

LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE ASOCIACIÓN: FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYMES COLOMBIANAS

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ

Ingeniero Electricista de la Universidad del Valle.
Magíster en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
Profesor de tiempo completo de la Universidad Icesi

Fecha de recepción: 10-2-2004

Fecha de aceptación: 19-10-2004

ABSTRACT

This article discusses the importance of strategy, structure, and types of partnerships for small and medium-sized businesses (PYMES in Spanish) in Colombia as sources of competitive advantages in the international arena.

The first part of this article shows that the economic structures of both industrialized and developing countries include a high percentage of small and medium-sized businesses, which possess the same characteristics worldwide.

The second part presents diagnostic studies of small and medium-sized businesses in Colombia, highlighting the absence of competitive business practices.

The third part of the article describes various theoretical models that explain the life cycles and configurations of the organization. It also presents the prospects for PYMES in the first decade of the twenty-first century.

Lastly, this article presents conclusions and recommendations of competitive advantages to enable Colombian PYMES to increase non-traditional exports significantly in the coming years.

KEY WORDS

PYMEs strategy, structure, types of partnerships, competitive advantage

Rating: B

RESUMEN

En este artículo se presenta la importancia de la estrategia, de la estructura y de las formas de asociación de las pequeñas y medianas empresas colombianas (Pymes) como fuentes de ventajas competitivas en el entorno internacional.

En una primera parte se muestra qué tanto las naciones desarrolladas, como las emergentes, comparten una alta proporción de Pymes en su estructura económica, e igualmente se identifica la caracterización de las mismas en el mundo.

En una segunda parte los estudios sobre el diagnóstico de las Pymes colombianas señalan la ausencia de prácticas empresariales competitivas.

En una tercera parte se describen distintos modelos teóricos que explican los ciclos de vida de las organizaciones. Adicionalmente se muestran las perspectivas de las Pymes en la primera década del siglo XXI.

El artículo finaliza con unas conclusiones y recomendaciones sobre ventajas competitivas para que las Pymes colombianas puedan multiplicar de manera significativa las exportaciones no tradicionales en los próximos años.

PALABRAS CLAVES

Pymes, estrategia, estructura, formas de asociación, ventaja competitiva

Clasificación: B

1. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN DIFERENTES CONTEXTOS Y SU RESPECTIVA CARACTERIZACIÓN

Las economías del mundo entero han dirigido su atención hacia el desarrollo y la protección de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), pues se han identificado como un sector que en los últimos años está aportando de manera creciente más puntos al PIB de los países, independientemente del nivel de desarrollo que estos tengan. “Hace algún tiempo se pensaba que el ideal era crear estructuras empresariales más grandes, más complejas y más jerarquizadas; pero todo este modelo ha sufrido un cambio sustancial cuando se analiza el éxito de la industria japonesa, de la italiana y de otros grupos empresariales en el contexto mundial, la verdad es que la estructura es totalmente diferente.

Se necesita cambiar de paradigma, cambiar la reverencia por lo grande y comprender y aceptar lo que las investigaciones recientes han demostrado, tanto en Latinoamérica como en los países desarrollados:

- Los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los grandes y viejos.
- Los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes.
- Los negocios pequeños en general son más resistentes a cambios del entorno.
- Los negocios pequeños son laboratorios de mucha trascendencia para los profesionales y en algunos casos el reto intelectual en un pequeño negocio es mayor que el

que exige una gran empresa.

- Mientras los negocios pequeños tienden a innovar, los grandes a adquirir.
- Lo arriesgado y poco interesante para la gran empresa es, en muchos casos, seguro y de alto interés para la pequeña empresa”.¹

De las Pymes se habla mucho, por lo general para señalar sus debilidades o imputarles alguno que otro pecado que les permite competir con las grandes, como la informalidad o la evasión. La verdad es que las pequeñas y medianas empresas han demostrado, tanto en la bonanza como en la crisis, que el papel que cumplen en la economía de cualquier país excede la anécdota de iniciación de las grandes empresas. De hecho, naciones desarrolladas y emergentes comparten una alta proporción de Pymes en su estructura económica. En los Estados Unidos, según investigaciones recientes del Babson College, uno de cada tres hogares alberga una iniciativa comercial.²

Aunque no impresionen por el volumen y tengan pronóstico de éxito reservado, el impacto de las Pymes, por acumulación, es sustancial en la generación de empleo, en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y en el crecimiento de la economía en general.

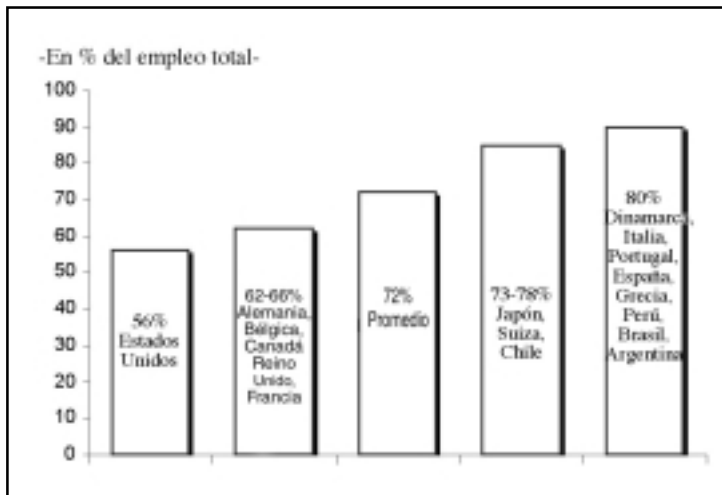
La noción tradicional de pequeña y mediana empresa está ligada a un número de empleados o a un tamaño de activos. Para poder definir los conceptos de pequeña y mediana empresa es necesario establecer el entorno que las rodea, es decir, se debe establecer la etapa de desarrollo econó-

mico del país, el sector o actividad económica que se quiere considerar, también es necesario precisar el grado de desarrollo tanto tecnológico como organizacional. En la medición de los anteriores aspectos se utilizan herramientas cualitativas y/o cuantitativas, según el caso. Como es natural, esta definición puede variar en función de los diferentes aspectos ya señalados.

La Figura 1: **Las Pymes como generadoras de empleo** durante una década, y sus resultados:

- En los Estados Unidos las Pymes emplean a seis de cada diez personas y dan cuenta del 40% de los trabajos más calificados.
- En Alemania, Canadá, Reino Unido y Francia las Pymes emplean a siete de cada diez personas.
- En Italia, España, Brasil, Portugal, Perú, Argentina, las Pymes emplean ocho de cada diez personas.

Figura 1: Las Pymes como generadoras de empleo



Fuente: Small Business Administration (SBA) - nov./98

1.1 Las Pymes en los Estados Unidos

En el caso norteamericano, la misión de la **Small Business Administration (SBA)** es garantizar que las compañías chicas puedan cumplir con su papel movilizador de capital y trabajo. Consciente de que el 99.6% encaja en alguna categoría de Pymes, que

emplean a seis de cada diez personas y representan el 40% de los puestos de trabajo altamente calificados creados en la última década.

