

# Capacitación Gerencial para pequeños y medianos industriales

El presente artículo intenta hacer una aproximación acerca de la actitud y comportamiento del pequeño y mediano empresario ante el cambio en aspectos tecnológicos de producción y frente a las innovaciones en el área de técnicas administrativas o gerenciales, basada en la experiencia y contacto continuo de Ficitec con este sector industrial.

Cualquier planteamiento sobre el comportamiento o gestión empresarial, ya sea en el campo tecnológico o en cualquier otra materia, implica en primera instancia considerar los factores, tanto externos a la firma como inherentes a ella, que inciden directamente en las actitudes y decisiones gerenciales.

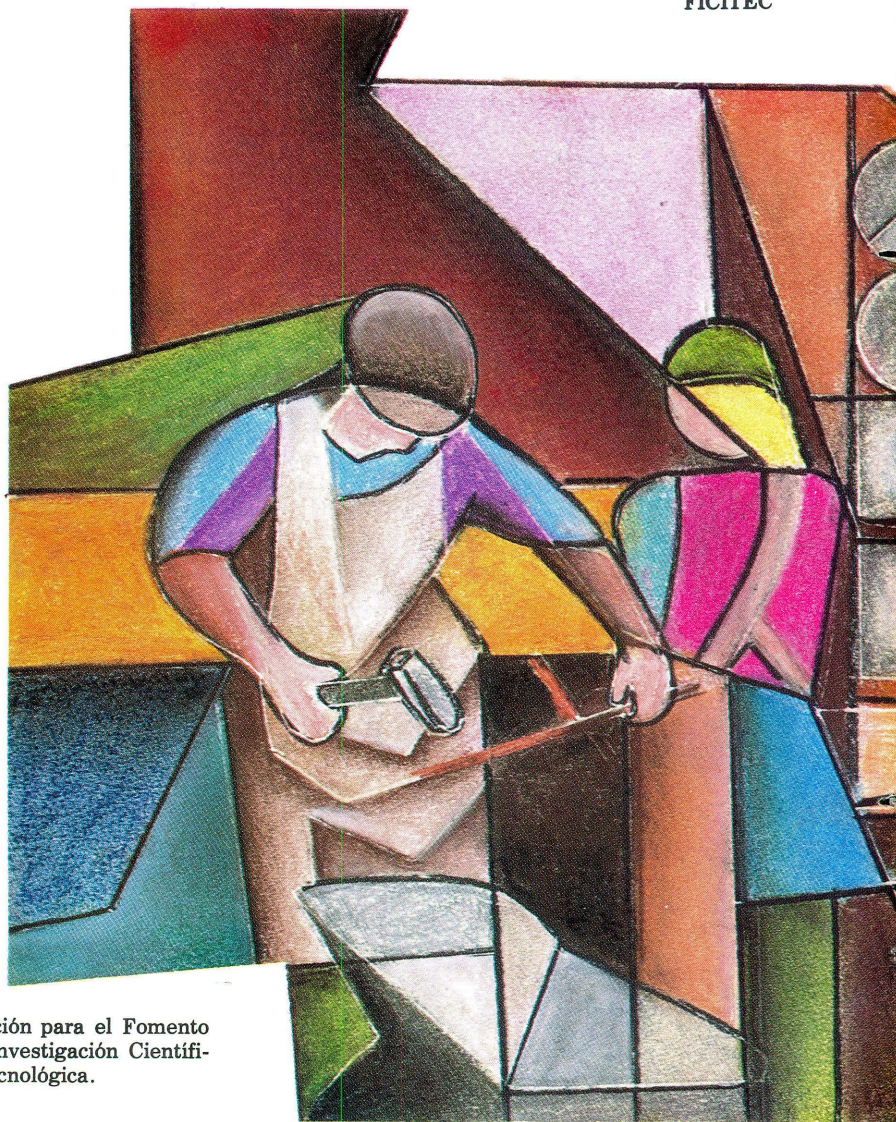
Considerando esta interrelación estrecha entre la capacidad de decisión del empresario y las orientaciones de la política económica, el primer aspecto que se tratará será una revisión general del papel desempeñado por la pequeña y mediana empresa en el desarrollo industrial, considerando sus características, potencialidades y deficiencias.

