

PROGRAMAS DE FOMENTO DE AVANZADA: DIVERSIDAD Y FLEXIBILIDAD PARA LAS PYMES

El impacto de la pyme en la generación de empleo y la distribución de la riqueza ha llevado a diversos organismos internacionales a aportar recursos para fomentar su desarrollo. En América Latina, organismos públicos, empresas y fundaciones privadas, así como destacadas escuelas de Administración, se ocupan de la pyme para mejorar su capacidad productiva. ¿En qué consisten estos programas y qué apoyo ofrecen? ¿Cuáles criterios debe tener en cuenta una empresa al buscar apoyo?

Felipe Estrada

CADA PROGRAMA DE APOYO a la pequeña y mediana empresa (pyme) —sea de tipo oficial, empresarial o académico— está orientado por fines particulares. Aunque el objetivo general de todo programa sea el fomento de la capacidad productiva y la competitividad, abordan las más diversas temáticas, mecanismos, métodos y enfoques. Tan amplia variedad, unida al compromiso de tiempo y recursos que adquiere la empresa, hace que la decisión de participar en uno o más de estos programas no sea fácil ni deba tomarse a la ligera.

El enfoque utilizado por cada programa puede haber sido elaborado especialmente o tomado de modelos que han resultado exitosos en otros países. Los programas varían, además, según su especialización funcional y sectorial. La diversidad de los actores de fomento empresarial explica que sus motivaciones varíen sustancialmente y dependan, en gran medida, de los lineamientos establecidos por las organizaciones que los ofrecen o financian.

Los oferentes y sus actividades

Los organismos multilaterales suelen instrumentar sus programas con socios locales. Tales programas pueden enfocarse hacia regiones o sectores específicos, con el fin de impulsar cadenas productivas o mercados que potencien el desarrollo económico de un país o región. En Colombia, por ejemplo, entre 2004 y 2011, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad de los Andes, en Bogotá, desarrollaron el Programa de Apoyo a la Competitividad en Clústers, que ha beneficiado a más de 600 empresas de trece

Felipe Estrada, coordinador del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

agrupaciones diferentes. Entre las enseñanzas que dejó el programa está la importancia de la construcción de confianza y el desarrollo de estructuras asociativas (Rodríguez, 2012).

La empresa privada, por su parte, puede poner en práctica programas de apoyo a la pyme directamente, mediante una fundación propia o en alianza con una organización de la sociedad civil. A menudo, el objetivo es fortalecer a sus proveedores. Un ejemplo es el Programa Mexicano de Proveeduría Sustentable que, desde 2008, ayuda a empresas a fortalecer las cadenas de suministros mediante el uso de estrategias de producción más limpia. El programa cuenta con apoyo tanto del gobierno federal como de los estados, y con el de la Comisión de Cooperación Ambiental de Norteamérica. Para implementarlo, aseguró la participación de empresas multinacionales y les pidió que convocaran a diez pymes pertenecientes a su cadena de abastecimiento. Al participar en el programa, las multinacionales y otras empresas mexicanas logran diseminar buenas prácticas de sostenibilidad entre sus proveedores.

Algunas empresas privadas se concentran en la salud de la economía. Además de motivaciones altruistas, sus programas intentan generar impactos positivos que redunden en un mercado más sano para sus negocios. Destapa Futuro, una iniciativa de la cervecera colombiana Bavaria, adquirida por la multinacional SABMiller en 2005, es un ejemplo. El objetivo del programa, basado en la experiencia de la empresa en Sudáfrica, es apoyar proyectos y empresas en etapas nacientes con capital semilla, capacitación en áreas específicas y acompañamiento estratégico. Su finalidad es que los emprendedores puedan transformar sus ideas y actividades en empresas sostenibles. Desde 2006, el programa ha apoyado con capacitación y acompañamiento a 1.944 empresas nacientes, entregado unos ocho millones de dólares en capital semilla y generado cerca de 5.000 empleos. Perfiglass, uno de los proyectos beneficiados, es descrito por María Angélica López en este número de *Debates IESA*.

Las escuelas de Administración se han convertido en actores destacados en el desarrollo de programas que fortalecen a la pyme. Además de aportar la formación de sus estudiantes, prestan servicios de consultoría empresarial. Por ejemplo, la Universidad de los Andes y la Universidad Externado de Colombia, entre otras, operan programas de consultoría en los cuales los estudiantes —tanto del pregrado como de la maestría en administración de empresas— actúan como consultores en proyectos dirigidos a mejorar las capacidades de todo tipo de organizaciones. Brindan una perspectiva externa e innovadora, y ofrecen conocimiento especializado. Los estudiantes participan en la realidad de las empresas y adquieren experiencia de campo. Curiosamente, este tipo de actividades se ha aplicado desde hace más de diez años en Latinoamérica, mientras que apenas este año comenzó a implementarse un sistema similar en la afamada Escuela de Negocios Harvard (*The Economist*, 2011).

