

# LA PYMME DE AVANZADA

Bart van Hoof y Henry Gómez Samper

En América Latina está surgiendo un tipo de pequeña y mediana empresa innovadora, respetuosa del ambiente e integrada en cadenas globales de manufactura y distribución. Sus propietarios y gerentes tienen una visión empresarial, social y ambiental más amplia que aquella que distinguía a los empresarios del pasado.

EL RENOVADO CRECIMIENTO ECONÓMICO de América Latina y la globalización de los mercados abren nuevas oportunidades a todo tipo de empresas y, en especial, a la pequeña y mediana empresa (pyme). Pero la que más frutos cosecha es la pyme de avanzada: la empresa innovadora, la que mejor aprovecha sus ventajas. Es la que acierta al identificar las necesidades de nuevos clientes y consumidores, se diferencia por su responsabilidad social y ambiental, y logra insertarse en cadenas globales de suministro. La pyme de avanzada rompe con la idea tradicional de que las empresas pequeñas carecen de futuro y deben ser protegidas y ayudadas por el Estado. ¿Cómo es la pyme de avanzada? ¿Cuáles son las prácticas de gerencia que la encaminan al éxito?

### Unirse a cadenas globales

Las cadenas de suministro desempeñan un papel cada vez más relevante en la economía global. Están integradas por centenares de empresas proveedoras de insumos destinados a una o más empresas «ancla» que se ocupan del procesamiento, el ensamblaje o la manufactura de productos posteriormente canalizados a consumidores. Las nuevas tecnologías de manufactura, que llevan a la compra de insumos provenientes del mundo entero, deben cumplir las más variadas exigencias, costumbres y percepciones de proveedores, productores, comercializadoras y consumidores.

Los sectores con mayor potencial, que llevan a la pyme latinoamericana a insertarse en cadenas globales, van desde alimentos procesados hasta novedades de modas, aplicaciones para computadores, procesamiento de metales, aprovechamiento de fibras como el bagazo o diversos productos especializados de biotecnología y medicina natural. Son sectores que requieren inversiones de capital comparativamente modestas, frente a industrias como la minera y de hidrocarburos, y generan más empleo. Insertarse en cadenas de suministro globales convierte a las pymes en motores del crecimiento.

Bart van Hoof, profesor asistente de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá.  
Henry Gómez Samper, profesor emérito del IESA y profesor adjunto de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá.

Aun las empresas más pequeñas —el minifundio de apenas dos hectáreas que cultiva café en alguna ladera de los Andes, por ejemplo— pueden vincularse con empresas ancla que operan en el mercado global de café, siempre y cuando adopten prácticas social y ambientalmente responsables; igual ocurre con pequeñas parcelas de caña de azúcar o cacao. Responsabilidad social significa, por ejemplo, que el trabajo de cosecha no debe ser realizado por niños; y responsabilidad ambiental, que el caficultor haga uso de la agricultura orgánica, proteja la biodiversidad y evite contaminar el ambiente, como ocurre al hacer uso de abonos y fungicidas químicos. Al cumplir estos requisitos, el cultivador logra acceso a mejores precios y contratos estables con las cadenas globales.

La creciente subcontratación en los procesos de manufactura impone cada vez mayor exigencia a las cadenas de suministro, tanto en los mercados industriales y de productos de consumo como entre las filiales de las grandes empresas. Por ejemplo, la planta mexicana de una empresa mundial del sector farmacéutico, como Bristol-Myers Squibb, compite no solo por el mercado nacional sino también con otras plantas de la misma compañía en otros países del mundo. Es así como las redes empresariales y las cadenas de suministro asumen cada vez mayor importancia. Esto explica, por ejemplo, por qué Brasil, Chile y Perú más que duplicaron sus exportaciones entre 2006 y 2011.

Acercarse a la empresa ancla abre inmensas oportunidades para la pyme, puesto que a la empresa ancla le interesa reducir los costos de la cadena. Así, la pyme fortalece sus conocimientos de mejores prácticas, aprende a mejorar sus procesos de producción y entrega, accede a nuevos mercados y hasta puede obtener financiamiento y participar en programas auspiciados por la empresa ancla para hacerse más competitiva.