Las pequeñas empresas cumplen un papel muy importante en la economía de los Estados Unidos: Son más de veinte millones; el 80% de ellas tiene siete empleados o menos, pero suma-

das dan trabajo a la mitad de la población económicamente activa del país. Paralelamente, generan más de un tercio del PIB. Si fueran una nación independiente ocuparían el tercer lugar en el mundo en términos de PIB, detrás de las grandes corporaciones de los Estados Unidos y de la economía japonesa en su totalidad.

La SBA³ se concentra en el principal factor limitante: el acceso al crédito. Pero no es el único, pesa tanto como el tipo de gestión. Porque más allá de que ningún empresario pueda resistirse a conceptos tales como la orientación al cliente, mejora continua, innovación, liderazgo y responsabilidad social, para muchas Pymes implica un cambio de cultura trascendental. Y aun cuando se trate de un **modelo flexible y creativo**, que muchas grandes empresas envidiarían, tienen que vencer esa combinación de familia e iniciativa empresarial, que ante cualquier intento de replantear la organización, da como resultado la siguiente frase: “Así lo hicimos hasta ahora, nos fue bien y nos gusta”.

1.2 Las Pymes en Italia

Para muchos, la base del desarrollo de la pequeña y mediana empresa de la industria italiana está en la herencia cultural. En el norte de Italia, varios factores contribuyeron a convertir a los trabajadores autónomos en pequeños empresarios, más dispuestos a realizar proyectos y asumir riesgos que sus compatriotas del sur. Estimulados con la relación directa entre propietarios y campesinos, la cercanía a mercados externos y los múltiples centros urbanos, asumieron una actitud muy diferente de la

de los trabajadores de las grandes empresas, o los peones de los latifundios de la Italia meridional.

Para otros analistas, la hegemonía de las Pymes italianas se fundamentó en la **creciente demanda de productos diferenciados, menos dependientes de la economía de escala, y de la mayor oferta de productos tecnológicos para aprovechar.** Ambas opiniones, de ninguna manera excluyentes, resumen la justificación de las fortalezas de las Pymes italianas:

- La ampliación del mercado interno.
- La facilidad de acceso a los mercados internacionales y los buenos conocimientos técnicos.
- La cultura de trabajo de ciertas comarcas, en las que la familia campesina era una unidad independiente, acostumbrada a la autogestión.
- **Los distritos industriales⁴ caracterizados por la concentración de Pymes que operan sólo en algunas de las etapas del proceso de producción, venden a más de un cliente, se mueven en mercados intermedios y finales, y utilizan parcial o totalmente el outsourcing. Así articuladas, se comportan como grandes empresas que responden a economías de escala; fuera de ese sistema, perderían competitividad.**
- El trabajo programático de las autoridades italianas acompañó a las Pymes con una política industrial dirigida a crear externalida-

des favorables para cualquier empresa, grande o pequeña.

1.3 Las Pymes en Japón

El caso japonés es quizás uno de los ejemplos más claros. Existe una amplia oferta de políticas localizadas en temas o áreas, todo tipo de instrumentos de apoyo y una fuerte interconexión entre los diferentes agentes tanto en el diseño como en el financiamiento e implementación de los sistemas de promoción.

Se destacan en primer lugar las políticas de préstamos sin interés para la renovación de equipos administrados por la **Small Business Finance Corporation** y por la **Japanese Small Business Corporation**. Los préstamos funcionan como una garantía informal que facilita a las empresas el acceso a fondos privados para el mismo fin.

En segundo lugar, existen subsidios para firmas, asociaciones empresariales e institutos de investigación para financiar la I&D. Además, el Estado también otorga diferentes tipos de deducciones impositivas (exenciones, amortización acelerada, etc.); para promover la adquisición de equipo tecnológico avanzado.

En tercer lugar, tanto el gobierno nacional como los regionales y las asociaciones empresariales proveen entrenamiento y consultoría sobre desarrollo tecnológico a empresarios y empleados con costos subsidiados. También existe asesoría técnica, acceso a laboratorios regionales y provinciales, programas de visitas a las plantas a cargo de las propias empresas o de centros nacionales e internacionales en temas relacionados directamente con pequeñas y medianas

empresas, las que pueden participar en proyectos conjuntos o en forma independiente. Japón se distingue entre los países asiáticos y europeos tanto por el número como por el grado de especialidad de sus políticas, pues es **un estado pionero en la promoción de políticas para Pymes, con una firme continuidad de sus programas, alto nivel de descentralización en su aplicación, y fuerte participación de los sectores involucrados.**⁵

1.4 Las Pymes en España

España no cuenta con una estructura de promoción empresarial para las Pymes tan antigua y consolidada como Japón, ni con un universo de promoción institucional asentado en la pujanza y el modernismo de los distritos locales, como Italia. Sin embargo, puede considerarse como el caso donde más claramente se observa un rediseño profundo de los mecanismos de promoción y participación, fundamentalmente a raíz de su ingreso en el Mercado Común Europeo, en 1986. Las pequeñas y medianas empresas españolas han sido, con excepciones significativas, firmas muy tradicionales, de carácter familiar, acostumbres a una economía cerrada, de fuerte corte proteccionista. La descentralización política y la puesta en marcha de agencias de desarrollo regional, en muchos casos coexistiendo con el accionar del estado central, crearon en los inicios del cambio una multiplicidad de organismos e instrumentos de promoción de pequeñas y medianas empresas que reflejaban fragmentación y falta de coordinación. En los últimos años se ha producido así mismo una fuerte voluntad de cambio, ya convertida en me-

didadas concretas. En primer lugar se ha logrado un marco de concertación que incluye al sector público central, los gobiernos regionales y el sector privado. En segundo lugar se han identificado claramente las demandas de las empresas, y se busca mejorar la eficiencia de las actuaciones de apoyo. En tercer lugar, se ha abandonado la práctica de conceder fondos indiscriminados y, en su lugar, se han implementado instrumentos más eficientes y a la vez menos costosos para el Estado. ***Por último se ha avanzado en la tarea de la implicación del sector empresarial en la generación y administración de políticas de fomento,***⁶ sobre la base de experiencias más avanzadas de organismos intermedios de carácter privado.

1.5 Las Pymes en Colombia

Las pymes son el 96% de las empresas del país, generan el 66% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo.⁷

Las Pymes y su gran aporte a la economía colombiana son temas que el país apenas comienza a conocer, con inquietudes tales como:

- ¿Cuáles son las etapas de crecimiento de esas empresas?
- ¿Cuál es el camino que les permite crecer y cuáles son las mejores estrategias para recorrerlo?
- ¿Cuál es la estrategia, cuál es la estructura y cómo son las formas de asociación que puedan generar ventajas competitivas de dichas empresas en el contexto internacional?

Los temas mencionados son algunos de los puntos apasionantes que empiezan a tener espacios privilegiados en la investigación en Colombia.

Las características de flexibilidad y adaptabilidad de estas empresas pueden ser el factor clave para que las cadenas productivas colombianas penetren a los mercados internacionales. Su ***capacidad de movilidad y su resistencia a las condiciones más adversas serían el activo más valioso para el futuro empresarial colombiano.***

Las pequeñas y medianas empresas colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero, a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las Pymes a la balanza comercial ha sido muy reducido.

