

# Perspectivas de desarrollo de la administración para las Pymes en Colombia

Jesús Antonio Poveda J.  
Consultor de Estrategia Empresarial y Mercadeo

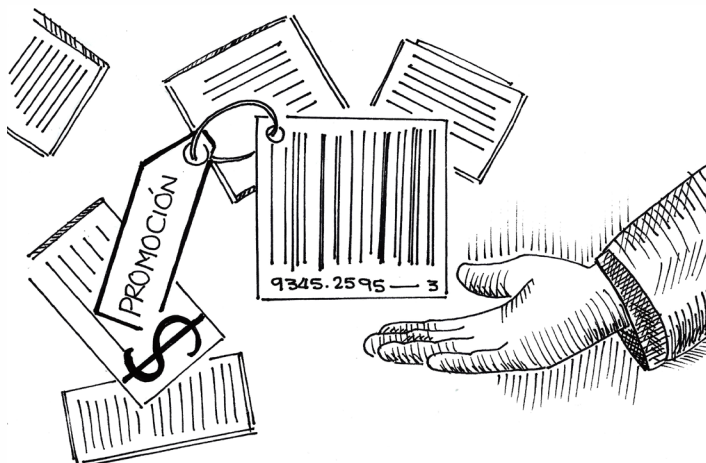
## Resumen

El objetivo de este artículo, es visualizar y priorizar perspectivas para la administración en nuestro país, centrados en la pequeña y mediana empresa, enfatizando aplicabilidad de las teorías administrativas existentes y construcción de teorías propias.

Tendremos que centrarnos en **lo fundamental** de la innovación aplicable a Colombia, en el enfoque estratégico con visión futurista y en la generación de un equipo humano que engendre, a su vez, una organización inteligente. Con lo fundamental nos referimos a modelos pragmáticos de fácil comprensión e implementación por parte de nuestros empresarios. Significa poner los buenos desarrollos al servicio de las Pymes, a través de un esfuerzo por simplificar los modelos y volverlos prácticos, asimilables y útiles a la luz de resultados económicos, crecientes y sostenibles. La forma de conseguirlo, es justamente, la investigación aplicada a las empresas colombianas con una directriz de simplificación y contundencia de resultados positivos enfocados en perdurabilidad y crecimiento.

## Delimitación del análisis

Buscando el mayor beneficio social, se enfocará el análisis en las Pymes, las cuales contribuyen con la mayor generación de empleo, presente y futuro. Adicionalmente, la gran empresa muestra mejores comportamientos en términos de productividad y competitividad, por lo tanto el beneficio del estudio rendirá mayores frutos en las Pymes. Partimos del desarrollo de la administración en dos campos que tienen que ver con la teoría de la administración y la administración aplicada. Las siguientes afirmaciones provienen de una experiencia mixta de más de 20 años en grandes compañías y la práctica como consultor en muchas empresas de tipo Pymes.

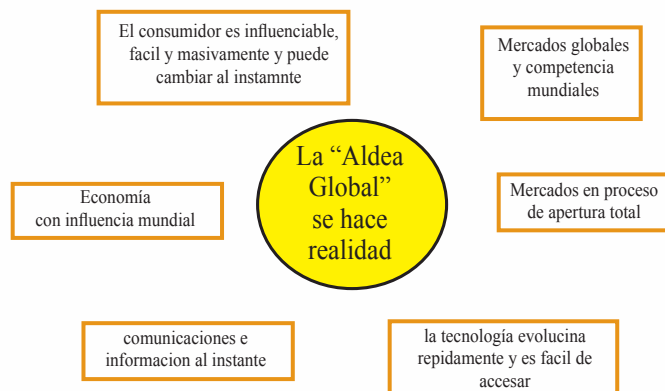


## Marco conceptual

### Entorno

El entorno de los negocios se ha complicado y es necesario que los pequeños y medianos empresarios lo comprendan y asimilen, para que la necesidad de desarrollar planteamientos juiciosos y seguimientos disciplinados, se haga tomando en cuenta los elementos de la figura 1, como un punto de partida.

**Figura 1.** El nuevo entorno de los negocios



**Fuente.** Elaboración del autor.

### Enfoque de perdurabilidad

Consideremos que hay dos enfoques diferentes: uno para los países desarrollados y otro para aquellos en vías de desarrollo. Los componentes básicos son los mismos, pero su tratamiento difiere para este último caso, haciéndolo más elemental, sin olvidarnos de la esencia e importancia de los elementos y su impacto en los resultados finales del negocio y su sostenibilidad.