Algunos programas han aportado valiosas enseñanzas para influir en el desempeño de pequeñas y medianas empresas. Las lecciones aprendidas incluyen el poder del trabajo cooperativo y la confianza entre empresas, así como el aprendizaje mediante la acción.

La unión hace la fuerza: los conglomerados industriales

Aunque en la escuela los niños aprenden que la unión hace la fuerza, en el mundo de los negocios no siempre es fácil crear espacios de asociación en los cuales la cooperación y la competencia operen simultáneamente. Es cierto que existen casos de éxito relacionados con el desarrollo de conglomerados (*clusters*),

el más famoso de los cuales es el de tecnología, ubicado en Silicon Valley, California. Sin embargo, debido a que no existen recetas definitivas para el desarrollo de estos conglomerados, la tarea de crearlos o fortalecerlos es todo un reto.

El convenio entre el BID y la Universidad de los Andes apuntó al fortalecimiento de conglomerados en Colombia, como motores de desarrollo para la región. El Programa de Apoyo a la Competitividad en Clústers (PACC), cuyo financiamiento alcanzó seis millones de dólares, estableció mecanismos institucionales para el desarrollo competitivo de los conglomerados intervenidos, con el propósito de que las empresas participantes mostraran incrementos verificables en

Los programas de fomento, al igual que las pymes que apoyan, deben estar atentos a cómo van variando las características del mercado que atienden

su productividad. Al cierre del programa, en mayo de 2011, habían sido asesorados catorce conglomerados, con 610 empresas de múltiples sectores y regiones de Colombia.

Requisito indispensable para desarrollar un conglomerado es que las empresas participantes trabajen en conjunto, para unir esfuerzos frente a los mercados que atiendan, utilizar nuevas tecnologías, desarrollar nuevos productos o aprovechar servicios comunes. Durante el desarrollo del PACC, la capacidad de los actores para trabajar en conjunto por un bien común fue uno de los factores clave de éxito. Sin embargo, para que ocurriera esta condición de asociatividad entre las diferentes instituciones y empresas de cada uno de los conglomerados intervenidos, fue necesario construir confianza entre ellos, lo cual requirió tiempo y, en la mayoría de los casos, acciones estratégicas deliberadas.

Cada uno de los conglomerados debía proponer su proyecto y una agenda de trabajo para fortalecerse y volverse más productivo. Esto permitió que los actores se identificaran con el objetivo del proyecto y trabajaran para lograrlo. Al identificar objetivos comunes, los proyectos apoyados por el PACC permitieron a las empresas avanzar hacia un bien común en forma conjunta y, mediante la acción, comprender los beneficios que se podrían derivar de operar como conglomerado. Junto con una planeación estratégica que uniera estos objetivos con acciones concretas, los proyectos del PACC crearon un ciclo de realimentación mediante el cual los resultados generaron confianza en las bondades del conglomerado, lo cual fomentó un entorno positivo para emprender proyectos de beneficio común.

Visto desde la perspectiva de los empresarios que participaron en el PACC el beneficio del trabajo conjunto fue evidente. Su percepción al finalizar el programa fue que sus indicadores de productividad, tales como margen de beneficio, volumen de ventas y utilización de activos, mejoraron gracias a las actividades asociativas realizadas. Las perspectivas a largo plazo de las redes creadas mejoraban considerablemente cuando la cooperación era motivada por el aprovechamiento de oportunidades del entorno o como respuesta a la presión de la competencia, y disminuían cuando la motivación era generada por una crisis.

La experiencia de las agrupaciones de empresas que participaron en el PACC muestra cómo, por medio de proyectos con objetivos comunes, se puede construir la confianza necesaria para fortalecer lazos asociativos y mejorar la productividad.

Pymes verdes, cadenas verdes

Controlar la contaminación industrial en las economías emergentes no es tarea fácil. La falta de regulación y la dificultad para hacer cumplir la legislación ambiental hacen que las pymes deban, en muchos casos, decidir entre una estrategia ambiental y otra que les permita subsistir. Por su parte, las grandes empresas cuentan con recursos para implementar programas que reducen su impacto ambiental, pero no pueden controlar las acciones de sus proveedores y terminan respondiendo por las acciones de ellos. No obstante sus esfuerzos, las iniciativas de asistencia técnica ejecutadas por gobiernos y organismos multilaterales pocas veces resultan efectivas.