Lo anterior demuestra que nuestras Pymes han nacido y crecido considerando básicamente el mercado local y sólo cuando la demanda nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial.

2. LA CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES

Las siguientes son las características que de manera general presentan las Pymes en el mundo y a esa situación Colombia⁸ no es ajena:

Fortalezas

- Tienen habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.
- Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio.
- Sus empleados son, por lo general, muy leales.
- Reflejan el compromiso y la personalidad del fundador.
- Despliegan mejoras con rapidez, con lo cual obtienen beneficios de manera casi inmediata.
- Están muy cerca de sus clientes.
- Tienen el potencial suficiente como para desarrollar una excelente comunicación interna.
- Cada uno de sus miembros posee múltiples habilidades.
- La capacitación de los empleados está focalizada en lo que se necesita para alcanzar determinadas metas.
- La gente sabe cuál es el impacto de su trabajo en todo el negocio.

Debilidades

- Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados.
- Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión.
- Tienen dificultades para aprovechar adecuadamente el flujo de caja.
- Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior.
- Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.

- El sistema de gestión de calidad resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes.
- La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio.
- Los presupuestos para capacitación son limitados y, por lo general, no se le presta la debida atención al desarrollo personal de los empleados.

2.1 Diagnóstico de las Pymes en Colombia

El cambio de paradigma,⁹ que hasta ahora es una experiencia de un grupo privilegiado de empresas, tiene el potencial para cambiar la base productiva del país. Si este cambio mental pudiera extenderse en gran escala, Colombia podría multiplicar varias veces el valor de sus exportaciones no tradicionales en los próximos cinco años.

La tarea apenas comienza. Expopymes¹⁰ durante tres años ha atendido 1.650 empresas; el número es muy pequeño si se compara con las 900.000 Pymes que hay en Colombia.

Expopymes es un punto de referencia para América Latina, como experiencia de un país que lleva a las pequeñas y medianas empresas a exportar.¹¹

El proceso es el siguiente:

- Las empresas participantes en Expopymes entran en un proceso de dos fases, con seis meses de capacitación y seis meses de asesoría en exportaciones.
- La empresa hace un diagnóstico de la situación, elabora un plan

exportador e inicia un plan de acción para cumplir sus metas.

Una evaluación reciente¹² estableció que las empresas vinculadas a Expopymes tuvieron un crecimiento del 37% en sus comparaciones entre 1999 y 2000. El crecimiento del primer semestre del año 2001 y el mismo período del año anterior fue de 48%.

Dentro del programa Expopymes se ha observado que una empresa puede desertar fácilmente de los mercados internacionales; de hecho el 9% de las empresas evaluadas dejaron de exportar en los dos años analizados. Para que las exportaciones sean robustas frente al cambio de las condiciones del entorno internacional, las Pymes colombianas deben culminar un proceso de cambio en sus prácticas empresariales.

2.1.1 Baja capacidad exportadora

Para muchas Pymes, Venezuela ha sido el lugar de aprendizaje exportador y ha pasado poco tiempo desde la primera vez que se lanzaron a buscar ese mercado.¹³ En el 2001, las Pymes vendieron a Venezuela más de US\$46 millones y enfocaron hacia allá todos los esfuerzos de internacionalización. Ahora han tenido que buscar rápidamente nuevos mercados, con Centroamérica, el Caribe, México y Estados Unidos como destinos alternativos. La crisis sirve para romper un paradigma. En el 2002, el exigente mercado de los Estados Unidos se consolidó como la segunda opción de negocios para las Pymes exportadoras, pues facturaron más de US\$21 millones hacia ese destino. La suma puede ser pequeña, pero es muy sig-

nificativa dentro del desempeño de este grupo y, además, abre grandes expectativas de crecimiento a medida que se conozcan mejor las posibilidades.

Adicionalmente, las decisiones dependen de la visión del fundador y es muy difícil introducir cambios que hagan posible alcanzar etapas más avanzadas de desarrollo.

2.1.2 Ausencia de sistemas de información gerencial

Según Fundes,¹⁴ la acción de las Pymes se enfoca demasiado en la perspectiva financiera, pues sus prioridades son ventas, liquidez, flujo de caja y rotación de activos.

Según un estudio de la Universidad Externado,¹⁵ ***una de las debilidades de las pequeñas y medianas empresas radica en el empleo de metodologías inadecuadas de costo de los productos y servicios y en la no utilización de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.***

El estudio establece, además, que instrumentos financieros como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, entre otros, no constituyen el soporte para la toma de decisiones en este tipo de empresas. Finalmente la no existencia de levantamiento de procesos dificulta el coherente desarrollo de los mismos, lo que se traduce en un sobre costo que supera el 20% del costo total del mismo.

2.1.3 Ausencia de certificaciones de calidad

El tema de la calidad se está volviendo muy importante para las Pymes y la han venido incorporando como he-

herramienta para mejorar internamente y competir en mercados abiertos. En los últimos años, en gestión de calidad se han certificado cerca de 600 empresas. Adicionalmente los certificados de calidad ayudan a generar confianza entre los compradores internacionales y para las Pymes son una carta de presentación que identifica sus procesos adecuados para el desarrollo de productos.

La certificación ISO 9000 se ha convertido en un requisito de entrada. Sin ella es prácticamente imposible jugar en el futuro. Las Pymes deben tener claro que es una tendencia creciente, más importante si en sus planes de expansión está el ingreso a los mercados internacionales.

2.1.4 Atraso y analfabetismo tecnológico

Según una encuesta realizada por Fundes, apenas un tercio de los empresarios Pymes colombianos consultados considera importante el uso de herramientas tecnológicas para su desarrollo. Por un lado, ***las viejas generaciones de empresarios fundadores son particularmente reacios al cambio y a aceptar la automatización o modernización de procesos que ellos siempre han controlado. De otra parte, el analfabetismo tecnológico suele ser muy alto.***

En todo caso, no es frecuente que las Pymes en Colombia utilicen las herramientas tecnológicas para su proyección tecnológica. Frente al atraso tecnológico de las Pymes colombianas debe existir toda una manera de hacerle ver al empresario cuánto puede ganar con el buen uso de la tecnología e implica empezar por lo básico, lo cual

puede ir desde el uso de internet o el correo electrónico, hasta el uso de aplicaciones administrativas para mejorar la gestión de la empresa.

2.1.5 La gestión de riesgo

El problema de fondo sigue siendo cómo conocer mejor el verdadero riesgo que implica prestarle dinero a una empresa Pymes en Colombia. Resolver la cuestión implica esfuerzos para ambas partes: Pymes y bancos. ***La incapacidad de las Pymes colombianas para ofrecer cifras contables que dibujen adecuadamente su negocio o un proyecto de inversión les impide ganar la credibilidad necesaria y obliga a los bancos en labores muy molestas sobre el funcionamiento de la empresa.***

Por el lado de la banca también hay un camino por recorrer. El sistema financiero ha entendido que las Pymes son una parte muy importante de su futuro, por lo que han hecho esfuerzos por acercarse más a ellas.

3. EL CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Una forma útil de concebir el crecimiento y cambio de las organizaciones es el que brinda el concepto del ciclo de vida,¹⁶ que sugiere que las organizaciones nacen, crecen y, al final, mueren. Cuando las organizaciones maduran pueden desarrollar patrones de pensamiento y comportamiento que no son adaptables.