No todas las pymes califican para insertarse en cadenas globales de suministro. Ciertamente, las pymes se destacan en la sociedad por su papel como principales generadoras de empleo, pero tienden al fracaso y pocas veces crecen. Funciones gerenciales que implican interactuar con actores externos, como proveedores y clientes, se asignan a personal subalterno. La innovación que se proponen parte del principio de «qué se puede hacer» en términos de tecnología y, una vez dominada la novedad, buscan el mercado correspondiente. Antes que salir a vender, la típica pyme espera que los clientes lleguen a la empresa para comprar sus productos.

La pyme de avanzada, por el contrario, trata de hacerse conocer: con sus clientes, proveedores y competidores, no menos que con centros de investigación y asistencia técnica que la apoyen para agregar valor a su producto. Procura salir hacia el desconocido mercado exterior, donde la competencia puede ser mayor. Para ello, fortalece su capacidad de comunicación y acude a certificaciones de calidad: medidas que le facilitarán incorporarse a cadenas de suministro. Sobre todo, apuesta a innovar.

### Innovar es clave

América Latina se encuentra rezagada en los índices mundiales de investigación y desarrollo empresarial. Ningún país de la región figura entre los 24 que aparecen en el Innovation Index. Sin embargo, al aplicar otras mediciones, como el Índice de Investigación, Desarrollo y Diseño, algunas empresas de la región, tanto medianas como pequeñas, sobresalen. Este índice incluye no solo la medición convencional —los

### Aun las empresas más pequeñas —el minifundio de apenas dos hectáreas que cultiva café en alguna ladera de los Andes, por ejemplo— pueden vincularse con empresas ancla que operan en el mercado global

gastos en proyectos formales de investigación y desarrollo— sino también otros proyectos que aportan al avance tecnológico: diseño de productos y procesos, participación en ferias y seminarios, y obtención de información tecnológica mediante consultorías.

Un estudio basado en datos sobre 6.670 empresas colombianas reveló que el 71 por ciento de las innovaciones industriales del país —nuevos productos, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de organización— provenía de la pyme (Forero, Corredor y Forero, 2010). Un hallazgo notable fue que muchas empresas innovadoras no contaban con un departamento de Investigación y Desarrollo formalmente constituido. Sin embargo, se encontró que construir vínculos era fundamental en el proceso innovador de pequeñas y medianas empresas. Un estudio de Colombia y Chile muestra que la relación entre la universidad y la empresa

## La pyme, la empresa ancla y la comunidad local frente a cadenas globales

| Empresa ancla  | Pyme   | Comunidad local   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos de abastecimiento</li> <li>• Oportunidad para ampliar el negocio</li> <li>• Incremento de productividad</li> <li>• Fortalecimiento de reputación</li> <li>• Reducción de necesidades de divisas</li> <li>• Mayor flexibilidad</li> <li>• Reducción de impacto ambiental por transporte</li> <li>• Relación con gobiernos locales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor capacidad gerencial</li> <li>• Más generación de empleo</li> <li>• Más intercambio con empresas locales</li> <li>• Transferencia de conocimiento e innovación tecnológica</li> <li>• Fortalecimiento de competencias y capacitación de personal</li> <li>• Acceso a nuevos mercados nacionales y de exportación</li> <li>• Atracción de nueva inversión extranjera</li> <li>• Diversificación de mercados y clientes</li> <li>• Mayor estabilidad de canales comerciales</li> <li>• Riesgo compartido mediante inversiones conjuntas</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> <li>• Innovación y competitividad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso a la actividad económica local</li> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Mejoramiento de la competitividad local a mediano plazo</li> <li>• Aumento de la capacidad local de consumo</li> <li>• Acceso a productos de mayor calidad</li> <li>• Aporte a la balanza de pagos al exportar productos</li> <li>• Desarrollo de proveedores</li> </ul> |

Fuente: adaptado de Jenkins, Akhalkatsi, Roberts y Gardiner (2007).