El desarrollo tecnológico dentro de una firma, es solamente una parte de un todo que orienta la actividad empresarial, cuyo propósito es el de alcanzar el éxito; por tanto la gestión tecnológica será retomada como parte importante del proceso de toma de decisiones que dirige la gestión administrativa de la empresa. La efectividad de estas decisiones dependerá del análisis que se haga con respecto a las políticas económicas vigentes, del conocimiento del medio ambiente, de los mercados, de la competencia y del empleo que se haga de los recursos, etc., aspectos que serán considerados más adelante.

Por último, será presentada una de las alternativas utilizada por Ficitec, que ha venido contribuyendo a que la gestión tecnológico administrativa se convierta en un instrumento de desarrollo dentro de la función industrial, de aquellas pequeñas y medianas empresas inscritas en sus programas de asistencia y capacitación.

En cuanto a la evolución y papel desempeñado por el sector de la peque-

FICITEC \*



\* Fundación para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica.

ña y mediana industria, el Diagnóstico Industrial elaborado por el Departamento Nacional de Planeación, como documento preliminar a la formulación del Plan "Cambio con Equidad", presenta una serie de conclusiones que han sido resumidas en el

presente artículo, al considerar que permiten inferir el comportamiento tecnológico de este sector.

Durante la época de mayor crecimiento de pequeñas y medianas empresas, se registró el nacimiento de

industrias montadas por operarios con tecnologías atrasadas, quienes habían adquirido conocimientos técnicos (Know-How), pero sin la debida capacitación gerencial para su manejo.

Tradicionalmente este sector industrial tiende a concentrarse en productos o procesos de tecnología sencilla, fácil de adquirir y de baja economía de escala.

Por otra parte, el excesivo proteccionismo arancelario y la falta de in-

En lo referente a la utilización de recursos humanos, la pequeña y mediana empresa se ha caracterizado por utilizar mano de obra poco calificada y un nivel mínimo de personal ejecutivo, cumpliendo una función de amortiguación social.

Por último, vale la pena mencionar que otro factor que ha incidido en el atraso tecnológico de este sector, lo constituyen las limitaciones e ineficiencias del crédito industrial, el que ha obligado a que la mayor parte de los recursos disponibles de la empresa se destinen a capital de trabajo, dejando proporciones bajas para la inversión en renovaciones tecnológicas.

El panorama de la pequeña y mediana industria en el mercado internacional es mucho más complejo y difícil. En las exportaciones realizadas durante 1978 y 1979, cerca del 90% de estas empresas no exportaron, el 6% lo hicieron ocasionalmente y sólo el 4% participaron regularmente. En una encuesta elaborada recientemente por la Corporación Financiera Popular, la participación de las exportaciones sobre las ventas totales de este sector (de una muestra de 968 empresas) fue del 2.26%. El 45% de los empresarios encuestados atribuyó como causa directa de esta situación la falta de conocimientos del mercado, ya que el producto no era competitivo ni en precio ni en calidad; y un 16% a que carecían de apoyo financiero para llevar a cabo las transacciones de exportación.

Adicionalmente a los aspectos sectoriales presentados anteriormente, Ficitec, sin pretender establecer categorizaciones estrictas sobre la tipología interna de la pequeña y mediana industria, ha identificado una serie de ventajas e ineficiencias en cada una de sus áreas funcionales, basada en las mayores frecuencias registradas por las empresas que ha asesorado, presentadas en el cuadro esquemático que aparece en este artículo.

La razón fundamental de haber considerado estas características internas, es porque el empresario en su gestión administrativa o gerencial, con las ventajas y desventajas que posee su organización y con los recursos

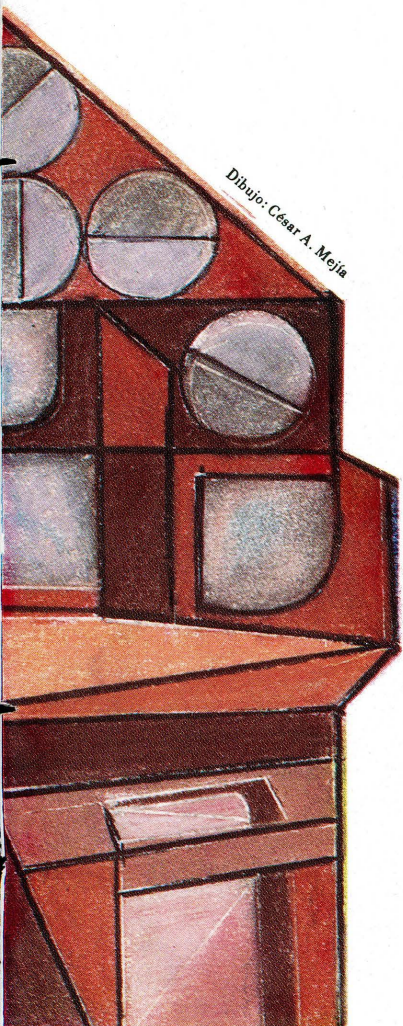
disponibles, es quien participa directamente en el proceso de toma de decisiones tanto de inversión, como de adaptación, transferencia y adquisición de tecnologías administrativas y de producción, las que en últimas son las que determinarán el éxito o fracaso de su negocio.