Trabajos recientes sobre el ciclo de vida organizacional sugieren que cuatro etapas principales caracterizan el desarrollo de las organizaciones.¹⁷ Estas etapas se ilustran en la Figura 2, junto con los problemas asociados con la transición de cada etapa. El

crecimiento no es fácil. Cada vez que una organización ingresa a una nueva etapa de su ciclo, entra en un nuevo paradigma, un juego nuevo, con conjunto nuevo de reglas respecto a la forma en que la organización funciona en lo interno y se relaciona con el entorno.

1. Etapa empresarial: Cuando la organización nace, el énfasis se pone en la creación de un producto y en la supervivencia del mercado. Los fundadores son emprendedores y dedican todos sus esfuerzos a las actividades técnicas de producción y ventas. La organización es informal y no está burocratizada. Las horas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios.

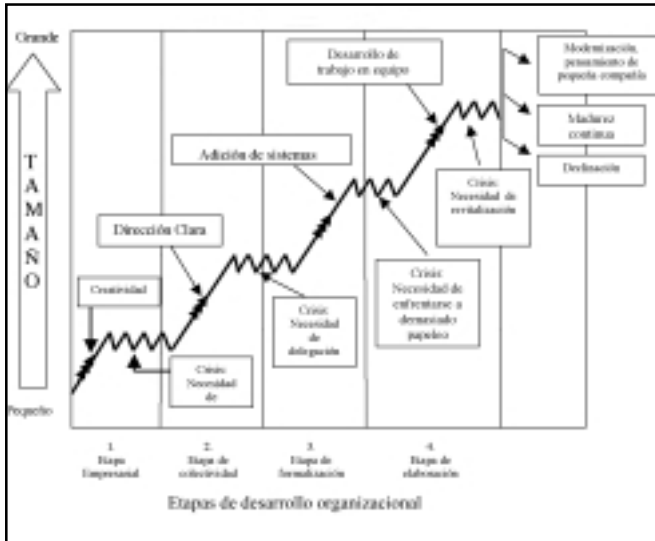
2. Etapa de colectividad: Si se resuelve la crisis de liderazgo, se obtiene un liderazgo fuerte y la organización comienza a desarrollar objetivos y dirección claros. Se establecen los departamentos con una jerarquía de autoridad, definición de puestos y una división incipiente de trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan largas horas ayudándola a tener éxito. Los miembros se sienten parte de un cuerpo colectivo y la comunicación y el control son principalmente informales, aunque co-

mienzan a surgir algunos sistemas formales.

3. Etapa de formalización: Se refiere a la elaboración y uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Los altos directivos se preocupan de asuntos como la estrategia y la planeación y dejan las operaciones de la empresa a los mandos medios. Se crean grupos de productos y otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se implantan sistemas de incentivos con base en las utilidades para asegurarse que los gerentes trabajan hacia lo que es mejor para la organización como un todo.

4. Etapa de elaboración: La solución a la crisis del papeleo es un sentido nuevo de colaboración y trabajo en equipo. En toda la organización los administradores desarrollan habilidades para enfrentar problemas y trabajar juntos. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales adicionales. Los sistemas formales se pueden simplificar y sustituir con equipos. La organización también puede dividirse en divisiones múltiples para mantener una filosofía de compañía pequeña.

Figura 2: Ciclo de vida de la organización



Fuente: Adaptado de Robert E. Quinn y Kim Cameron, «Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence», *Management Science* 29 (1983): 33-51; y Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review* 50 (Julio-agosto de 1972): 37-46.

3.1 Configuraciones de Mintzberg

Un marco de trabajo propuesto por Henry Mintzberg¹⁸ sugiere que toda organización consta de cinco partes (Ver Figura 3).

Figura 3: Las cinco partes básicas de una organización



Fuente: Con base en Henry Mintzberg. *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-297; y Henry Mintzberg, «Organization Design: Fashion or Fit?» *Harvard Business Review* 59 (enero-febrero de 1981): 103-116.

Las cinco configuraciones organizacionales propuestas por Mintzberg son la organización empresarial, la organización mecánica, la organización profesional, la organización diversificada y la organización adhocrática.

En la Figura 3 aparecen las características organizacionales específicas, asociadas con la configuración apropiada para la formulación de la estrategia.

1. **Organización Empresarial:** La organización suele ser una compañía nueva y pequeña en la primera etapa del ciclo de vida organizacional. La organización cuenta con un directivo y trabajadores en el núcleo de operaciones. Se necesita poco personal de apoyo. La especialización o formalización es escasa. La coordinación y control bajan del ápice estratégico. El fundador tiene el poder y crea la cultura. Los empleados tienen poca capacidad discrecional y los procedimientos de trabajo son informales. La organización es adecuada en un ambiente dinámico y es vulnerable a los cambios repentinos.
2. **Organización mecánica:** Esta organización es muy grande y su tecnología es rutinaria y generalmente orientada a la producción masiva. Hay una amplia especialización y formalización, las decisiones se toman en el ápice estratégico. El entorno es sencillo y estable porque esta organización no es adaptable. Se distingue por tener grupos de personal de apoyo y de la tecnoestructura que se emplea para investigar, rutinizar y formalizar las otras partes de la

organización. A esta organización se le critica la falta de innovación, una cultura débil y una excesiva orientación hacia la eficiencia.

3. **Organización profesional:** El núcleo de operaciones está compuesto por profesionales, como en hospitales, universidades y empresas de consultoría. Las personas en el núcleo de operaciones tienen autonomía. Una larga capacitación y experiencia estimulan el control del clan y una cultura fuerte, con lo que se reduce la necesidad de control burocrático. Con frecuencia, estas organizaciones proporcionan servicios, más que productos tangibles, y existen en ambientes complejos. La tecnoestructura es inexistente o requiere de pequeños grupos, pero se necesita de un gran grupo de apoyo para manejar los asuntos administrativos de la organización.
4. **Organización diversificada:** Son las organizaciones asociadas con la forma divisional y suelen ser grandes y se subdividen en grupos de productos y mercados. Hay pocos dispositivos de enlace para la coordinación entre las divisiones y el énfasis está sobre el control del mercado y en los estados financieros. La forma divisional puede estar muy formalizada entre las unidades de negocio porque las tecnologías a menudo son rutinarias. El ambiente para cualquier división tiende a ser simple y estable, aunque la organización total pueda servir a diversos mercados.
5. **Organización adhocrática:** La organización se desarrolla para

sobrevivir en un ambiente complejo y dinámico. La tecnología es avanzada como en la industria aeroespacial y electrónica. Suelen ser jóvenes o de mediana edad y muy grandes, pero necesitan ser adaptables. Tienen estructuras basadas en equipos con muchos vínculos horizontales y empleados con empoderamiento. Tanto el personal de la tecnoestructura como los del núcleo de operaciones tienen autoridad sobre elementos claves de la operación. El nivel profesional de los empleados es alto, los valores culturales son fuertes y se hace hincapié en el control del clan. Con la descentralización las personas de cualquier nivel pueden participar en la toma de decisiones.

