

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**ANALISIS SOBRE LOS FACTORES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS POR  
LOS CUALES ALGUNAS PYMES EN COLOMBIA NO LOGRAN EL EXITO**

**Juan Carlos Bravo Moreno**

**Código. 0100475**

**Ensayo para Opción de Grado**

**Prof. Jairo Andrés Villalba Gómez**

**Docente – Investigador**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA - FAEDIS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA**

**2013**

## **Análisis sobre los factores administrativos y financieros por los cuales algunas PYMES en Colombia no logran el éxito**

El Reporte GEM Colombia 2011 – 2012<sup>1</sup>, preparado por Pereira y otros (2012), estudia las características de los individuos que inician o gestionan una empresa<sup>2</sup>. Dentro de su modelo<sup>3</sup> establece cuatro etapas del proceso del emprendedor: La primera etapa, que se denomina **“Emprendedor Potencial”**, es la que identifica a la persona que afirma estar desarrollando conocimientos y habilidades emprendedoras y puede estar en desarrollo y conceptualización de una futura actividad emprendedora, la cual realmente no se ha iniciado todavía. La segunda etapa, que se denomina **“Emprendedor Naciente”**, contabiliza las personas que han iniciado su actividad emprendedora, combinando de manera novedosa los recursos que consigue, y quienes afirman haber pagado salarios a sus empleados y/o a él mismo por un periodo no mayor a tres meses. Esta etapa se puede denominar como el nacimiento de una empresa. La tercera etapa se denomina **“Nuevo Emprendedor o Emprendedor en Desarrollo”**, y permite identificar a aquellas personas que han estado en actividad emprendedora, pagando salarios durante un periodo de 3 a 42 meses. A esta etapa se le puede denominar como el despegue de la empresa. La cuarta etapa se denomina **“Emprendedor Establecido”** y corresponde a aquellas personas que han estado al frente de la operación de su empresa pagando salarios durante más de 42 meses. Esta última etapa se le denomina la etapa de la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Este mismo reporte menciona la distribución de estos emprendedores en el país, a lo largo de las diferentes etapas de su actividad. Los resultados muestran que en el año 2011 el 21.4% de la población activa colombiana estaba involucrada en iniciativas emprendedoras

---

<sup>1</sup> El *Global Entrepreneurship Monitor* (en adelante GEM por sus siglas en inglés) es el proceso de investigación académica más amplio que se realiza a nivel mundial, para comprender la relación que existe entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico nacional. En Colombia tiene participación de las Universidades Andes, Javeriana de Cali, ICESI y del Norte.

<sup>2</sup> Reporte GEM Colombia 2011-2012, Pág. 8-9.

<sup>3</sup> El cual promueve el índice “Tasa de Actividad Emprendedora” TEA por su sigla en inglés, revelando el porcentaje de la población de un país (entre 18 y 64 años), que desarrolla una actividad emprendedora.

hasta de 42 meses de vida, sin embargo al desglosar esta cifra se encuentra que el 15.2% corresponde a emprendimientos nacientes (0-3 meses) y tan solo un 6.7% a emprendimientos nuevos o en desarrollo (3-42 meses), no sin antes olvidar la tasa de abandono empresarial la cual asciende al 5.9%.

En el marco del 50° Congreso de Confecámaras “Transformarse para Competir”, Confecámaras (2013), se presentaron cifras sobre la perdurabilidad de las empresas colombianas. En detalle, las empresas grandes tienen una vida de 18 años y las Pymes de 12 años (no se aclara en qué tipo de condiciones), por lo cual se considera necesario trabajar por el fortalecimiento y la perdurabilidad de las empresas, ya que el 86% de las sociedades en el país son de edad joven y mediana. Igualmente se menciona que la antigüedad y el tamaño de las empresas se relacionan directamente con su estructura financiera. A menor tamaño, mayor exposición al riesgo por la débil estructura de endeudamiento y menor rentabilidad económica, lo que se traduce en que las empresas más jóvenes, tanto micros como pequeñas, son las que tienen un mayor riesgo financiero.

El Dr. Claudio L. Soriano<sup>4</sup>, Soriano (2005), sostiene que las cifras de fracaso de las Pymes en cualquier país del mundo son preocupantes. Estas varían según el país pero se conocen niveles negativos muy similares al respecto. Menciona por ejemplo que en España, de acuerdo a las estadísticas mencionadas por “Emprendedor XXI” de la Caixa<sup>5</sup>, las empresas de nueva creación tienen una elevada mortalidad, según datos del año 2003, más del 70% de los negocios no llegaron a los cuatro años de vida.