Estas decisiones de inversión en tecnología de producción o Know How, van fundamentalmente en función de su rentabilidad, ya sea obteniendo una reducción de costos, o aumentando el volumen de producción, o capturando un nuevo segmento del mercado que le permita aumentar sus márgenes, etc. Así mismo, al interior de la firma, el cambio tecnológico es una alternativa de inversión de capital que se presenta cuando el empresario detecta una oportunidad de negocio o cuando descubre amenazas, que en caso de no ser enfrentadas podrían atentar contra la supervivencia y rentabilidad de la empresa.

Qué requeriría entonces este empresario, dentro del ambiente aquí bosquejado, para detectar estas oportunidades y amenazas? Este es el punto que Ficitec considera vital y en donde cree que radica el problema principal. Los casos analizados por la fundación confirman la necesidad de un bagaje empresarial, que implica poseer y manejar conocimientos concretos sobre el comportamiento del mercado, sobre los cambios en las actitudes del consumidor y en las estrategias de la competencia, así como sobre la incidencia o impacto de ciertos factores como nuevas tecnologías en procesos, materias primas, productos, y cambios de políticas estatales o de variables socio-económicas.

Además del conocimiento del medio ambiente que rodea a su negocio, el empresario debe manejar por lo menos unas técnicas elementales de gestión, que le permitan analizar y procesar esta información recopilada, con base en la cual tomará sus propias decisiones. Es en este momento cuando él puede desarrollar realmente una gestión tecnológica, llámese creación, innovación, transferencia, importación, adaptación, etc.

Desde esta perspectiva, es claro que la simple presión del mercado so-



Dibajo: César A. Mejía

tervención estatal, generaron un desarrollo industrial incipiente, propiciando la supervivencia de empresas con alto atraso tecnológico, las que parecen haber permanecido más en los sectores de consumo e intermedios.

bre el empresario y su negocio no es suficiente para que automáticamente el proceso de cambio y asimilación tecnológica se presente. Además de estas presiones ambientales, se requiere que el empresario reúna una serie de características y capacidades que le permitan evaluar las implicaciones que conlleva ese cambio y así atenuar el riesgo asociado con la decisión de efectuar inyecciones de capital adicional. Por tanto el proceso de difusión y asimilación de tecnologías implica un período previo de capacitación gerencial por parte de quienes toman las decisiones, que asegure la receptividad y la aplicación óptima de estas tecnologías.

Este planteamiento no pretende atribuir a la falta de dirección gerencial apropiada la totalidad de los problemas de atraso tecnológico y la poca competitividad de las pequeñas y medianas empresas, dificultades que afrontan principalmente cuando compiten en mercados internacionales, como lo confirma la encuesta de la Corporación Financiera Popular mencionada anteriormente. Existen también otros factores que impiden el desarrollo de este sector, como aquellos referentes a tecnologías, materias primas y aspectos de economías de escala considerados al comienzo de este artículo y sobre los cuales el gobierno debería definir políticas que propiciarían

el cambio tecnológico incluyendo el fomento de la generación de tecnologías apropiadas a nuestras necesidades industriales.

El comportamiento del empresario ante las decisiones tecnológicas de producción y administrativas depende, como hemos venido señalando, de una serie de factores endógenos y exógenos a su negocio, de su capacidad para decidir sobre las alternativas y del sector industrial dentro del cual opera. Por esta misma razón sería imposible concebir la decisión como un proceso autónomo e independiente y menos aún hablar de un comportamiento empresarial único.