El punto crucial de las cinco configuraciones es que la alta gerencia puede diseñar una organización para alcanzar la armonía y el ajuste entre los elementos principales. Por ejemplo, la organización mecánica es adecuada en una estrategia de eficiencia, en un entorno estable, pero sería un desacierto estratégico en un entorno hostil y dinámico.

3.2 Categorías de David Birch

Por mucho tiempo se pensó que las grandes empresas eran las responsables de la generación de empleo, bienestar y satisfacción.

David Birch,¹⁹ en su trabajo investigativo en la década de los años ochenta, por primera vez cuestionó esta afirmación y demostró que aun en las economías más desarrolladas, como los EE.UU., los procesos de empleo están más asociados a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y me-

nos a las grandes empresas. El estudio Global Entrepreneurship Monitor de 1999 presenta las siguientes conclusiones en los EE.UU.:

1. Desde 1980 las compañías grandes del selecto grupo Fortune 500 han reducido más de 5.000.000 de empleos, pero en estos 20 años (1980-1999) se han creado en total 34.000.000 de empleos.
2. En 1996 las pequeñas empresas crearon 1.6 millones de nuevos empleos.
3. Las pequeñas empresas emplean el 53% de la fuerza laboral, representan el 47% de las ventas y el 51 % de producto interno bruto privado.

Otro aspecto que debe revisarse es la dinámica de las organizaciones, nuevamente Birch plantea un esquema conceptual de tres categorías:

1. **Elefantes:** Empresas grandes, voluminosas, pesadas, poco flexibles, de gran inercia, de gran peso, de poca capacidad reproductiva o de crecimiento, adultas ya, con poco nivel de adaptación a las nuevas circunstancias pero con una fuerza aún suficiente para arrasar a quien se les interponga.
2. **Ratones:** Empresas pequeñas, livianas y muy flexibles, rápidas, con poco peso, con gran capacidad reproductiva y escasa capacidad de crecimiento, gran nivel de adaptación pero con poca fuerza para resistir los embates del entorno.
3. **Gacelas:** Empresas flexibles, ágiles, dinámicas, rápidas, con capacidad de reproducción y crecimiento.

to, con facilidad de cambio de dirección cuando el entorno ataca.

Según Birch, aunque los elefantes y los ratones proveen la estabilidad económica, las gacelas proveen la dinámica y el crecimiento; son éstas las grandes generadoras de empleo y de

riqueza. En el caso de los Estados Unidos, el 15% de las gacelas fueron las responsables del 94% de la creación neta de empleo.

Al contrastar los distintos modelos encuentro las siguientes analogías que se observan en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Contraste de los diferentes modelos

Ciclo de vida/etapas	Greiner fases	Mintzberg configuraciones	Birch categorías
1	Empresarial	Empresarial	Ratones
2	Colectivo	Mecánica	Elefantes
3	Formalización	Diversificada	Elefantes
4	Elaboración	Adhocrática	Gacelas

Fuente: Autor

3.3 Las perspectivas de las Pymes en la presente década

Frente a una realidad compleja, cambiante y turbulenta que parece pasar sin solución de continuidad de un orden aparente al caos total, vale la pena formular dos preguntas sobre las Pymes: ***cómo perciben el entorno que les toca afrontar y cómo se comportan, actúan y reaccionan frente a ese entorno.***

Analizando cómo perciben los empresarios el entorno o medio ambiente, aparece una dimensión **Caos-Orden.**

Desde el punto de vista de quien observa el entorno se puede transitar dicha dimensión desde el caos total, donde nada es previsible y todo cambia en forma permanente, hasta ubicarse en el otro extremo, y entender-

lo como un nuevo orden. Vale mencionar que quienes conducen una Pyme interpretan “el entorno” como un escenario “ordenado” o como un “caos” producto del cambio continuo y su accionar está condicionado por “su particular forma” de percibir “el hoy y el ahora” de su empresa.

La segunda pregunta formulada pretende identificar qué comportamientos suelen o pueden adoptar las Pymes como manera de posicionarse para afrontar las transformaciones que se producen en su entorno.

Ante cambios en la realidad aparece una nueva dimensión que describe en un extremo a las Pymes que optan por reaccionar frente a dicho cambio que se origina en su “afuera”, generando un comportamiento “adaptativo”, y en el otro a las que tratan de convertir sus debilidades en fortalezas y redu-

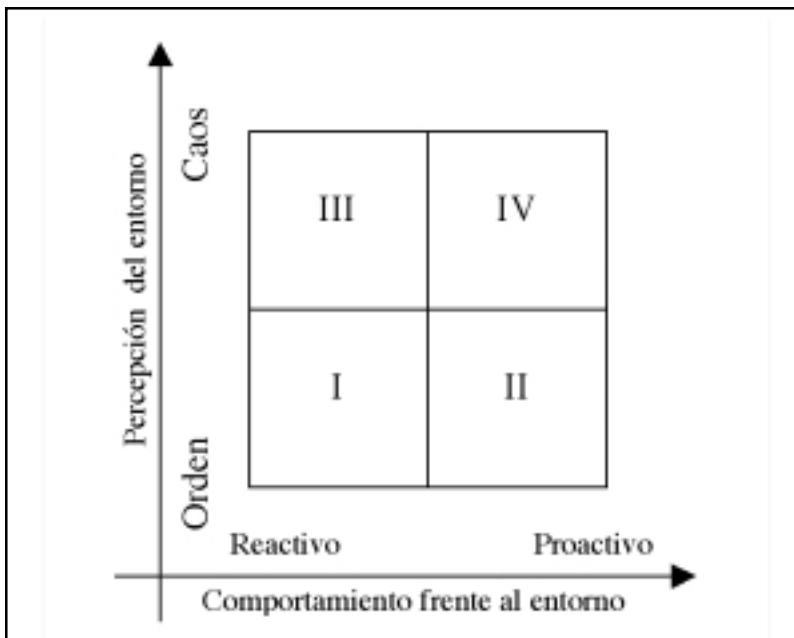
cir las amenazas para transformarlas en oportunidades, adoptando un comportamiento "proactivo" que trata de anticipar y gestionar el cambio.

Es posible concluir entonces que quienes conducen una Pyme pueden percibir el entorno como un todo relativamente ordenado o como un caos en el que "su empresa" actúa, y que, así mismo, ante cambios en el entorno

optan por actuar reactivamente, se adaptan al cambio tanto como puedan o les sea necesario o actúan proactivamente, es decir, se esfuerzan por predecirlo y comprenderlo para estar mejor posicionados una vez producido.

Al cruzar las dos dimensiones se generan cuatro cuadrantes como los ilustra la Figura 4.

Figura 4. Ubicación de las Pymes en función de la percepción del entorno y comportamiento frente al mismo



Fuente: Autor

En el cuadrante I pueden ubicarse las llamadas «**Pymes del siglo XX**», con frecuencia dirigidas por un empresario que trata, a veces sin éxito, de dar respuesta a cada nuevo interrogante o problema que el entorno le plantea. Con respuestas tradicionales identificadas como: «si siempre lo hi-

cimos así, no hay motivos para cambiar», «las cosas volverán a la normalidad», tal como se ha observado, estas características son identificables en la mayoría de las Pymes que han desaparecido en la última década.