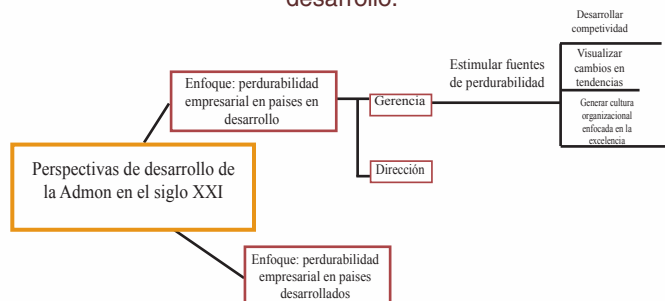
Se tiene en el primer nivel de la pirámide organizacional la dirección referida a la junta directiva y en el segundo, la gerencia, desempeñada por el presidente

o gerente de la organización. Se tratará, en primer lugar, la función de la gestión propiamente dicha, en cabeza del gerente y posteriormente, se abordarán los temas en relación con la junta directiva.

Tres son las principales fuentes de perdurabilidad empresarial señaladas aquí:

- Competitividad al nivel que permita importante participación de mercado.
- Visualización de cambios y tendencias, reaccionando rápidamente para adelantarnos a la competencia. Hamel (2000) afirmó que “nunca fue más pequeña la distancia entre lo que se puede imaginar y lo que se puede realizar”
- Cultura organizacional, enfocada en excelencia, ya que los consumidores, el mercado y las exigencias del entorno, solo permitirán perdurabilidad a los mejores, al igual que la naturaleza propicia la selección natural. Jennings (2003) declara que “a menos que (las compañías exitosas) continuaran siendo más productivas que la competencia, podrían perder rápidamente su ventaja competitiva”

**Figura 2.** Perspectivas de la administración para países en desarrollo.



**Fuente.** Elaboración del autor.

## Desarrollando competitividad

Ser competitivo requiere, por una parte, crear una organización inteligente que se encargará de trazar la estrategia competitiva de la organización y por otra, manejar una operación eficiente al mejor nivel. Veremos ahora esos dos temas.

### Gestando una organización inteligente

Implica trabajar a través de un liderazgo participativo, el cual propicie primero que todo, la formación de un equipo gerencial de cualidades muy por encima del promedio, para que acompañen a la gerencia en el trabajo de construcción.

Es una de las mejores oportunidades, ya que el primer paso del éxito de una organización inteligente, en la forma que lo estableció Senge (1995) es aquella que “que entiende, que posee discernimiento suficiente para enfrentar confiadamente el cambio”, es escoger con cuidado los cargos claves, apoyados en procesos de selección de absoluta confianza. Una inversión razonable en el proceso dará réditos sustanciosos a largo plazo, y aún, en el corto. Solamente con un equipo de primera calidad se podrá construir la “organización inteligente” la cual logrará desarrollar las competencias suficientes para:

- a. Trabajar permanentemente con una mentalidad analítica prospectiva, lo cual significa que desde el principio, todos y cada uno de los miembros del Comité de Gerencia tendrán que mirar el entorno, sus clientes, sus mercados y su empresa, con un enfoque futurista.
- b. Ser capaces de generar un enfoque estratégico competitivo, en la dirección que lo concebía Porter (1999) proponiendo que “una estrategia

competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa” y siendo coherente con su visión, las oportunidades que se perciben y las capacidades y recursos actuales y potenciales, con el fin de generar caminos nuevos que propicien la perdurabilidad rentable del negocio.

- c. Adaptarse al cambio: Permitir el cambio a medida que las circunstancias lo ameritan y la estrategia lo plantea. Este reto enfatiza la necesidad de que la gerencia centre su política de crecimiento sobre la generación de equipos eficientes y el estímulo del liderazgo.
- d. Capacidad de innovación: en la administración tal como lo plantean Hamel y Breen (2007) cuando afirman que “durante los últimos diez años, prácticamente todas las empresas del planeta han realizado esfuerzos ingentes por reinventar sus procesos de negocios – logística de llegada, gestión de inventarios, cumplimiento con los clientes, soporte técnico, etc. Sin embargo, pocas compañías han dedicado igual grado de energía e imaginación al reto de reinventar sus procesos de administración”. Innovar, significa desarrollar planteamientos nuevos y útiles, por lo tanto, los tres elementos nombrados antes la requieren para que aporten verdaderamente a la competitividad. Sin embargo, la innovación en países como Colombia no tiene que ser de clase 1 (verdadera innovación), sino que la mayoría de las veces, una modificación talentosa de producto o servicio, de su enfoque de mercadeo, de su sistema de fabricación o en último caso de su proceso de comercialización, puede dar resultados realmente sorprendentes. La figura 3 sintetiza el modelo propuesto.