---

<sup>4</sup> Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Internacional de Estudios Sociales de Roma, Italia: Università Luiss (1961). Máster en Marketing en la misma Universidad (1962). Ha trabajado como directivo a cargo o como consultor con y para empresas multinacionales de los Estados Unidos de América, Inglaterra, Francia, Canadá, España y Mónaco, así como para empresas nacionales de Costa Rica, República Dominicana, Venezuela y España. En la actualidad es Director Ejecutivo de RGPymes.com, presidente de Marketing Publishing Center (América Latina), S. A. y de MAPCAL, S. A.

<sup>5</sup> El premio “Emprendedor XXI” tiene el objetivo de identificar, reconocer y premiar a las empresas innovadoras de reciente creación con mayor potencial de crecimiento en cada comunidad autónoma. Información sin confirmar, no se pudo validar la fuente.

Estas cifras revelan la brecha que existe entre la concepción de una empresa, su nacimiento y la persistencia de sus propietarios para realizar una adecuada gestión con el fin de que la misma perdure, circunstancias que incentivan el desarrollo del presente ensayo de tipo expositivo el cual presenta la definición y características de las Pymes en Colombia, su papel en la economía nacional y diferentes conceptos sobre las causas más comunes, de tipo administrativo y financiero, por las cuales algunas de ellas no logran un adecuado desempeño a lo largo del tiempo. Su construcción se realiza a partir de un proceso de indagación recopilando diversas opiniones y estadísticas sobre el desarrollo y la situación de las Pymes en el país, así como en otros países del mundo, y los problemas más frecuentes a los que se enfrentan y deben resolver. En la investigación se utilizan fuentes como informes socio-económicos publicados por entidades gubernamentales, artículos en internet, publicaciones de entidades privadas y conceptos de diversos actores de la economía. El objetivo de este trabajo es brindar las herramientas necesarias a empresarios y jóvenes emprendedores que estén interesados en realizar una gestión adecuada a la empresa que administran o que están creando, con el fin de hacerla sostenible y rentable en el largo plazo, es decir, después de los cinco primeros años.

### **Criterios que definen a las Pymes en Colombia**

Inicialmente se considera primordial contextualizar sobre lo que significa legalmente en Colombia ser una Pyme. De acuerdo al artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, es necesario el cumplimiento de dos condiciones para identificar cada tipo de empresa como se explica a continuación: **Microempresa** es toda aquella unidad empresarial, personal o jurídica, cuya planta de personal no supere los diez (10) trabajadores y sus activos totales, excluida la vivienda, no superen los quinientos (500) SMMLV<sup>6</sup>. **Pequeña Empresa** es aquella unidad que cuenta entre 11 y 50 trabajadores y sus activos totales se encuentran entre quinientos uno (501) y cinco mil (5.000) SMMLV, por último una **Mediana Empresa** es aquella que tiene entre cincuenta y uno (51) y

---

<sup>6</sup> Salario Mínimo Mensual Legal Vigente para el año 2013 equivalente a \$589.500. Microempresa, activos totales inferiores a \$294.750.000. Pequeña Empresa, activos totales entre \$294.750.000 y \$2.947.500.000. Mediana Empresa, activos totales entre \$2.947.500.000 y \$17.685.000.000.

doscientos (200) trabajadores y sus activos totales estén entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) SMMLV.

En el sector financiero colombiano algunas entidades bancarias definen a las Pymes como unidades productivas de naturaleza personal o jurídica que poseen una actividad comercial, industrial o de servicios, legalmente constituida, y que demuestre cierto nivel de ingresos o ventas anuales. Esto es determinado por medio de una segmentación la cual se realiza con varios propósitos: crear modelos de gerenciamiento y asignación de costos, brindar una atención acorde a sus necesidades y administrar adecuadamente los riesgos de crédito, operacionales y de mercado. En el caso de Bancolombia<sup>7</sup>, las Pymes son segmentadas de la siguiente manera: inicialmente se encuentra el **Segmento Micropyme** el cual reúne personas naturales (con actividad comercial) o jurídicas cuyas ventas en el último periodo fiscal estén comprendidas entre \$50 y \$280 Millones. Posteriormente está el **Segmento Pyme Pequeña** que comprende ventas año entre \$280 y \$1.900 Millones, el **Segmento Pyme Mediana** con ventas entre \$1.900 y \$4.500 Millones y por último el **Segmento Pyme Grande** con ventas entre \$4.500 y \$18.500 Millones año. A partir de esta definición, adicional a la calificación interna de riesgo, derivada del estudio de los estados financieros de cada empresa más la evaluación cualitativa de los factores administrativos, se definen los niveles de riesgo que se quieren asumir con cada tipo de Pyme. Contrario a lo que manifiestan algunos empresarios y acorde con lo mencionado anteriormente por Confecámaras, entre más pequeña es una Pyme mayor es el riesgo originado por su débil estructura financiera y administrativa, adicional a otros factores que se mencionarán más adelante, lo que origina un mayor costo en el servicio de la deuda brindado por las entidades Bancarias.