En el cuadrante II se sitúan las Pymes que tratan de adaptarse al

cambio comprendiendo mejor a sus clientes; en una búsqueda permanente de información, tratan de identificar necesidades para satisfacerlas o nichos de mercado para abastecerlos. Aquí, las Pymes serán exitosas si los nichos o los mercados a los que apuntan se mantienen; de no ser así, sufrirán grandes pérdidas y posiblemente se tornen inviables.

En el cuadrante III se hallan las Pymes que focalizan su esfuerzo en el mejoramiento de sus procesos productivos, incorporan técnicas de mejoramiento continuo de sistemas de calidad, aplican la reingeniería y el rediseño, tercerizan todos o una parte de sus procesos tendientes a reducir costos y a mantener la rentabilidad.

Las Pymes ubicadas en los cuadrantes II y III tendrán dificultades para la supervivencia y el crecimiento porque carecen de una estrategia integral que responda a todos los requerimientos del entorno.

Por último, en **el cuadrante IV** identificamos a “las Pymes en la presente década”, a las que la literatura identifica como empresas gacelas o “empresas inteligentes” capaces de gestionar los cambios y poseedoras de una visión clara y compartida y una cultura altamente proactiva y participativa.

A manera de conclusión, es posible afirmar que las Pymes de los primeros años del siglo XXI deberán recorrer tanto camino como les sea necesario para posicionarse en el cuadrante IV, superando todos los obstáculos existentes y donde la supervivencia y el crecimiento empresarial se fundamentan en una rentabilidad susten-

table en el tiempo y generada por clientes leales.

El proceso implica adoptar el trabajo en equipo, generar una cultura participativa e integradora, que busque la excelencia a partir de la creatividad, la innovación y el aprendizaje, con recursos humanos excelentes y liderazgos situacionales exitosos.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al observar las mejores prácticas en los diferentes países, las características de las Pymes, el diagnóstico de las Pymes colombianas, los modelos que explican los ciclos de vida de las organizaciones, quedan dos tareas muy importantes para hacer que las Pymes colombianas sean competitivas en los mercados internacionales.

Tarea 1: Desde la perspectiva del Estado, la creación de externalidades favorables para su desarrollo.

Tarea 2: Desde la perspectiva del empresario, la elaboración de la estrategia, de la estructura y de las formas de asociación como fuentes de ventajas competitivas.

4.1 Definición por parte del Estado de políticas industriales orientadas a crear externalidades favorables a las Pymes colombianas

- Tanto el Gobierno colombiano como la banca pública y privada deberán desarrollar estrategias de financiación, subsidios, préstamos con intereses bajos que permitan la creación y mantenimiento de las Pymes, pues éstas hacen un aporte significativo a la generación de empleo y a la estructu-

ra económica del país. Para los bancos esto significa tener una visión mejor dotada de mayor comprensión y menos prejuicios sobre las Pymes y sus necesidades. Lo anterior implica ir más allá de las cifras y mirar de manera integral el potencial de las Pymes, el banco debe convertirse en un asesor financiero y no sólo su prestatario

- El Gobierno colombiano debe promover la adquisición de tecnologías avanzadas y otorgar deducciones a los impuestos por medio de políticas especiales como son las exenciones, amortizaciones aceleradas, etc. Esto les permitirá a las Pymes mejorar la productividad y la eficiencia. Además, les permitirá tener un mayor capital disponible para invertir en las mismas.
- Las Pymes colombianas deben optar por una política de subcontratación, ya que ésta trae beneficios como la especialización de una actividad específica y con ello economías de escala y generación de empleo.
- Inspirados en la experiencia de los distritos industriales italianos, una buena estrategia que permitiría el desarrollo sostenible de las Pymes sería la promoción de asociaciones de empresas regionales, esto a la vez generaría una mayor participación en el mercado y un fortalecimiento de las Pymes, pues por medio de la asociación se puede adquirir conocimiento, “know – how”, I&D, materias primas.
- Otra estrategia que deberían optar las Pymes sería agregar valor

a sus productos haciendo énfasis en el servicio al cliente, pues esta estrategia, como sucedió en Italia, les permitiría encontrar el reconocimiento y lealtad de sus clientes, sin importar el precio que tengan que ofrecer o el volumen del producto que deban hacer.

- El Gobierno debería incentivar a las Pymes a participar en las ferias internacionales que llevan a cabo las Pymes de otros países; ya que esto sería una gran oportunidad para que se promocionen las nuestras internacionalmente.
- Todas las políticas implementadas por las Pymes deberán ser controladas continuamente, para prever posibles fallas, plantear soluciones precisas y así evitar fracasos. Además, estos controles deberán involucrar la participación de todos los sectores del mercado. De esta forma se garantizará un buen funcionamiento de las Pymes en Colombia.

4.2 La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventajas competitivas para las Pymes colombianas

En los últimos diez años, después de la apertura económica, el tema de la competitividad es un tema recurrente en todos los ambientes gerenciales. No obstante, todavía es difícil entender de qué se trata, o establecer exactamente qué significa cuando alguien dice “se requiere aumentar la competitividad”. Para resolver esta duda, que no sólo se presenta en nuestro país sino también en el mundo entero, hay un sistema de información que mide la competitividad de

los países y los ordena en una lista de mayor a menor. Este es el Índice de Crecimiento de la Competitividad (ICC) del Informe de Competitividad Global del **Foro Económico Mundial (FEM)**.

La competitividad se mide en función de factores como la estabilidad macroeconómica, la transparencia y la eficiencia de las instituciones, la calidad de la infraestructura, el desarrollo de la tecnología y la inversión en educación y conocimiento, entre otros.

Varios países han escalado posiciones en el ranking del FEM, que cubre 188 variables cualitativas y cuantitativas en doce categorías. Estas experiencias exitosas señalan **la ruta crítica** para que Colombia suba en el ranking.

El índice ha tenido mucho reconocimiento, y hacia los próximos diez años la idea dominante que pueda tener el mundo respecto a la competitividad de un país y la calidad del entorno que ofrece para los negocios va a estar estrechamente ligada al ICC.

En otras palabras, es poco probable que un país al que le va mal en esta clasificación sea capaz, por ejemplo, de atraer volúmenes significativos de inversión extranjera. Por lo tanto, el lugar que ocupen en este ranking se está convirtiendo en una variable de mucha trascendencia para los países.

En comparación con otros, la competitividad de nuestro país no sale bien librada.

En el 2002, a pesar de ser el país latinoamericano que más posiciones subió en el ranking (escaló ocho puestos respecto a 2001, en gran medida

por la estabilidad de la economía y acceso al crédito), Colombia ocupó el puesto 56 entre 80 países evaluados. Sin contar el efecto del aumento de la muestra del FEM en el tiempo, esto significa que el 69% de los países superan a Colombia, un porcentaje apenas dos puntos porcentuales inferior al observado hace casi diez años.

Si se compara con los países de la región que conforman el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), Colombia está casi en la mitad. Supera a Argentina, Venezuela, Ecuador y Bolivia. De otra parte, Chile, Costa Rica, México, Brasil y Perú, en ese orden, tienen una mejor posición competitiva en el índice.