## Maximizando la eficiencia operacional

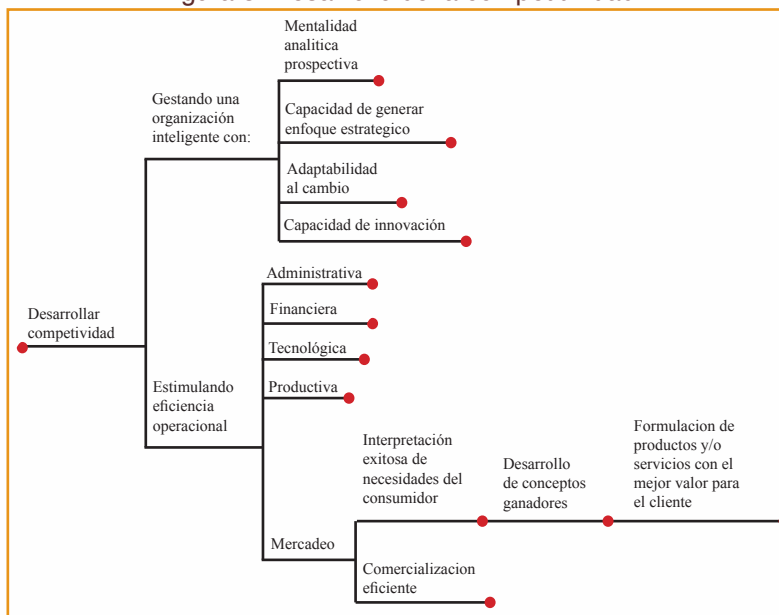
Si logramos estructurar la organización antes mencionada, esta segunda meta de maximizar la eficiencia operacional va a ser más fácil de alcanzar. De hecho, los gerentes con algún grado de éxito, logran un desempeño satisfactorio en este campo, el cual contiene las actividades básicas como administración, producción, finanzas, tecnología, sistematización y mercadeo, que son más fácilmente medibles, ya que admiten indicadores y metas de desempeño con características que facilitan su seguimiento.

Dentro de estas funciones hay dos que se pueden denominar los factores claves para el éxito para lograr la masa crítica en la primera parte de la vida institucional del despegue del negocio, que son finanzas y mercadeo. Sobre todo en las primeras etapas se cometen errores lamentables en el flujo de fondos y en los manejos contables y tributarios, sin entrar todavía en los temas financieros propiamente dichos.

Es de gran ayuda lo que la administración puede proveer a los negocios en procesos de gestación, a través de modelos sencillos para los temas financieros básicos y la ilustración, que al respecto de su uso, se pudieran brindar. Tal propuesta se alinea con el enfoque de simplicidad propuesto por Sculley (citado por Trout y Rivkin, 1999) cuando afirmaba: “todo lo que hemos aprendido en la era industrial se ha orientado a crear más y más complicaciones. Pienso que ahora, cada vez más personas están aprendiendo que es necesario simplificar, no complicar.

La simplicidad es la máxima sofisticación” Nuevamente, la forma de proceder para saber el camino de volver realidad estas ideas, está en el campo de la

Figura 3. Desarrollo de la competitividad



Fuente. Elaboración del autor.

investigación y el mercadeo como lo afirman Lambin, Galluci y Sicurello (2008) cuando sugieren “introducir el concepto de cliente como centro de decisión”

El otro factor clave de éxito es el mercadeo, actividad todavía vista como exótica y privilegio exclusivo de grandes empresas. Esta quizás, es el área donde Administración puede hacer mayores aportes, desmitificando la función y volviéndola pragmática. Si se quiere participar en mercados oligopólicos hay que tener alta sofisticación en mercadeo, en mercados oligopolísticos y en los de competencia perfecta; con un entendimiento básico y una buena estructura comercial, se puede hacer una labor aceptable en las primeras etapas.