---

<sup>7</sup> Según BN Américas (s. f.) **Bancolombia** tiene una participación de mercado del 20% en el sector bancario colombiano y una fuerte presencia en los segmentos de mercado corporativo, hipotecario, gubernamental, minorista y de medianas empresas.

## Características de las Pymes en Colombia

Según el Censo General de 2005 realizado por el DANE, la estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por microempresas y pymes, las cuales en su conjunto son la principal fuente de empleo del país. El mayor número de empresas se encuentra concentrada en Bogotá D.C., con 360.513 unidades, posteriormente le sigue el Departamento de Antioquia con 214.837, Valle del Cauca con 153.371, Cundinamarca con 100.034, Santander con 92.631 y otros para un total de 1.590.982. Ver tabla No. 1.

De las 360.513 unidades económicas concentradas en Bogotá D.C., 39.809 se encuentran en el Barrio Ciudad Kenedy, 33.931 en Engativá, 26.897 en Suba, 25.910 en Chapinero, 21.724 en Usaquén, 20.441 en Puente Aranda y el resto, en menor proporción, distribuidos en todas las localidades de la ciudad. Por otro lado, de acuerdo a la clase de unidad económica, se encuentra que aproximadamente el 47% de estas pertenecían al Sector Comercio, el 30.85% al Sector Servicios y el 10.05% al Sector Industria. Ver tabla No. 2.

A nivel regional, la mayor cantidad de empresas pertenecientes al Sector Industria se encuentran en la Región Central<sup>8</sup> con 87.899 unidades económicas, seguidas de la Región Atlántica<sup>9</sup> con 26.046. Por su parte, el Sector Comercio tiene la mayor concentración de unidades en la Región Central con 386.928, seguida también por la Región Atlántica con 116.499. Por último, en concordancia con las anteriores cifras, las empresas del Sector Servicios están distribuidas en su mayoría en la Región Central con 273.772 unidades, seguido de la Región Atlántica con 82.630 y posteriormente la Región Pacífica<sup>10</sup> con 59.511. Ver tabla No. 3.

---

<sup>8</sup> Comprende los Departamentos de Antioquia, Bogotá, Caldas, Huila, Quindío, Risaralda, Tolima y Cundinamarca.

<sup>9</sup> Comprende los Departamentos de Atlántico, Archipiélago de San Andrés y Providencia, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena y Sucre.

<sup>10</sup> Comprende los Departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y Valle del Cauca.

<b>Departamentos</b>	<b>Unidades Económicas</b>
♣Bogotá, D. C.	360,513
♣Antioquia	214,837
♣Valle del Cauca	153,371
♣Cundinamarca	100,034
♣Santander	92,631
♣Atlántico	67,474
♣Boyacá	57,474
♣Tolima	51,392
♣Bolívar	47,974
♣Nariño	46,024
♣Norte de Santander	43,782
♣Córdoba	37,583
♣Meta	33,021
♣Magdalena	32,663
♣Caldas	32,534
♣Huila	32,462
♣Risaralda	29,927
♣Cesar	28,809
♣Cauca	28,697
♣Sucre	23,376
♣Quindío	22,172
♣La Guajira	13,600
♣Casanare	12,907
♣Caquetá	9,673
♣Arauca	4,482
♣Chocó	3,705
♣Putumayo	3,423
♣Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	2,474
♣Guaviare	1,603
♣Amazonas	1,191
♣Vichada	673
♣Guainía	259
♣Vaupés	242

Fuente: DANE, Censo General 2005. Infraestructura Colombiana de Datos –ICD-. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<b>Clase de Unidad Económica</b>	<b>Unidades Económicas</b>
Comercio	750,400
Servicios	490,818
Industria	159,930
Otra actividad económica	102,604
No informa la clase de actividad económica	38,121
Desocupada	24,840
Unidades auxiliares diferentes de gerencia	23,366
Unidades auxiliares tipo gerencia	903

Fuente: DANE, Censo General 2005. Infraestructura Colombiana de Datos –ICD-. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<b>Tabla No. 3. Distribución de empresas por Regiones y Actividad Económica</b>						
	<b>Amazónica</b>	<b>Orinoquia</b>	<b>Atlántica</b>	<b>Central</b>	<b>Oriental</b>	<b>Pacífica</b>
Industria	1.416	3.947	26.046	87.899	23.037	17.585
Comercio	8.532	26.784	116.499	386.928	98.819	112.838
Servicios	4.838	16.409	82.630	273.772	53.658	59.511
Unidades Aux. Tipo Gerencia	3	26	75	571	39	189
Unid. Aux. diferentes de Gerencia	111	461	2.430	12.113	2.348	5.903
Otra Actividad	1.234	2.797	20.396	55.214	11.495	11.468
Desocupada	134	203	2.408	5.305	963	15.827
No Informa	123	456	3.469	22.069	3.528	8.476

Fuente: DANE, Censo General 2005. Infraestructura Colombiana de Datos –ICD-. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

De acuerdo al tipo de actividad principal desarrollada por las empresas, el 41.41% corresponde a la compra y venta de productos no fabricados y se ubica dentro del Sector Comercio. Ver tabla No. 4.