En América Latina Chile sigue siendo el paradigma por emular, al ocupar el vigésimo puesto y subir siete posiciones en el 2002 por sus continuos avances en adopción de tecnologías en las empresas, reducción de la corrupción y aumento de la estabilidad económica, con altas tasas de inversión y de ahorro y de bajo desempleo.

Al mirar los resultados de Colombia queda una enorme tarea, y es la de avanzar en todos estos frentes. Colombia se ubica en el puesto 58 en tecnología, 54 en instituciones públicas y 51 en ambiente macroeconómico. Esto significa que Colombia registró avances en el campo de la estabilización macro, de la contratación y en el legal, y que superó los retrocesos tecnológicos.

A pesar de los hechos desfavorables, hay que resaltar una ventaja a favor de Colombia, que diversas instituciones están involucradas en el tema de la competitividad y la necesidad de

que el país exporte más, en un marco donde el Gobierno facilita la actividad empresarial. La red Colombia compite (www.colombiacompite.gov.co) se ha convertido en un mecanismo innovador para crear consenso entre los diferentes actores, compartir responsabilidades y avanzar hacia la consolidación de una visión compartida sobre la estrategia que el país debe seguir para alcanzar la competitividad. En balance, estamos abriendo un buen camino en algunas áreas, como el fomento a las exportaciones, y vamos muy mal en otras, como la violencia. Si queremos que el mundo nos mire, tenemos que mejorar nuestro desempeño en las áreas que destaca la metodología (ICC).

Para buscar información actualizada sobre el comportamiento del ICC, consultar la siguiente página web: www.imd.ch/wcy

4.2.1 La estrategia como fuente de ventaja competitiva

La importancia de la cultura y de los valores ha sido subestimada por mucho tiempo en las empresas colombianas en general y de las Pymes en particular. Sin embargo, las organizaciones ya se están dando cuenta de que un gran porcentaje de fracasos en la selección de ejecutivos no se debe a la carencia de competencias o conocimientos, sino a que la persona no tiene cabida en la cultura de la compañía. La empresa está empezando a ser consciente de su sistema de valores y creencias, y a trabajar en la consistencia de ellos con los objetivos estratégicos del negocio, para alinear empresa y recurso humano hacia sus metas de crecimiento. El otro factor crítico estará dado por las competen-

cias, es decir, por las características que permiten a una persona tener mejor desempeño que otras.

De acuerdo con estudios recientes, las empresas que tienen el mayor desempeño financiero, sus ejecutivos, tienen más desarrolladas competencias como: entendimiento estratégico organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a objetivos, proactividad e integridad personal.

Los ejecutivos con entendimiento estratégico organizacional no sólo conocen el negocio y tienen definido a dónde y cómo quieren llevar la empresa, sino que son capaces de identificar las amenazas y las oportunidades en el momento de elaborar las estrategias del negocio.

Saber trabajar en equipo implica tener la capacidad para seleccionar y conformar grupos que puedan cumplir una meta específica, estimular la participación individual para tener iniciativas, escuchar las opiniones y experiencias de otras personas, comunicar ideas y compartir información. El liderazgo es la forma en que el ejecutivo fija las metas de la compañía, se las comunica al personal y logra imprimirle motivación y entusiasmo para llevarlas a cabo. En la orientación por objetivos es clave la capacidad de comunicación del ejecutivo, ya que la claridad con que fije las metas, los mecanismos con que mida su cumplimiento y el seguimiento que haga de ellos serán definitivos en el éxito de los objetivos propuestos.

En un mundo globalizado, la proactividad es una competencia muy importante, ya que es la capacidad de adaptarse al cambio, de tener iniciativa, de actuar primero que los demás. La

integridad personal, por su parte, tiene relación con la escala de valores y la transparencia del comportamiento.

Al observar el Cuadro 2, las descripciones formuladas corresponden precisamente a la caracterización del **cuadrante IV**, en las que se identifican “las Pymes de la presente década” y que coinciden con la variable de contraste (**Estrategia y Objetivos**) de las organizaciones desde los distintos modelos teóricos (elaboración según Greiner, adhocrática según Mintzberg y Gacelas según Birch). La palabra clave es **la innovación**. Los Cuadros 2, 3 y 4 identifican este punto.

Quienes deseen seguir vigentes en la presente década tienen que saber que deben mantener una formación continua, trabajar en equipo, aprender a delegar, ser más flexibles, ser capaces de reaccionar a las necesidades del mercado, pensar globalmente y actuar localmente, y, sobre todo, tener la capacidad de motivar, estimular y orientar al recurso humano hacia las nuevas metas de la organización.

El caso reciente de tiendas Juan Valdez es un excelente ejemplo de Innovación por parte de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) en algunas ciudades como Washington y Nueva York; se trata del plan de abrir 300 tiendas en sitios claves para luego decidir el mejor camino para masificar el negocio. Con esta estrategia la FNC pretende llegar directamente al consumidor final y eliminar cualquier intermediación.

4.2.2 La estructura como fuente de ventaja competitiva

Para crecer en una economía globalizada se debe generar conocimiento y

convertirlo en valor agregado. Y ese cambio de cultura se basa en la innovación.

Según el reporte de Competitividad Global 2002-2003, Colombia ocupa el lugar 55 entre 88 países en el subíndice de innovación y en capacidad innovadora nacional (el ambiente favorable para la innovación), alcanza el lugar 61 entre 80.

La generación de nuevos productos de creciente valor agregado debe ser una rutina en las Pymes colombianas, un objetivo cuyo logro se mide con indicadores de desempeño que todos los empleados de la organización conocen. **La innovación no viene de la genialidad, sino de una decisión estratégica de largo plazo que se ejecuta con base en disciplina y esfuerzo.**

La disciplina de la innovación parte de aceptar que se va a trabajar con niveles elevados de riesgo y que las reglas del juego son diferentes de las que se tienen en los productos que ya han sido aceptados por el mercado. Todo cambia. Puesto que se trata de productos nuevos, no se cuenta con una historia que sirva como base analítica para predecir el futuro. Las técnicas comunes de investigación de mercados no sirven y hay que desarrollar nuevas metodologías en las cuales el aprovechamiento de la experiencia y la intuición del equipo juegan papeles fundamentales.

El manejo del personal es diferente, pues se debe abandonar el enfoque jerárquico para dar paso a otro más horizontal, más plano, más democrático, en el cual todos los participantes en el proceso aportan ideas y pueden

cuestionar a todos los demás, independientemente de sus cargos en la organización.

Al observar los Cuadros 2, 3 y 4 las variables de contraste (**estructura**) de los distintos modelos teóricos, se precisa que la palabra clave se refiere a la misma idea: estructura matricial, estructura de equipos, estructura adhocrática, estructura plana.

El líder del equipo asume una responsabilidad clara y recibe el tiempo y los recursos necesarios para sacarla adelante. Las ideas de innovación son asumidas como propias por los equipos, si bien pueden proceder de los clientes o de otros trabajadores. La generación de ideas por parte de los empleados, dentro de su rutina de trabajo, es estimulada y premiada por la organización.