Esta situación fue la que enfrentó el gobierno de México en 2005. A medida que aumentaba el comercio internacional, a raíz de su pacto de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, la preocupación por controlar la contaminación causada por la creciente producción local se volvía más aguda. En este contexto, la Comisión para la Cooperación Ambiental en Norteamérica diseñó un programa que luego fue implementado, en 2008, por el gobierno mexicano. El Programa Mexicano de Proveeduría Sustentable (PMPS), aún vigente, tiene como objetivo realizar la transferencia exitosa de estrategias de producción más limpia a un grupo creciente de pymes, mediante métodos probados de difusión de este tipo de iniciativas (Lyon y van Hoof, 2012).

El PMPS intenta que cada vez más empresas estrechen lazos con clientes a los que proveen insumos, mejoren sus procesos productivos y fortalezcan sus capacidades al aprender mediante la acción. Al empoderar a las pymes participantes y acercarlas a grandes clientes que utilizan las más avanzadas tecnologías de producción y gestión, el programa también fortalece su capacidad para innovar en el mejoramiento de sus procesos.

Para motivar a las pymes a participar el PMPS utilizó el hecho de que un cliente importante puede influir exitosamente sobre el comportamiento de sus proveedores e invitó a un grupo de destacadas empresas multinacionales y locales a participar en el programa como «empresas ancla». Cada empresa ancla invitó a un mínimo de diez proveedores locales a participar en un programa de capacitación sobre producción más limpia, luego del cual prepararían proyectos de trabajo que aumentarían su productividad y competitividad, al tiempo que mejorarían su desempeño ambiental. Este mecanismo de convocatoria, unido a un seguimiento cercano del avance de los proveedores por parte de la empresa ancla, contribuyó a mantener a la mayoría de las empresas activas en el programa y potenció sus beneficios.

Los resultados del PMPS comprueban su exitosa instrumentación. De 2006 a 2012 participaron 225 empresas líderes y un total de 4.800 proveedores, con más de 5.000 instalaciones. Los impactos ambientales ahorrados equivalen a los emitidos por una ciudad de 600.000 habitantes, mientras que los beneficios económicos ascienden a un promedio de un millón de dólares por cadena. Además, las empresas ancla acotaron que lograron una mejora en su reputación corporativa frente a sus proveedores.

La pyme y la universidad aprenden juntos

Uno de los retos de las escuelas de administración es ayudar a sus estudiantes a conectar conceptos teóricos con la práctica de las organizaciones. Al mismo tiempo, las empresas requieren cada vez más estar en contacto con la academia, para mantenerse actualizadas con conocimientos que pueden significar mantener o perder su ventaja competitiva.

Las prácticas profesionales han sido, tradicionalmente, la opción para relacionar al estudiante con la realidad empresarial, pero el inconveniente de este modelo es que hay un número limitado de posiciones vacantes en las organizaciones. Además, el aprendizaje que logran los estudiantes en sus prácticas varía según las características de la organización a la que ingresan, el tipo de responsabilidades que se les asignan y los objetivos que la organización tiene para ellos. Desde el punto de vista de la empresa, la ventaja que logra es reducida y depende en gran medida de la capacidad del estudiante asignado. Para la institución académica, este proceso resulta en formación variable y falta de control sobre el proceso.

Varias escuelas de administración en América Latina han creado espacios en los cuales estudiantes y empresarios realizan actividades conjuntas para el mejoramiento de las empresas y la formación de gerentes. Este enfoque, utilizado actualmente en la Universidad de los Andes mediante su programa ConsultAndes (Van Hoof y Schnarch, 2011), y en

Los organismos multilaterales suelen instrumentar sus programas con socios locales. Tales programas pueden enfocarse hacia regiones o sectores específicos, con el fin de impulsar cadenas productivas o mercados que potencien el desarrollo económico de un país o región

la Universidad Externado de Colombia mediante su Plan Padrinos, parte de un modelo en el cual las escuelas operan como empresas de consultoría y los estudiantes actúan como «consultores junior», bajo la dirección de un grupo de profesores. Los estudiantes inscriben el programa como una materia y deben cumplir requisitos de notas, al igual que con otras asignaturas.

Estos programas permiten a las empresas trabajar en la solución de situaciones reales en conjunto con equipos de estudiantes que, a su vez, logran aplicar conceptos de administración que han visto en otros cursos de su plan de estudios. Los dos programas se centran en situaciones específicas que puedan solucionarse a corto plazo, de tal forma que se vean resultados concretos y medibles durante el tiempo que dura la asignatura.