Con el tiempo, como en el resto de operaciones de las que hemos hablado aquí, las funciones de mercadeo y comercialización, tendrán que ser

excepcionalmente buenas para garantizar la sostenibilidad rentable a largo plazo. Mercadeo es un área que la universidad ha mitificado a través de una estructuración académica densa y poco pragmática, sumado a esto, los docentes, en contadas excepciones, no han tenido la debida experiencia en las empresas que manejan esta plaza al más alto nivel.

Los docentes con perfil exclusivamente académico, sustentan entonces sus enseñanzas en modelos tomados de los libros, sin validación práctica en la realidad del mercado, dando como resultado la transmisión de esquemas muy elaborados pero poco aplicables en nuestros mercados, los cuales no tienen demasiada sofisticación pero si una gran necesidad de herramientas funcionales.

Tomo apartes de una entrevista hecha a Kevin Clancy (s.f), reconocido autor de importantes libros de mercadeo, quien opina acerca de las falencias de los programas de mercadeo

*El principal problema es que la mayoría de los programas de marketing no funcionan muy bien. En verdad, durante la última década, la tasa de fracasos de los programas de marketing creció en vez de retroceder. La mayoría de las marcas establecidas redujo su participación de mercado; gran parte de las campañas publicitarias no generó retorno sobre la inversión y los índices de satisfacción y retención de clientes continuaron cayendo. Atribuyo estos fracasos al modo en que se toman las decisiones de marketing.*

*... El año pasado leí tres estudios diferentes relativos a valor de marca. Todos llegaban a la misma conclusión: el valor neto de la marca está*

*disminuyendo en todas las empresas internacionales. ¿Por qué ocurre eso precisamente ahora, cuando se está hablando más que nunca de la importancia de la marca? decidí estudiar esta cuestión junto con nuestros amigos de Market Facts, una firma de investigaciones de marketing de Chicago. Lo que descubrimos, al analizar 48 categorías de productos, es que el valor de marca estaba disminuyendo en 39 de ellas, se mantenía igual en cinco y aumentaba sólo en cuatro y en todos esos casos en forma moderada.*

*En otras palabras: los consumidores nos están diciendo que las principales marcas se parecen cada vez más entre sí, en vez de diferenciarse, y por lo tanto el precio constituye el motivo primordial de la elección de compra. En mi opinión, es algo lamentable. El resultado es un achicamiento de los márgenes de ganancia, lo cual contribuye a la recesión. Y esto sólo podrá revertirse si se pone un énfasis mucho mayor en construir marcas, porque las marcas fuertes crean mercados fuertes. ¿Quiere conocer un dato atemorizante? A mediados del 2001 hicimos, en los Estados Unidos, un análisis de 340 comerciales de televisión. Contratamos a un renombrado analista de contenidos, David Lloyd, para que determinara si los anuncios transmitían un mensaje claro de ventas apoyado en la marca y en el hecho de que tal vez ésta fuera superior a las de los competidores. El resultado del análisis de Lloyd fue que apenas el 7 por ciento de los comerciales tenía una razón de ser, una estrategia de posicionamiento.*

## **Visualizando cambios en tendencias**

La visión prospectiva es otra de las grandes responsabilidades a desarrollar por la alta y media gerencia, con el fin de asegurar la perdurabilidad

y mantener un enfoque estratégico actualizado. Esta habilidad gerencial demanda ser estimulada exigiendo periódicos ejercicios estratégicos que trasciendan la trasnochada planeación, mal llamado, estratégico, desenmarcándola de su perspectiva operacional, por medio de metodologías creativas novedosas.