## Estrategias empresariales relacionadas con la sostenibilidad

| Estrategia                            | ¿Qué hacen?   | ¿Por qué lo hacen?   |
|---------------------------------------|---|--|
| Defensiva                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contaminan el ambiente</li> <li>No llevan registro de sus procesos ni los costos que genera su ineficiencia</li> <li>Incumplen la ley de trabajo y de seguro social</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocen las consecuencias de la contaminación que generan</li> <li>Se aprovechan de la poca vigilancia de las autoridades</li> <li>No se sienten responsables del impacto causado</li> </ul> |
| Acatar normas laborales y ambientales | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptan medidas que les permitan cumplir las normas</li> <li>Realizan inversiones</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Piensen que basta con acatar las normas para lograr la sostenibilidad</li> <li>Perciben la sostenibilidad en forma limitada</li> </ul>  |
| Prevenir impactos negativos           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se proponen innovar en procesos y productos</li> <li>Se comprometen con sus empleados</li> <li>Desarrollan procesos y medidas de gerencia que superan las normas establecidas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Buscan oportunidades para agregar valor</li> <li>Crean en el mejoramiento continuo de procesos y productos</li> </ul>   |
| Proactiva                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporan metas sociales y ambientales en su estrategia de negocio</li> <li>Hacen visible su esfuerzo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fijan objetivos sociales y ambientales, junto con resultados financieros</li> </ul>   |

Fuente: adaptado de Correa y van Hoof (2010).

es fundamental para el desarrollo de la investigación y que la gestión de la innovación se favorece cuando la empresa la maneja personal de alto nivel educativo (Marotta, Mark, Blom y Thorn, 2007).

La pyme innovadora se acerca al mercado para reconocer oportunidades, conoce a sus competidores e intercambia su experiencia con ellos, acelera los procesos de decisión y asignación de recursos, busca modos de agregar valor a su producto o servicio, interactúa con sus clientes, se percata de sus necesidades y explora cómo colaborar con ellos. Sobre todo, se mantiene al tanto de nuevas tendencias en el país y el exterior, como el auge mundial del consumo de productos saludables y protección del ambiente. De esta manera, los nuevos negocios llegan de «afuera hacia adentro» en vez de «adentro hacia fuera».

Un buen ejemplo es la pequeña empresa mexicana Pharm Yeast, que produce levadura para la industria farmacéutica y sustancias hidrolizadas para la industria ganadera, a partir de subproductos de la industria cervecera. Mediante un proceso

### La pyme de avanzada trata de hacerse conocer: con sus clientes, proveedores y competidores, no menos que con centros de investigación y asistencia técnica que la apoyen para agregar valor a su producto

de destilación realizado conjuntamente con uno de sus principales clientes, logró estabilizar y homogeneizar la levadura para alcanzar los requisitos de calidad exigidos por el cliente.

A diferencia del ejemplo anterior, en el cual el nuevo negocio nace de la colaboración entre la empresa y un importante cliente, Ecoflora es el caso de una empresa que desarrolla su innovación mediante la investigación. Fue fundada en 1998 para producir y comercializar insumos y soluciones tecnológicas derivadas de plantas provenientes de la biodiversidad

colombiana. Cuenta con unos 35 empleados y desarrolla sus productos con base en investigación sistemática, que patrocina en la Universidad de Antioquia. Su primera línea de negocios es la de bioinsumos agrícolas, para proteger de las plagas a cultivos como flores de corte, hortalizas y frutales. Se calcula que no menos del sesenta por ciento del área cultivada de flores de corte en el país utiliza productos Ecoflora. La segunda línea es la de colorantes y otros ingredientes activos naturales utilizados por las industrias de cosméticos, alimentos y productos de limpieza para el hogar. En 2008, la empresa ganó el Premio Nacional de Innovación otorgado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El espíritu innovador que distingue a empresas como Ecoflora no solo abre nuevas industrias y fuentes de empleo sino que realiza una importante contribución a la sostenibilidad.

