuales se ha exportado o se pretende exportar. La detección de oportunidades de exportación se basa en la asistencia a ferias o ruedas de negocios en las que se buscan posibles negocios sin base en estudios previos de factibilidad. Los países preferidos para exportar son los



países más cercanos a Colombia pues se considera por parte de los empresarios que son mercados “fáciles”. Se observa que algunas exportaciones son esporádicas u ocasionales aprovechando alguna coyuntura especial y no se logra fidelización de los clientes.

Un rasgo muy importante detectado en las PyMES estudiadas es el interés por exportar, pese a su escaso fortalecimiento en el mercado interno. Un cubrimiento nacional permitiría lograr coberturas frente al riesgo comercial, sobre todo en lo relativo a aprovechar economías de escala y mejoras en los productos derivadas de su experiencia en el mercado local. Fortalecer la presencia de las empresas en el mercado interno las habilitaría para ingresar con mayor seguridad en los mercados externos. En síntesis las PyMES buscan exportar antes que lograr una mejor posición en los mercados internos.

Existe una tendencia de los empresarios PyMES a no considerar los cambios que se vislumbran en el próximo futuro en el ámbito internacional. Para citar un ejemplo, el TLC que se está negociando actualmente con los Estados Unidos y el gran auge de la China en el mercado norteamericano implicarán para Colombia perder mercados en los que durante años se tuvieron ventajas comparativas con cero aranceles y las ventajas geográficas de la cercanía con la Florida. No obstante se observan resistencias a participar en las reuniones preparatorias a las negociaciones y a hacerse escuchar por intermedio de los gremios. En general se puede señalar que los empresarios PyMES tienen una actitud generalizada de dejar las cosas en manos del destino y estar permanentemente a la defensiva y no a la ofensiva.

En relación a la competencia que generan las importaciones en el mercado interno hay que anotar que algunos empresarios han terminado siendo importadores de los bienes que antes producían o podrían producir, afectando decididamente a la industria nacional. Se argumenta por lo general que la calidad y precios de los productos

importados sea más favorable y que es relativamente fácil importar mas no tanto exportar.

Gestión de logística y producción

En general se estableció que las PyMES estudiadas presentan una subutilización de los equipos dada la tendencia a trabajar sobre pedidos. Esta ineficiencia en la producción deriva de la inexistencia de una economía de escala. La carencia de una estructura de costos de producción actualizada y técnicamente elaborada impide hacer cotizaciones rápidas y de forma correcta. En cuanto a la logística se observan deficiencias en los procesos de producción y a instalaciones no adecuadas por su ubicación o reducido tamaño.

Hay, por otra parte, un manejo inadecuado de los inventarios tanto de materias primas como de productos terminados. Se compran materias primas para aprovechar precios especiales o evitar la carencia de las mismas en el futuro, mas no se tienen segmentos definidos o nichos de mercado y su demanda respectiva.

Gestión ambiental

En general en las empresas estudiadas no se observa una cultura del medio ambiente y no se ha trabajado adecuadamente el tema, salvo algunas excepciones. Un perfil de la gestión del medio ambiente es el siguiente:

- El manejo de residuos sólidos se hace solamente para rescatar aquellos elementos que poseen algún valor comercial para la empresa. Aunque la empresa entrega las dotaciones exigidas por ley, esto se lleva a cabo básicamente por cumplir las estipulaciones legales y no porque se tenga un estudio del nivel de riesgos que pueden enfrentar sus empleados.
- En cuanto al manejo de las materias primas, existe poca conciencia entre trabajadores en lo relativo al impacto

ambiental que los mismos puedan generar.

- Existe una tendencia generalizada a no realizar capacitación alguna en lo relativo a temas de salud y seguridad industrial.

En lo relativo a las exportaciones las empresas deben adecuar los empaques de sus productos puesto que en otros países se sancionan los productores que no utilizan empaques biodegradables.

En síntesis, la implementación de la gestión ambiental en las PyMES carece de metas, objetivos, políticas y acciones que permitan el desarrollo de una verdadera gestión ambiental y que les permita en un futuro cercano obtener una certificación con las ISO 14000.

Gestión de comunicación y sistemas de información

Existe una tendencia generalizada en las PyMES a realizar procesos de comunicación informales. Cuando se programan reuniones formales con el personal, no existe una agenda muy precisa de los temas. El propósito de dichas reuniones consiste fundamentalmente en comunicar decisiones gerenciales, lo cual indica que en la comunicación prima un proceso vertical que privilegia la autoridad y no permite la participación en la toma de decisiones del personal de la empresa.