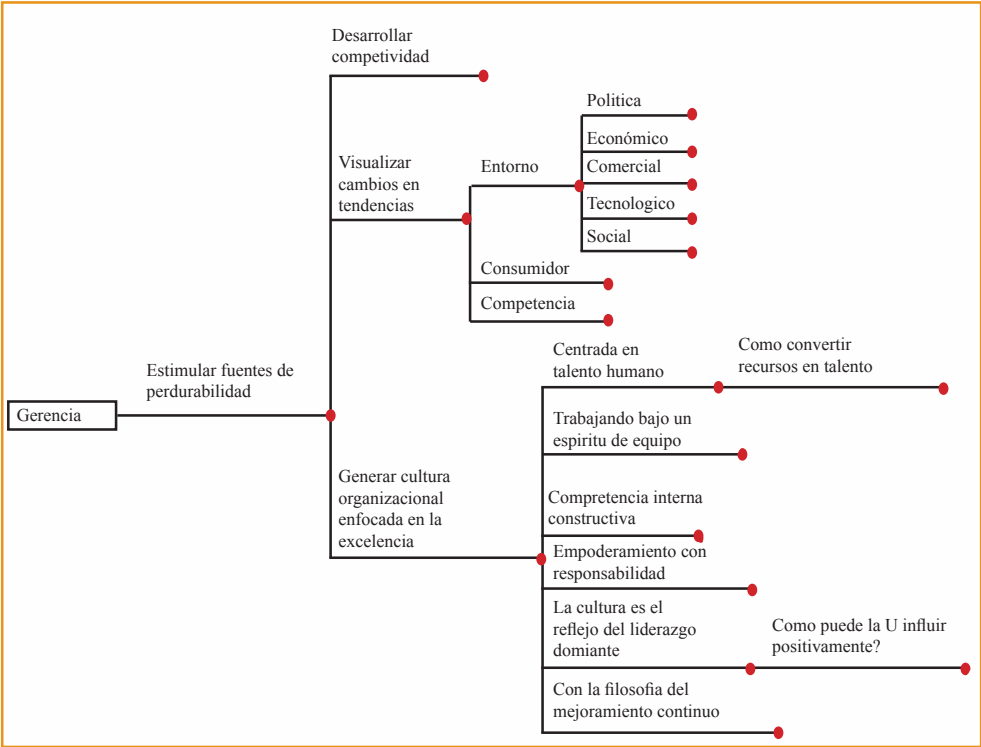
### Cultura organizacional centrada en la excelencia

Uno de los principales factores que provocan los bajos resultados de las compañías de estos países en vía de desarrollo, es la tolerancia al desempeño mediocre, como un componente endémico de nuestras culturas. En los próximos años, las empresas que junto con la tecnología desarrollen el talento humano, habrán dado el salto cualitativo más importante en el desempeño exitoso dentro de las mismas. De acuerdo con la figura 4, el reto de la administración en este campo, será:

### La función de la junta directiva

Este es otro tema que las empresas pequeñas e incluso las medianas, consideran que pertenece solamente a las grandes organizaciones. La nueva concepción acerca de las funciones de la junta directiva, trasciende la tradición de oidores y fiscalizadores para llegar a ser verdaderos colaboradores de alto nivel, con lo cual, los criterios de su selección recaen, principalmente, en el campo de especialidad de los factores fundamentales del éxito de cada organización.

Figura 4. Desarrollo de la cultura organizacional enfocada en la excelencia.



Fuente. Elaboración del autor.



## Conclusiones

Los temas trabajables para la perdurabilidad RENTABLE de una Pyme en Colombia son numerosos y son manejables, particularmente cuando se logra la consolidación de un excelente equipo de trabajo. Es por aquí por donde se tiene que empezar.

El papel de la administración consiste en hacer de estos temas, algo simple, aplicable, amigable, práctico, y ante todo, efectivo para las empresas.

Si logramos que los temas básicos y fundamentales sean aplicados por un grupo importante de Pymes, la administración hará un aporte significativo en la construcción de empresas perdurables, rentables y en crecimiento.

Para lograr estos temas, es necesario hacer investigación minuciosa sobre tales empresas, adecuar herramientas para que cumplan su función facilitadora en el proceso de gestión, estudiando el mejoramiento de los procesos de asimilación, aplicación y eficacia, es decir, hacer bien y en forma práctica y sencilla lo que predica la administración.

## Referencias bibliográficas

Clancy, K. (s.f). (s.t.). Entrevista.

Hamel, G (2000) Liderando la revolución. Bogotá: Editorial Norma.

Hamel, G. & Breen, B. (2007) El futuro de la Administración. Bogotá: Editorial Norma.

Jennings, J. (2003) Menos es más. Bogotá: Editorial Norma.

Lambin, J. Gallucci C., Sicurello C. (2009) Dirección de Marketing. Mexico: McGraw Hill.

Porter, M. (1999). Ser competitivo. Bilbao: Deusto.

Senge, P., & Et. al. (1998). La quinta disciplina en la práctica. España: Industria Gráfica BIGSA.