Teniendo en cuenta el número de personas que laboran en cada unidad económica, 1.339.294 de las unidades censadas (84.18%) se encuentran en el rango entre una y diez personas, que para efectos de la definición legal de las Pymes antes mencionada, corresponden a **Microempresas**; 46.252 Unidades (2.90%) tenían entre 11 y 50 personas y corresponden a **Pequeñas Empresas** y 7.502 Unidades (0.47%) tenían entre 51 y 200 personas y corresponden a **Medianas Empresas**. Ver tabla No. 5.

Estas estadísticas certifican los datos relacionados anteriormente en el presente ensayo, citados por Confecámaras durante el 2013, en donde indica que aproximadamente el 86% de las sociedades en el país son de edad joven y mediana. Igualmente, esta entidad basada en la central de información más grande que tiene el país y que consolidan las Cámaras de Comercio (RUES - Registro Único Empresarial y Social), menciona que los sectores de la economía con mayor supervivencia son el industrial y el agropecuario, lo cual demuestra la adaptabilidad de estas actividades al mercado<sup>11</sup>. En términos generales, esta Confederación afirma que actualmente las sociedades se concentran de mayor a menor

<sup>11</sup> Información sin confirmar, no se pudo validar la fuente.



<b>Tipo de Actividad Principal</b>	<b>Unidades Económicas</b>
Compra y venta productos no fabricados	658,384
Productos elaborados o transformados	181,456
Alojamientos, restaurantes, cafeterías	179,605
Otros servicios	146,614
Otra diferente a industria, comercio o servicios	103,628
Mantenimiento y reparación	102,265
No aplica el tipo actividad económica	51,508
Correo y telecomunicaciones	47,436
Salud, servicios sociales o disposición de basuras	42,576
Educación	32,888
Transporte	16,014
Intermediación financiera, seguros o fondos de pensiones y	12,834
Construcción	11,651
No Informa el tipo actividad económica	4,123

Fuente: DANE, Censo General 2005. Infraestructura Colombiana de Datos –ICD-. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<b>Total por rango de personas</b>	<b>Unidades Económicas</b>
Ninguna	3,005
Una persona	666,081
De 2 a 5 personas	607,452
De 6 a 9 personas	55,273
De 10 personas	10,488
De 11 a 20 personas	29,767
De 21 a 50 personas	16,485
De 51 a 200 personas	7,502
De 201 a 500 personas	1,296
Más de 500 personas	545
No aplica	129,731
No informa	63,357

Fuente: DANE, Censo General 2005. Infraestructura Colombiana de Datos –ICD-. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

en sectores económicos como Servicios con el 45,6%, Comercio con el 23,5%, Industria con el 13,3%, Construcción con 11%, Agropecuario en el 4,8% y por último, Minas con el 1,8%.

Resulta interesante comparar las cifras citadas por Confecámaras durante el presente año frente al Censo del 2005 realizado por el DANE, las cuales reflejan una diferencia importante en la participación de los Sectores Económicos en el país. Mientras el Censo

revelaba que la mayor participación en ese entonces corría por cuenta del Sector Comercio con un 47% del total de unidades económicas, la Confederación indica que actualmente corresponde al 23.5% y caso contrario el Sector Servicios pasó del 30.85% en el 2005 a un 45.6% de participación, 8 años después.

Clavijo (2013), menciona que en los últimos años el sector servicios recobra importancia y se convierte en una fuente primordial de ingresos y empleo en el país. La participación del sector dentro de la actividad económica nacional, durante el primer trimestre del año 2013, fue del 58%, superado a sectores tradicionales como el agro y la industria los cuales conjuntamente alcanzaron el 18%. La Encuesta Anual de Servicios 2011 publicada por el DANE, en donde se investigaron 5.213 empresas, reveló que los mayores crecimientos en la producción bruta nominal<sup>12</sup> se presentaron en las empresas que desarrollan actividades complementarias y auxiliares al transporte (19.6%), actividades inmobiliarias y alquileres de maquinaria y equipo sin operario (14.8%) y alojamiento (14.2%). Por otro lado las actividades que generaron los mayores niveles de ocupación en 2011, fueron las actividades de obtención y suministro de personal, seguridad y aseo (827.482 personas), las denominadas “otras actividades empresariales” (162.332 personas) y los servicios de salud humana privada (127.718 personas).