4.2.3 *Las formas de asociación como fuentes de ventajas competitivas*

Es muy probable que Colombia tenga durante el presente año un acuerdo comercial de gran significado con los Estados Unidos y adicionalmente para el 2005 nos enfrentaremos a las potencialidades de concretar el mercado del Libre Comercio de las Américas. Frente a esas nuevas realidades surgen entonces las siguientes preguntas:

- ¿Los nuevos tratados comerciales de verdad crean una ventana de oportunidades para Colombia?
- ¿Cuáles países constituyen los Socios Comerciales de nuestro país?
- ¿Qué sectores son los más dinámicos en las relaciones comerciales con los Estados Unidos?

- ¿Qué sectores son los más dinámicos en las relaciones comerciales con Venezuela?
- ¿Qué sectores son los más dinámicos en las relaciones comerciales con el Ecuador?
- ¿Qué sectores son los más dinámicos en las relaciones comerciales con la Unión Europea?
- ¿Qué sectores son los más dinámicos en las relaciones comerciales con Asia?
- ¿Qué sectores son los más dinámicos con el Brasil?
- ¿Qué sectores son los más dinámicos con Argentina?
- Frente a los distintos sectores (agrícola, papel y carbón, editoriales e imprentas, confitería y chocolatería, plásticos, textiles y confecciones, cuero y calzado, jabones, combustibles minerales, químicos, cerámicas y vidrio, metales preciosos, educación, caucho, hierro y acero, salud, otros sectores) dar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. Indicadores de mercado interno y externo.
2. Identificación de las fortalezas y debilidades, tanto de la inversión como de los procesos.
3. ¿Cuáles son las oportunidades para cada sector?
4. ¿Ventajas competitivas y comparativas por sector?

Frente a estas preguntas se hace necesario crear una **Red de Información** que la conozca el empresario colombiano en general y los de las Pymes en particular.

De otra parte, como ya se mencionó inspirados en la experiencia de los distritos industriales italianos, **la promoción de asociaciones de Pymes regionales, locales, etc.**, generaría una mayor participación en el mercado y un fortalecimiento de las mismas. Por medio de la asociación se puede adquirir conocimiento, “know how”, I&D, materias primas.

Los empresarios de las Pymes deberían de utilizar sus capacidades de trabajo en red para recopilar información y construir alianzas. Una **Red Personal** se apoya en las relaciones entre empresarios y otros empresarios, proveedores, inversionistas, amigos, etc. Estos contactos personales pueden ayudarle a tomar decisiones más eficaces, proporcionándole información que reduzca la incertidumbre del negocio. Los empresarios de las Pymes deben elaborar redes personales a través de una búsqueda activa de individuos con los mismos intereses. Una red personal puede crearse a través de la participación en asociaciones profesionales, clubes de negocios, ferias comercia-

les y redes empresariales. Las habilidades de trabajo en red pueden venir de la mano del desarrollo de alianzas de negocios. Una empresa puede formar una red de cooperación Pyme con el objeto de sacar partido a los nuevos productos o servicios innovadores que éstos estén desarrollando. A través de las licencias, que proporcionan un acceso limitado a la tecnología, o de las alianzas estratégicas para compartir recursos, un empresario puede tener acceso a expertos de mercadeo y finanzas de las grandes corporaciones e incluso obtener dinero que permita ingresar a nuevos mercados. De esa manera se constituye una **Red de Negocios** que es un marco de alianzas creado entre diferentes empresas con el fin de alcanzar objetivos beneficiosos para todos.

Al observar los Cuadros 2,3,4 las variables de contraste (**Formas de Asociación**) de los distintos modelos teóricos, se precisa que la palabra clave se refiere a la misma idea: el gran potencial de las formas de asociación.

Cuadro 2

Variables de contraste de las organizaciones durante las cuatro etapas del ciclo de vida

Variables de contraste	1. Empresarial	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
Estrategias y objetivos	Producir y vender	Eficiencia	Expansión del mercado	Consolidación de la organización
Estructura	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Matriz de equipo
Formas de asociación	Incipiente, con potencial	Incipiente, con potencial	Incipiente, con potencial	Gran potencial

Fuente: Autor

Cuadro 3
Variables de contraste de las cinco configuraciones de Mintzberg

Variables de contraste	1. Empresarial	2. Mecánica	3. Profesional	4. Diversificada	5. Adhocrática
Estrategias y objetivos	Supervivencia	Eficiencia	Estandarización de destrezas	Expansión del mercado	Innovación
Estructura	Informal	Funcional	Funcional o de producto	Divisional o híbrida	Matricial
Formas de asociación	Incipiente, con potencial	Incipiente, con potencial	Con gran potencial	Incipiente, con potencial	Con potencial

Fuente: Autor

Cuadro 4: Variables de contraste de la organización según el modelo de Birch

Variables de contraste	Elefante	Ratones	Gacelas
Estrategias y objetivos	Expansión del mercado	Producir y Vender	Innovación
Estructura	Formal. Funcional o por producto	Informal	Plana
Formas de asociación	Incipiente con potencial	Incipiente con potencial	Con potencial

Fuente: Autor

5. BIBLIOGRAFÍA

1. Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Rodrigo Varela, segunda edición, Pearson Educación de Colombia, Ltda./ 2001, Capítulo 1: Espíritu Empresarial, pág 22.
2. Revista Gestión: Pymes, Volumen 1, Número 7, Noviembre-Diciembre 1998.
3. U.S. Small Business Administration, 2000 (www.sba.com)
4. Viatela, Julián y Quiñones, Claudia P.: Informe de proyecto de investigación: Acerca de las Pymes de Europa y Asia. Febrero de 2003.
5. *Ibíd* págs. 4,5.
6. *Ibíd* pág. 6.
7. Las Pymes en cifras, artículo de la revista dinero de junio 14 de 2002. www.dinero.com Edición No. 159.
8. González, Camilo; Ocampo, Paula Andrea; Solano, Sandra Rocío: Informe de proyecto de investigación: Características de las Pymes en Colombia. Agosto de 2002.

9. Pymes: cambio de mentalidad, artículo de la revista *Dinero* de septiembre 28 del 2001. www.dinero.com, Edición No. 142.
10. www.icesi.edu.co/cdee/es/propyme/expopyme.htm
11. www.proexport.com.co
12. Pymes: cambio de mentalidad, artículo de la revista *Dinero* de septiembre 28 de 2001. www.dinero.com, Edición No. 142.
13. Pyme: aprovechar el aprendizaje, artículo de la revista *Dinero* de junio 13 de 2003.
14. Fundes: La red de soluciones empresariales. www.fundes.org
15. www.uexternado.edu.co
16. Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis, "The five Stages of Small Business Growth", en *Harvard Business Review* 61 (Mayo-junio de 1983): pp. 30-50.
17. Larry E. Greiner. "Evolution and Revolution as organizations Grow", en *Harvard Business Review* 50 (Julio-agosto de 1972) pp 37-46.
18. Henry Mintzberg, "Structure in fives: Designing effective Organizations", Prentice-Hall International Editions, 1983.
19. Birch, David A, "Who creates jobs?", *the Public Interest* #65, Fall 1998, citado por Varela Rodrigo en: "Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas, capítulo 1: Espíritu Empresarial, Prentice Hall, 2001. ☀