Las experiencias y resultados obtenidos por Ficitec le permiten asegurar que si aquellas entidades encargadas de impartir asistencia y apoyo a pequeños y medianos empresarios, complementaran su principal actividad con el desarrollo intensivo de programas de capacitación a costos alcanzables, que cumplan el propósito de transmitir al empresario una visión integral de la gestión empresarial, a través de la utilización de técnicas sencillas de planeación estratégica, con la posibilidad de aplicaciones prácticas que simulen el proceso de toma de decisiones en ambientes de competencia, se fortalecería el desarrollo de la gestión tecnológica en nuestro medio. □

Durante las últimas décadas la economía colombiana sufrió profundas modificaciones. La fuerza de trabajo, que en 1960 se encontraba en un 51% ocupada en actividades agrícolas, se desplazó hacia las ciudades de forma tal, que en 1981 tan sólo un 26% permanecía en el campo.

Esta transformación de un país rural en un país urbano, produjo cambios importantes en los comportamientos demográfico y laboral y en los patrones de consumo de la sociedad.

La energía eléctrica, los medios modernos de comunicación y los productos de origen manufacturero, de ser bienes exóticos y en la mayoría de las regiones inexistentes, llegaron a constituirse en elementos básicos del consumo cotidiano para la mayoría de la población.

Este cambio irreversible y generalizado en los patrones de consumo, que en la literatura del desarrollo se denomina la "etapa del despegue económico", hace que el Estado se vea en la obligación de realizar cuantiosas inversiones para la prestación de los servicios públicos urbanos, y de otro lado crea las condiciones para que, proyectos industriales que no eran viables en el país rural de mercado estrecho, pasen a ser no sólo factibles sino atractivos.

Pero además de concentrarse en el área urbana, el aparato productivo colombiano se está modernizando. Este hecho se comprueba al observarse la composición de las importaciones de bienes de capital. La maquinaria y el equipo mecánico de niveles bajos o intermedios de complejidad constituían el 81% del total de importaciones de bienes de capital en 1978, en tanto que los equipos electromecánicos y electrónicos, más complejos y modernos, sólo participaban con un 19% en el mismo año. En 1982 el grupo mecánico había disminuido su participación al 71% en tanto que los equipos más complejos aumentaron la suya hasta el 29%, constatándose así la tendencia a incorporar tecnologías cada vez más sofisticadas en los procesos industriales.

TENDENCIAS DEL COMPORTAMIENTO FUNCIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Area Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependen de la riqueza personal del dueño.</li> <li>Alta rentabilidad sobre patrimonio.</li> <li>Poca capacidad para afrontar períodos de presión.</li> <li>Requieren alta tasa de retención de utilidades.</li> <li>Crecimiento por encima de sus capacidades financieras.</li> <li>Estructura financiera no balanceada.</li> <li>Ninguna planeación a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>Alto endeudamiento generalmente extrabancario.</li> <li>Iliquidez.</li> <li>Confusión entre las finanzas de la empresa y las del empresario.</li> <li>Falta de garantías.</li> <li>Desconocimiento de fuentes de financiación.</li> <li>Falta de sistemas de información sobre costos y rentabilidad por línea de producto.</li> </ul>
Area de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca investigación de mercados.</li> <li>Conocen mercados actuales con sus productos actuales.</li> <li>Poca innovación en la línea de productos.</li> <li>Ven oportunidades pero no amenazas.</li> <li>Diferencian el producto en calidad, atributos y servicios.</li> <li>Dependen en gran porcentaje de muy pocos clientes.</li> <li>Deficiencia en diseño y presentación.</li> <li>La labor de mercadeo se limita al manejo de vendedores.</li> <li>Desconocimiento de oportunidades y mecanismos para exportar.</li> </ul>
Area de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exceso de capacidad instalada.</li> <li>Sistema de trabajo por pedidos.</li> <li>Procesos ineficientes.</li> <li>Realización de procesos que podrían subcontratarse.</li> <li>Subutilización y manejo inadecuado de la maquinaria.</li> <li>Cambios tecnológicos muy bruscos.</li> <li>Falta de planeación y programación de la producción.</li> <li>Ausencia de controles de productividad.</li> </ul>
Area de Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura organizativa se caracteriza por los siguientes cargos: gerente propietario, director de producción, un contador y vendedores.</li> <li>La Gerencia asume la responsabilidad total, los empleados actúan como simples ayudantes.</li> <li>Relaciones Paternalistas.</li> <li>El ambiente de la organización depende del carácter de líder del Gerente.</li> <li>No existen estrategias a largo plazo. Las labores de gerencia consisten en apagar incendios.</li> <li>Habilidad ejecutora inmediata.</li> </ul>