Esta caracterización de las empresas en Colombia permite observar varios aspectos relevantes dentro de los cuales se destaca la concentración de la mayoría de pequeñas y medianas empresas en Bogotá y Cundinamarca, siendo sus actividades principales los servicios y el comercio, seguidos en menor proporción por la industria. Esto refleja la importancia del Distrito Capital en la economía nacional. En efecto, la Cámara de Comercio de Bogotá, en su Boletín No. 4 de septiembre de 2010, menciona que en América Latina, Bogotá es la novena economía con un PIB de US\$40.922 millones y un mercado potencial de 7,3 millones de personas.

Por otro lado, de las empresas censadas en el 2005 (un total de 1.590.982), 38.121 no informan su actividad empresarial, de estas 22.069 se encuentran radicadas en la Región

---

<sup>12</sup> Corresponde a los ingresos operacionales menos el costo de las mercancías vendidas.

Central. Este dato sugiere la existencia de motivos por los cuales algunos empresarios no brindan información sobre su actividad económica. Uno de ellos podría ser la informalidad empresarial, la cual para el año 2010 alcanza cifras preocupantes. De acuerdo a lo expuesto por la CCB<sup>13</sup> en su Boletín No. 4, el 47% de empresas censadas por esa entidad y las Alcaldías locales en Bogotá, no tenían matrícula mercantil, es decir, eran informales.

Misión Pyme<sup>14</sup> (2008) afirma que entre las características más relevantes de las Microempresas colombianas están los altos niveles de informalidad, los bajos niveles de asociatividad, la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos, y el limitado acceso al sector financiero. Respecto a las Pymes Pequeñas y Medianas menciona “las Pymes presentan una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan: su baja capacidad de innovación, el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs), el limitado acceso al financiamiento adecuado, los problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos, y la limitada participación en el mercado de la contratación pública”.

### **Características del Emprendedor Colombiano**

Pereira y otros (2012), brindan información específica sobre las características de los emprendedores colombianos abarcando temas como la motivación para crear empresa, género, edad, nivel de educación, nivel de ingresos, entre otros. Este estudio se convierte en la única fuente de información a nivel nacional, comparable con otras 54 economías en el mundo, que permite conocer las diferencias en la actividad emprendedora y en cada una de sus fases. De acuerdo al estudio, la mayor motivación del “emprendedor potencial” para la

---

<sup>13</sup> Cámara de Comercio de Bogotá.

<sup>14</sup> Compañía colombiana especializada en brindar soluciones de información y contenido. Promueve el mejoramiento continuo en las empresas, la generación de negocios y los procesos de asociatividad, en nichos específicos de mercado. Cuentan con una red empresarial de más de 25.000 contactos a nivel nacional, la cual es actualizada permanentemente.

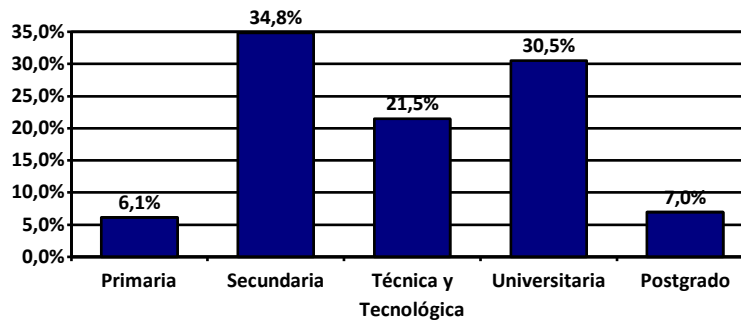
creación de empresas en Colombia es por oportunidad con una TEA<sup>15</sup> del 15.9% frente al 5.4% de quienes lo hacen por necesidad. Respecto al género, se encontró que por cada mujer con una nueva actividad emprendedora, existen 1.65 hombres con igual actividad y la razón principal por la cual se aprovecha la oportunidad es, para las mujeres, el logro de una mayor independencia, mientras que para los hombres es mantener su nivel de ingresos. Para los “emprendedores establecidos” la proporción de personas que tienen una actividad empresarial con más de 42 meses de permanencia, es superior en hombres que en mujeres. La tasa de hombres emprendedores establecidos es cerca del doble de la tasa de mujeres (9.9% vs. 5.1%). En términos de edad, el informe GEM Colombia 2011 – 2012 menciona que por cada 100 nuevas iniciativas emprendedoras, cuyos empresarios están entre 55-64 años, el 69% afirmaron estar motivados por oportunidad y el 28.3% por necesidad, mientras en el rango de los 18-24 y 25-34 años, más del 80% están motivados por oportunidad. Por otro lado, en el caso de los emprendedores establecidos, resulta interesante observar que en los rangos entre 35-44 y 45-54 años, es mayor el número de mujeres que hombres.