En lo que hace referencia a los sistemas de información, prima la existencia de datos exclusivamente en la parte de registro contable y no existe un detalle explícito y formal de otro tipo de informes sobre procesos de producción, documentación de éxitos o fracasos, procesos de innovación, etc.

Las PyMES cuentan con diferentes niveles de tecnología en el manejo de la información. La mayoría posee algún software especializado básico que les permite realizar los registros contables y otros procesos de personal como la nómina e información



relativa a la producción y a otros procesos internos. Vale la pena mencionar que la mayor parte de la información referida solo es del conocimiento de los gerentes y del personal directivo. En la muestra EAN solo una empresa cuenta adicionalmente al software reseñado, con sistemas de información más avanzados para controlar despachos, facturación, compras, etc., consultados en general por la mayoría del personal de la empresa.

En la gestión de comunicación se detectaron fuertes fallas en prácticamente la generalidad de las empresas estudiadas: falta de participación del personal de la organización en procesos de innovación y toma de decisiones; una relación autoritaria patente del gerente–propietario de la empresa.

En algunos casos se detectó la falta de comunicación entre los socios de la empresa, hecho que dificulta la gestión general de la organización, problema número uno de la misma.

Gestión financiera

Desde luego la situación financiera de las empresas estudiadas es muy diversa, sin embargo se incluye a continuación una descripción de las situaciones generalizadas en este campo.

Se observa en general un descuido relativo al análisis de la información contable y en algunos casos se detectan fallas en la elaboración de los estados financieros, situación que impide realizar un estudio serio y confiable de la situación financiera de las empresas, tanto para su propio análisis, como para el que desarrollan los terceros que tienen acceso a ella.

En cuanto a la función de inversión se nota que hay una estrecha relación entre ésta y la dinámica de pedidos de la empresa, corroborando el hecho de asumir el crecimiento en ventas como un indicador de progreso y de autosostenibilidad. En la mayoría de empresas analizadas se ha percibido que este crecimiento siempre se ha realizado a costa de la rentabilidad en el

corto plazo y de la viabilidad de la empresa a largo plazo.

Estas situaciones se dan porque en general no se dispone de presupuestos y de planes de crecimiento resultantes de estudios del mercado y de estrategias generales de mercadeo.

Respecto de la inversión en capital de trabajo, esta se administra fundamentalmente dependiendo de los pedidos recibidos y no se percibe un manejo que permita cubrir los riesgos derivados del crédito, de la cobranza de las existencias, etc. Casos específicos pueden ser los observados en los inventarios, en donde se encuentran situaciones extremas: inventarios exiguos o exceso de los mismos, en este último caso como consecuencia de aprovechar ofertas “especiales” de los proveedores. Respecto de las cuentas por cobrar no responden en general a políticas de la empresa pues se negocian plazos y términos diferentes siempre en función de la necesidad del cliente y de la “bondad” de crecer en ventas.

Lo anterior muestra que no existe racionalización en el manejo de los recursos de corto plazo de la empresa y por ende no hay manera de que los empresarios perciban el efecto de estas falencias en la empresa.

En cuanto a la función de financiación se observa que no existen estudios que soporten el endeudamiento y la ampliación de capital pagado. Estos son solo la consecuencia de la necesidad de invertir y a su vez la necesidad de invertir es la consecuencia del crecimiento en ventas.

No hay proyectos ni se encuentran documentadas las estrategias de crecimiento de las empresas, solo se utiliza la financiación según las necesidades propias de la situación día a día que viven las empresas.

Respecto de los recursos obtenidos de los bancos se centran en créditos de corto plazo que no responden como se reseñó a una planeación financiera o fiscal.

Algunas empresas utilizan equivocadamente recursos de corto plazo para financiar la



inversión en infraestructura, generando en consecuencia riesgos de liquidez que al materializarse ocasionan el no pago de rentas de capital para los socios propietarios, el desestímulo frente al negocio, la aparición de prácticas no ortodoxas y finalmente el incumplimiento de pago a terceros. Se observan extremos en términos de que algunas empresas tienen un fuerte endeudamiento externo y otras tienen como política no solicitar créditos en la medida de lo posible.

La fijación de precios se hace con base en órdenes de pedido que incluyen costos incurridos en cada caso particular más un margen de rentabilidad, pero en general se carece de un sistema de costos establecidos adecuada y profesionalmente, por lo cual los precios ofrecidos en la mayoría de los casos son muy superiores a los competidores internacionales.