### Sostenibilidad: la nueva ventaja competitiva

La empresa sostenible es la que maneja los impactos ambientales de sus operaciones productivas: residuos, emisiones al aire, el agua que utiliza y cómo dispone de ella, y los envases y empaques en los que despacha sus productos. Algunas empresas desestiman estos impactos, mientras que otras no solo los controlan sino también los aprovechan. Al lado del control de estos impactos ambientales, la sostenibilidad abarca el manejo de las relaciones con la sociedad y los trabajadores; que incluye pagar sueldos y prestaciones sociales a los empleados de todo nivel, desde los más altos directivos hasta el obrero raso. La sostenibilidad organizacional y de las operaciones empresariales es un criterio cada vez más impulsado por los gobiernos y las grandes empresas. La pyme que rehúye aplicar criterios de sostenibilidad corre el riesgo de perder competitividad.

Un estudio de 1.300 pymes latinoamericanas reveló que las prácticas empresariales con respecto a los trabajadores se rigen, ante todo, por la meta de aumentar beneficios y estimular la fuerza laboral, aunque matizada por principios

religiosos; mientras que pasan por alto la tarea de reducir el impacto ambiental y practicar el reciclaje por falta de recursos, por desconocimiento y por la creencia de que no hay impacto ambiental alguno (Vives, Corral e Isusi, 2005). Sin embargo, la creciente importancia de las cadenas de suministro, el cambio de tecnología, las amenazas a la estabilidad social y política o la eventualidad de un desastre ambiental

### La pyme innovadora se acerca al mercado para reconocer oportunidades, conoce a sus competidores e intercambia su experiencia con ellos, busca modos de agregar valor a su producto o servicio, e interactúa con sus clientes

llevan al aprendizaje organizacional. Con el tiempo cambia la forma como se practica la gerencia.

La estrategia defensiva es seguida por el común de las empresas, que desestiman su responsabilidad social y ambiental. Estas empresas niegan o no advierten que son responsables del daño que hacen a la sociedad. No llevan registros de sus desperdicios ni conocen el costo de procesos operativos ineficientes. Contratan a destajo. Apuntan a la ganancia ocasional, de corto plazo. Se aprovechan de la poca vigilancia de las autoridades. Creen que adelantar una gestión responsable y sostenible es costoso, que solo las grandes empresas la pueden sufragar. El resultado ha llevado al mundo deteriorado de hoy: terrenos erosionados y escasez de agua por haber talado la vegetación; lechos, quebradas y ríos contaminados por aguas negras, que colocan la salud pública en peligro; islas inmensas de basura amontonada, que flotan por los océanos.

La pyme que acata las normas trata de cumplir la regulación vigente, tanto en lo laboral como en lo ambiental. Acude a las autoridades para conocer sus obligaciones. Se acerca a sus proveedores para conocer el origen de sus insumos y las garantías de suministro que estén a su alcance, así como a organizaciones reconocidas mundialmente que certifiquen la calidad de sus procesos.

Pero acatar las normas puede ser insuficiente. Así como los gobiernos carecen de capacidad adecuada para vigilar a las empresas y asegurar que cumplan la regulación laboral y ambiental, ocurren fallas en la normativa y en su manejo; como, en efecto, han mostrado los deslaves y las inundaciones ocurridas en América Latina durante los últimos años. Las autoridades descuidan, por ejemplo, la limpieza de canales de desagüe y el dragado de ríos, y desestiman el peligro que puede causar la naturaleza, lo que ha ocasionado inmensas pérdidas a las empresas afectadas. Con todo, son aun mayores las pérdidas que ocasionan la ineficiente utilización de agua y energía, y el mal manejo de desperdicios. En síntesis, ocuparse de asuntos laborales y ambientales es tarea de toda empresa.