A nivel de las características educativas del emprendedor colombiano, el Reporte GEM Colombia 2011-2012 destaca lo siguiente: Cuando se hace referencia a nuevas actividades emprendedoras, la mayor tasa hacia la creación de empresas se da en el grupo de personas con estudio secundarios (34.8%), seguida de las personas con educación universitaria (30.5%). Ver Gráfico No. 1. Al cruzar esta información con la motivación para crear empresa, se encuentra que a mayor nivel de formación, se reduce el emprendimiento por necesidad. Al mejorar la preparación académica se mejora la identificación de mejores oportunidades en emprendimiento. Por otro lado, cuando se hace referencia a los emprendedores establecidos, se hace necesario revisar el género por cuanto se observa que entre los cinco niveles educativos (desde primaria hasta postgrado), las mujeres tienen mayor proporción que los hombres, excepto en los niveles de postgrado y universitario en donde son más los hombres con emprendimiento establecido.

Respecto a las características del nivel de ingresos familiares de las personas con nuevas actividades emprendedoras se encuentra que el 41% reflejan niveles de ingreso

---

<sup>15</sup> Índice “Tasa de Actividad Emprendedora” TEA por su sigla en inglés, promovido por GEM.

**Gráfico No. 1. Proporción de las nuevas actividades emprendedoras colombianas según nivel educativo****2011-2012**

Fuente: Reporte GEM Colombia 2011-2012. Encuesta a la población adulta. Pág. 21.

hasta 2 SMMLV<sup>16</sup> mientras que el 33% reciben ingresos familiares superiores a 3 SMMLV. A medida que los ingresos familiares son más significativos, la proporción de empresas creadas por oportunidad es más alta. Al revisar los emprendedores establecidos se encuentra que las mujeres presentan una mayor participación frente a los hombres (37.6% vs. 24.9%) en el rango de ingresos entre 1 y 2 SMMLV, sin embargo al revisar el rango de ingresos de más de 5 SMMLV el hombre supera casi en el doble a la mujer (24.3% vs. 12.9%).

Rodríguez (2003), por medio de su investigación realizada entre 687 Pymes de los principales sectores económicos, menciona que la mitad de las personas que gestionan las Pymes en Colombia son propietarias de las mismas, el 50% de estas tienen más de 15 años como empresarios, el 14% lleva entre 5 y 10 años y sólo el 10% tiene menos de 5 años. Por otro lado el 64% de los gestores de las Pymes tienen como función principal la administración, le sigue con un 16% las ventas luego con un 7% el rol de gerente o representante legal y finalmente con tan solo un 6% la producción y otras funciones contables y financieras.

<sup>16</sup> Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

### **Debilidades Administrativas de las Pymes**

Existen una serie de **factores externos** que pueden afectar el desempeño de las Pymes en Colombia, Rodríguez (2003) menciona cuatro principales obstáculos que inciden de forma importante en su desarrollo: La situación económica del país, el acceso al financiamiento, el sistema tributario y el acceso al mercado interno. Igualmente menciona otros factores con menos incidencia sobre la competitividad como: el apoyo y funcionamiento del Estado, el orden público, el acceso a mercados externos y la legislación laboral.

Los anteriores factores suponen una serie de problemáticas para el parque empresarial colombiano, sin embargo muchas Pymes sobreviven a estas llegando a ser inclusive medianas y grandes empresas generadoras de producción, empleo y bienestar para sus grupos de interés. Existe otra serie de **factores internos**, que dependen de la propia Pyme y de sus gestores, los cuales tienen una gran incidencia en su supervivencia y desarrollo. A partir de la información recopilada en el presente trabajo académico y con el fin de identificar las debilidades administrativas de las Pymes, se hace necesario adoptar como guía las etapas mencionadas por GEM Colombia 2011-2012, por las cuales atraviesa un emprendedor durante el desarrollo de su empresa; estas son: conceptualización, nacimiento, despegue y crecimiento o sostenibilidad.

Lamentablemente las fallas del empresario colombiano inician muchas veces desde la conceptualización de su negocio. Hernández (2010), de una manera muy concreta menciona algunos de los errores habituales presentados por las Pymes desde sus inicios: En primer lugar se encuentra **la falta de cultura empresarial**. Es reducido el número de Pymes que inician actividades con una clara definición de su visión, misión y valores, difícilmente se cuestionan respecto a su propósito y por qué existen como organización. Esto origina confusión entre sus grupos de interés (clientes, proveedores y empleados), respecto al rumbo que deben tomar. En segundo lugar está **la carencia de análisis estratégico**. Generalmente cuando las Pymes arrancan operaciones, abordan el mercado con suposiciones sobre las necesidades de sus clientes a cubrir ignorando oportunidades que pueden aprovechar y pasan por alto aspectos relevantes como el desarrollo de