Es importante resaltar la ausencia de la gestión de rentabilidad de las empresas, por lo anotado anteriormente, conscientes de que no es más que la consecuencia directa de la carencia de instrumentos y herramientas para la toma de decisiones y el monitoreo de las empresas, hechos que afectan simultáneamente los esquemas de información y comunicación en las empresas

y que reducen el escenario de gestión a simples instrucciones derivadas del genio y conocimiento del negocio por parte del propietario.

CONCLUSIONES GENERALES

La principal conclusión del estudio de casos reseñado es que las PyMES tienen una problemática integral, dicha problemática tiene orígenes tanto en las influencias del entorno, como en deficiencias de gestión interna. Estos problemas no solamente son comunes a las PyMES independientemente del sector en que operen, sino que tienen interrelaciones sistémicas entre ellas. Por ejemplo: la situación económica del país influye en las áreas internas de producción, finanzas y mercadeo de la empresa; ésta igualmente se ve influenciada por el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal del empresario.

La personalidad del empresario y su "proyecto de vida" surgen como un factor muy importante y no considerado en investigaciones anteriores como uno de los factores determinantes de la problemática de las PyMES. La relación sistémica reseñada se describe en términos muy simples y sintéticos puesto que las interrelaciones en la realidad estudiada se



constituyen en una red más amplia y desde luego diferente según la organización analizada.

Esta problemática generalizada se puede sintetizar en cuatro aspectos:

1. El paradigma manejado por los dueños: empresarios –gerentes de las PyMES con respecto “a querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional en el seno de sus empresas, por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo, entre otros temas que se deben manejar para tener una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo.
2. La influencia del entorno.
3. Las deficiencias en la gestión interna.
4. La incapacidad para asociarse y formar *clusters* que les permitan aunar esfuerzos para enfrentar la competencia nacional y transnacional.

Estos problemas no solamente son comunes a las PyMES, independiente del sector en que operen, sino que tienen interrelaciones sistémicas entre ellas. Por ejemplo: la situación económica del país influye en las áreas internas de producción, finanzas y mercadeo de la empresa que igualmente se ve influenciada por el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal del empresario. Igualmente se determinó que existen varios niveles de problemas en las PyMES. Entre los problemas de primer nivel se encuentran la falta de orientación estratégica en algunos casos motivada por los proyectos de vida de los gerentes–dueños, no congruentes con los objetivos de la empresa; en segundo nivel se establecen problemas de mercadeo y finanzas; en un tercer nivel se concentran las dificultades en las demás áreas de gestión.

Es importante señalar que los problemas reseñados por la investigación de Fundes, relativos a las influencias del entorno, económico político y tecnológico son comunes a todas las PyMES estudiadas.

Otro grupo de factores de gran importancia de la problemática de las PyMES, deriva de la falta de asociatividad de las mismas, que hace que no puedan competir en igualdad de condiciones tanto con la gran empresa, como con el sector informal en los casos en que enfrentan dicha competencia. Esta falta de asociatividad para integrarse y hacer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores o para integrarse para realizar proyectos de exportación o acciones en el mercado interno conjuntas resta competitividad a las PyMES y las obliga a mantenerse sobreviviendo.

No todo el panorama de las PyMES estudiadas es tan negativo. Existen empresas que han tenido un crecimiento interesante y que cuentan con productos de buena calidad y ventajas competitivas. En general se nota que los dueños–gerentes se preocupan fundamentalmente por el área de producción pero en general descuidan la orientación estratégica de sus organizaciones y la labor de comercialización de sus productos. Se quejan de que los cambios en el entorno son los causantes de las dificultades de las empresas. A este respecto se pueden señalar, por ejemplo: las condiciones económicas que según los empresarios restringen la capacidad de compra de los clientes, la falta de crédito de fomento y apoyos gubernamentales en términos de rebajas o exenciones en la carga impositiva, la competencia desleal, etc.

Una de las fortalezas fundamentales de las PyMES es su gran flexibilidad; sin embargo en la muestra analizada esta ventaja competitiva no es aprovechada. Se percibe que las PyMES buscan un crecimiento gradual y en muchos casos básicamente llegan al objetivo de la supervivencia.

PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA INVESTIGACIÓN

El grupo PyMES del Centro de Investigaciones de la EAN proyecta continuar en el próximo futuro con la investigación en colaboración con algunos gremios o empresas individuales. Mediante intervenciones particulares en dos empresas con asesorías en las áreas de gestión

empresarial en las que se detectaron deficiencias en el diagnóstico realizado, se

pretende apoyar las soluciones propuestas en los informes gerenciales.

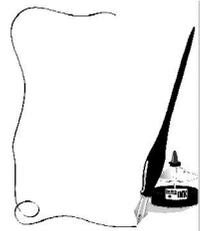
BIBLIOGRAFÍA

DRUCKER, Peter. (1984). *La Gerencia*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.

NIETO, Mauricio; VELÁSQUEZ, Andrés (2004). *Modelo de modernización empresarial para PyMES. Guía de intervención*. Bogotá: Centro de Investigaciones Escuela de Administración de Negocios. EAN.

PÉREZ, Martha (2004). *La PyME en el Tolima: características y problemas* En: *Revista cuadernos de investigación* No. 7 Universidad Corunversitaria Mayo. p. 37–54.

RODRÍGUEZ, Astrid (2004). *PyMES al descubierto*. En: *Revista Gerente*. No. 79. Bogotá. Febrero. Págs.26–27.





**ANEXO No. 1
MATRIZ DE INTERVENCIÓN PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL MERCADEO EN
LAS PYMES**

Planeación y Control de Mercadeo

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
No cuenta con un plan de mercadeo definido.	Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).	Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.	Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.
No hace control del plan de mercadeo formalmente.	Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica (cada 3 meses o más)	Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.	Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.

Investigación de Mercados

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
No ha realizado un estudio del mercado.	Realizó un estudio del mercado.	Realiza un estudio del mercado generalmente cada año.	Realiza estudios del mercado continuamente.
No cuenta con estadísticas de venta de su empresa.	Cuenta con estadísticas de ventas generales de su empresa.	Cuenta con estadísticas de ventas de su empresa, clasificadas por producto, cliente, zona geográfica, etc.	Cuenta con estadísticas de ventas de su empresa clasificadas, y con base en ellas elabora presupuestos de ventas.

Segmentación del Mercado

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Se dirige a un mercado local.	Se dirige a un mercado regional.	Se dirige a un mercado nacional.	Se dirige a un mercado internacional.
No cuenta con una descripción del o los segmentos a los que se dirige.	Cuenta con una descripción informal del o los segmentos a los que se dirige.	Cuenta con una descripción formal por escrito del o los segmentos a los que se dirige.	Cuenta con una descripción formal y cuantificada de los segmentos a los que se dirige.

Estrategia del Producto

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
La empresa no ha modificado sus productos o lanzando productos nuevos en los últimos 5 años.	La empresa ha realizado algunas modificaciones en sus productos en los últimos 4 años.	La empresa ha realizado modificaciones importantes en sus productos en los últimos 3 años.	La empresa acostumbra a hacer modificaciones importantes en sus productos o lanza productos nuevos frecuentemente.
El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como aceptable.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.



Estrategia de Precio

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos totales de algunos de sus productos.	La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos.	La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.	La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.
La empresa fija el precio de sus productos básicamente de acuerdo con la información disponible de los costos totales.	La empresa fija el precio con base en informaciones de sus costos y de la demanda o de la competencia (No en forma integrada: costos, demanda y competencia).	La empresa fija el precio de los productos teniendo en cuenta en forma combinada, informaciones de la oferta y la demanda y de la competencia en forma empírica (sin la asesoría de un experto en el tema).	La empresa fija el precio de los productos teniendo en cuenta en forma combinada, informaciones de la oferta y la demanda y de la competencia y con base en estudios y análisis asesorados por un experto en el tema.

Estrategia de Distribución

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos, sin realizar control ni evaluación de los resultados.	Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.	Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios básicamente con información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, la rotación del producto, la disponibilidad y los volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.	Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, la rotación del producto, la disponibilidad y los volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.

Estrategia de Comunicación

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
No se realiza ninguna actividad de promoción.	Se llevan a cabo esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive.	Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción.	Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.
No se realiza ninguna actividad de publicidad.	Se llevan a cabo esporádicamente actividades de publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).	Se hacen acciones publicitarias directamente en diferentes medios a partir de un plan de mercadeo, sin contar con la asesoría de una agencia publicitaria.	Se hacen campañas publicitarias continuas en diferentes medios a partir de un plan de mercadeo y contando con la asesoría de una agencia publicitaria.