La estrategia de prevenir impactos negativos es seguida por empresas conscientes del peligro que corren al desatender su responsabilidad social y ambiental. Son empresas que se proponen identificar ineficiencias en sus procesos y reducir sus costos operativos. Ejemplos de sus acciones son la recirculación de agua en la industria alimenticia, la instalación de sistemas de iluminación que ahorran energía o la reutilización de empaques. A lo largo de América Latina existen diversos centros de «producción más limpia» a los que pequeñas y medianas empresas pueden acudir para obtener apoyo técnico en el mejoramiento de sus procesos.

La estrategia proactiva convierte la sostenibilidad en eje central del negocio: obtener rendimientos financieros a partir de metas ambientales y sociales. Por ejemplo, la empresa chilena TriCiclos, creada en 2009, instala «puntos limpios» en las cercanías de grandes supermercados y centros comerciales, recoge y recicla objetos desechados, y ofrece soluciones a todo tipo de organizaciones sobre cómo disponer de basura y ahorrar en el consumo energético. En su primer año, TriCiclos logró ventas de 635.000 dólares mediante el reciclaje de 780 toneladas de materiales (equivalente a reducir 2.300 toneladas de carbono en la atmósfera). Para apalancar su crecimiento, TriCiclos obtuvo la primera certificación como empresa sostenible «Sistema B» en Sudamérica, reconocida por fondos de inversión.

### La pyme que avanza

La empresa que sobresale es la que introduce nuevos productos, intuye nuevas formas de hacer las cosas y ensaya nuevas formas de organización. Apunta a la utilización de nuevas tecnologías, se integra en cadenas globales y se desempeña como «buen ciudadano», dispuesta a contribuir al progreso de la sociedad. Su visión se manifiesta en el balance de los tres ejes que orientan su empeño: la inserción en cadenas globales, la innovación y la gestión sostenible.

La pyme latinoamericana es casi siempre una empresa familiar, con el emprendedor o su descendiente a la cabeza, que logra levantar su empresa frente a los inmensos retos y amenazas del entorno, conoce a sus trabajadores de primera mano, adquiere sus principales insumos en su país y hasta en la zona circundante a su planta, y manifiesta sensibilidad social y ambiental (Gómez, Koljatic y Silva, 2010). El manejo del negocio es absorbente y muchos empresarios reconocen que requieren ojos y opiniones ajenas para cuestionarse y reinventarse, pero su dedicación y el arraigo a su tierra facilitan el desarrollo de un compromiso personal con la sostenibilidad.

El creciente nivel educativo del emprendedor latinoamericano de hoy le proporciona, en general, una visión social y ambiental más amplia de la que distinguía a los empresarios del pasado. A la vez, el renovado crecimiento de las economías de la región, la globalización de los mercados y los nuevos tratados de libre comercio que las unen con Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá y la cuenca del Pacífico están dando paso a nuevos horizontes para la pyme de avanzada. **■**

### REFERENCIAS

- Correa, M. y B. van Hoof (2010): «Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe». Santiago: Comisión Económica para América Latina.
- Forero, C., S. Corredor y N. Forero (2010): «Redes empresariales para la innovación en pymes de un país en desarrollo». *Galeras de Administración*. No. 27. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Gómez, H., M. Koljatic y M. Silva (2010): «Cómo pequeñas empresas y nuevos emprendimientos desarrollan negocios inclusivos». P. Márquez, E. Reficco, y G. Berger (eds.): *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Cambridge: Harvard University David Rockefeller Center for Latin American Studies y Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jenkins, B., A. Akhalkatsi, B. Roberts y A. Gardiner (2007): «Business linkages: lessons, opportunities and challenges». Washington: International Finance Corporation, International Business Leaders Forum y Harvard University Kennedy School of Government.
- Marotta, D., M. Mark, A. Blom y A. Thorn (2007): «Human capital and university-industry linkages' role in fostering firm innovation: an empirical study of Chile and Colombia». *Policy Research Working Paper*. Washington: Banco Mundial.
- Vives, A., A. Corral e I. Isusi (2005): *Responsabilidad social de la empresa en la pyme de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.