productos innovadores y el apoyo en bases de datos oficiales con el fin de encontrar mejores proveedores, entre otros. En tercer lugar está **la administración ineficiente** considerada como una de las causas más frecuentes del fracaso de pequeños negocios, debido a que habitualmente son dirigidos con base en corazonadas en cambio de aplicar conocimientos básicos de administración. Cuando una Pyme nace a partir de la tradición familiar, generalmente se le da una exagerada connotación a esta característica sin considerar las proyecciones reales basadas en un sencillo pero indispensable estudio de mercado el cual debe estar incluido dentro del Plan de Negocio, el cual permite establecer el rumbo de la empresa con base en metas claras y sus estrategias para alcanzarlas. La tradición, en el mejor de los casos, permite obtener algunas ventajas como: poder de negociación con los proveedores, conocimiento del mercado, estacionalidad de sus ventas y comportamiento de la competencia, entre otros; pero por si sola no garantiza el logro de los objetivos.

Adicional a lo anterior se encuentra que en la mayoría de los casos, el dueño de la Pyme manifiesta tener un excelente conocimiento de su oficio e incluso viene realizando con anterioridad su actividad a título personal, pero cuando decide crear su empresa, generalmente por motivos de expansión y crecimiento o por mejorar su estructura contable y tributaria, no logra independizar de manera ágil estas dos actividades. Esto sucede con frecuencia debido al reconocimiento ganado entre sus clientes y proveedores, adicional a las negociaciones obtenidas con anterioridad como persona natural (precio y líneas de crédito), pero desafortunadamente genera en muchas ocasiones falta de claridad en las decisiones administrativas y en los resultados reales obtenidos por la Pyme, debido a que continúan canalizando parte de los ingresos en cabeza del socio fundador, los cuales no son incluidos dentro de la contabilidad de la empresa derivando en algunas debilidades financieras que se mencionan más adelante.

En cuarto lugar, cuando la Pyme ha despegado, se cometen errores por **la incompetencia personal** de sus administradores, la cual se puede contrarrestar por medio de diferentes alternativas como la búsqueda de asesorías empresariales, asistencias y ayudas gubernamentales por medio de programas de fomento a las Pymes, acompañamiento de

organizaciones académicas por medio de sus consultorios empresariales, entre otros. Blanco, De Pablos, González y Haider (2012: p.19), hacen referencia a las causas humanas asociadas al fracaso como la falta de liderazgo, de gestión, de aptitudes individuales y de comportamientos relacionados con el conocimiento y el aprendizaje. De acuerdo a las características del emprendedor colombiano vistas anteriormente, aproximadamente el 40% no cuenta con estudios técnicos o universitarios y el 15.9% se motiva a crear una unidad económica por la identificación de alguna oportunidad. Al relacionar estas cifras, se encuentra que a mayor nivel de preparación y conocimientos, se reduce la creación de empresas motivadas por necesidad. En quinto lugar está la tendencia a **creerse el “todólogo”** de parte del empresario el cual, al pretender realizar esta actividad por demasiado tiempo, le resta a la Pyme la oportunidad de extenderse por falta de pensamiento estratégico. Generalmente las Pymes basan su actividad teniendo como eje a su fundador; sin embargo, apenas se presente la oportunidad se debe contratar al personal necesario para el manejo de cada una de las áreas (contabilidad, producción, ventas, logística, etc.), esto permitirá a sus dueños enfocarse en el descubrimiento de oportunidades. En sexto lugar está otro de los errores habituales, **la centralización del poder**. Para garantizar que una Pyme llegue a ser administrada por nuevas generaciones, es necesario identificar conflictos relacionados con la autoridad, manejo de recursos, planes de compensación, valor del trabajo y la sucesión, que sumada a cuestiones emocionales generalmente provoca una mala administración de la empresa familiar. Para lograr la autonomía e independencia de una empresa y que esta no dependa de una o dos personas, se requiere crear órganos de gobierno que garanticen la capacidad administrativa de los nuevos dueños conforme se vayan incorporando y su disposición para cuidar el negocio tanto como su fundador.