Aunque ambos programas tienen objetivos similares, los métodos utilizados varían y permiten que cada uno logre diferentes tipos de resultados. Una de las diferencias más notorias es la forma en que los programas definen las temáticas en cada una de las empresas participantes. El Plan Padrinos utiliza un método de diagnóstico prediseñado, que permite a los empresarios obtener una visión externa de sus puntos débiles. El diagnóstico cubre las principales áreas de gestión de la empresa y analiza las fortalezas y debilidades en cada una. A partir de este diagnóstico, los estudiantes generan la propuesta de trabajo y los planes de mejoramiento.

ConsultAndes utiliza otro enfoque para determinar las temáticas de trabajo. Antes de participar en el programa, las empresas deben tener clara el área de trabajo en la cual desean enfocarse. De las empresas que se presentan (110 en 2012), se seleccionan setenta. Luego, en lugar de que los estudiantes realicen un diagnóstico predeterminado, las empresas hacen una primera solicitud de propuestas a los estudiantes, que describan los problemas y las dificultades que ellos perciben. A partir de la solicitud, los estudiantes trabajan

en propuestas de consultoría que luego son aceptadas o rechazadas por las empresas. Esta dinámica permite a los estudiantes experimentar un proceso más cercano a la realidad de la gestión y, a la vez, permite a las empresas depurar sus expectativas con respecto al programa.

La experiencia de ConsultAndes y el Plan Padrinos ha dejado valiosas enseñanzas sobre los elementos clave para aumentar la efectividad de programas de intervención en las pymes. Ambos programas resaltan la importancia de definir claramente las expectativas, papeles y compromisos de las partes al inicio del proceso. Esto se traduce en que estudiantes y empresarios comprendan en qué consiste el proceso y qué debe aportar cada uno para llegar a un resultado exitoso, entendiendo que el aprendizaje es un proceso de doble vía y que el éxito depende del compromiso de cada participante. Ambos programas muestran que la experiencia de aprendizaje conjunto aumenta la confianza de las empresas participantes en que los resultados resulten benéficos para la organización.

La clave del éxito

Los programas mencionados han generado valiosas enseñanzas para influir positivamente en el desempeño de empresas pequeñas y medianas, mediante la construcción de confianza, el trabajo por objetivos comunes y la importancia de que se deriven aprendizajes de la acción conjunta. Ofrecen conocimiento especializado y espacios para medirse con empresas pares. Pero los programas de fomento, al igual que las pymes que apoyan, deben estar atentos a cómo van variando las características del mercado que atienden. El uso de métodos flexibles para orientar las actividades de cada pyme

en los programas de apoyo puede ser una forma eficiente de responder a sus necesidades concretas y transferir los conocimientos que cada programa promueve.

Las pymes también deben saber si están dispuestas a poner de su parte y absorber el conocimiento que el programa intenta transmitir. El desarrollo de capacidades ocurre al

La empresa privada puede poner en práctica programas de apoyo a la pyme directamente, mediante una fundación propia o en alianza con una organización de la sociedad civil

interior de las organizaciones; por lo tanto, solo aquellas que estén conscientes de sus objetivos y motivaciones lograrán resultados significativos. Posiblemente en este punto se encuentre la clave del éxito de los programas. Al fin y al cabo, solamente la empresa puede saber si está en el momento correcto para participar en un programa de apoyo. **■**

REFERENCIAS

- Lyon, T. y B. Van Hoof (2012): «Cleaner production in small firms taking part in Mexico's sustainable supplier program». *Journal of Cleaner Production* (en proceso de publicación).
- Rodríguez, M. C. (2012): «Gestión de clusters en Colombia: una herramienta para la competitividad». Bogotá: Universidad de Los Andes Facultad de Administración y Banco Interamericano de Desarrollo.
- *The Economist* (2011): «Field of dreams: Harvard Business School reinvents its MBA course». 3 de diciembre.
- Van Hoof, B. y D. Schnarch (2011): «Strengthening management consultancy capacity in Colombia: experience of a learning-by-doing course». Ponencia presentada en la 5th International Multiconference on Society, Cybernetics, and Informatics. Proceedings Vol. I.



SOLUCIONES INTEGRALES PARA LOS NEGOCIOS

SERVICIO DE MENSAJERÍA DE TEXTO MASIVA

Comunicación interactiva en tiempo real con clientes, proveedores y empleados

- ➔ Sin instalación de software
- ➔ Sin rentas básicas mensuales
- ➔ Tarifas especiales para SMS internacionales

CONTÁCTENOS (0212) 914.17.72 / 75 y 914.62.48

info@divusconsulting.com • www.divusconsulting.com • @propuestasocial