De acuerdo a los comentarios de Misión Pyme, relacionados anteriormente en las características de la Pymes en Colombia, otra de las debilidades manifiestas es **la informalidad empresarial y laboral**. Según el DANE (2013, Noviembre 7), la proporción de informalidad laboral en Colombia para el trimestre Julio-Septiembre de 2013, es del 49.2% y la proporción de ocupados sin seguridad social en salud y pensión es del 52.4%. Las áreas metropolitanas que presentaron la mayor proporción de informalidad fueron: Cúcuta (70,5%), Montería (62,2%) y Pasto (60,9%). Las ciudades con menor proporción de



informalidad fueron: Manizales (41,3%), Bogotá (44,2%) y Medellín (45,9%). La población ocupada informal se concentró principalmente en las ramas Comercio, hoteles y restaurantes (42,1%) y servicios comunales, sociales y personales (17,9%). La CCB<sup>17</sup> (2010), describe los beneficios que se obtienen gracias a la formalización empresarial: mayores posibilidades para el crecimiento y el desarrollo, acceso a insumos y recursos de los mercados formales, crédito más barato, legalidad a la empresa y reconocimiento público de sus actos, mejora en las condiciones para acceder a los mecanismos institucionales de apoyo empresarial, aumento de las posibilidades de comercializar productos en mercados más cotizados y rentables, facilidad de celebrar contratos con los sectores público y privado y contribución a la creación de empleo de calidad.

En las etapas de crecimiento y sostenibilidad de una Pyme se encuentran algunos factores internos que inciden en su supervivencia. Silva<sup>18</sup> (2009), menciona entre otros: **Dificultades asociadas a la producción y venta de los productos y servicios** por falta de iniciativa para conocer otros mercados y estudiar adecuadamente a la competencia, **no aprovechar adecuadamente los recursos económicos**, los cuales por naturaleza son escasos pero no se optimizan por falta de control administrativo; **desconocimiento en cómo agregar valor y comunicarlo adecuadamente a los clientes**, **baja gestión en materia de información y en tecnologías de la comunicación** debido a que no se integran nuevas tecnologías a la gestión ni se recopila información electrónica que permita incluir datos importantes y actualizados a las decisiones estratégicas. Por otro lado, menciona aspectos como la persistencia del empresario en conservar **el modelo de gestión de la era industrial** el cual se preocupa más por aspectos productivos que del cliente, **insuficiente inversión en intangibles** como recursos humanos, investigación y desarrollo, innovación y asesoramiento, quedando generalmente con aspectos de tipo fiscal como única fuente de asesoría, todo lo anterior sumado al **localismo** el cual define como la falta de aprovechar las oportunidades globales para ser competitivos, siendo una de las barreras más frecuentes la falta de integrar al interior de la empresa el idioma inglés, asimilando que el ámbito de su actuación puede ser mundial. Por último menciona **la falta de cultura de trabajo**

---

<sup>17</sup> Cámara de Comercio de Bogotá

<sup>18</sup> Gerente de la Asociación para la Prevención de Accidentes (APA), en España.

**asociativo** la cual permite generar poder de compra con los proveedores, derivando en economías de escala.

Estos factores internos indican, en su mayor porcentaje, que las debilidades administrativas de las Pymes colombianas recaen principalmente sobre la débil estructura de conocimiento y la baja capacidad de gestión de sus Gerentes / propietarios. Desde su concepción, las Pymes adolecen por la falta de cultura empresarial. No es suficiente con la experiencia previa de sus fundadores y el conocimiento de su oficio si las decisiones futuras no están respaldadas por análisis objetivos que incluyan metas claras y los planes estratégicos para alcanzarlas.

### **Debilidades Financieras de las Pymes**

Frecuentemente, el empresario no cita al manejo inadecuado de las finanzas como la causa principal del fracaso de su empresa. Muchas investigaciones utilizan las finanzas como un indicador de fracaso potencial y sugieren que el flujo de caja debe estar estrechamente relacionado con la empresa en lugar de ser la causa del fracaso en sí mismo. Hernández (2010) menciona la deficiente previsión financiera como uno de los errores habituales en las Pymes. Indica que no se determina con suficiente anticipación las necesidades de recursos para su funcionamiento ni el cómo y dónde los obtendrán. Es necesario establecer una adecuada estructura financiera enfocada en la generación de rentabilidad a mediano plazo.

ANIF<sup>19</sup> y otros (2013), presentan información valiosa respecto al comportamiento de la financiación para Pymes en Colombia. Incluyendo los tres sectores más importantes de la economía<sup>20</sup>, al consultar a los empresarios si solicitaron crédito al Sistema Financiero durante el segundo semestre del año 2012, en promedio las empresas que contestaron afirmativamente fueron: el 38.66% Pymes Pequeñas y el 55.66% Pymes Medianas. De estas solicitudes, el 95.66% fueron aprobadas y el 91.67% se ajustaron al monto solicitado.

---

<sup>19</sup> Asociación Nacional de Instituciones Financieras.

<sup>20</sup> Industria, Comercio y Servicios.

Respecto a la tasa de interés, en los tres macro-sectores se presentó un rango de tasa común del DTF + 4 puntos. En el caso de los sectores industria y comercio, se observa un mayor costo del crédito para las Pymes Pequeñas cuyos créditos fueron otorgados a una tasa del DTF + 8 puntos aproximadamente. El destino de los recursos solicitados por las Pymes fue principalmente para capital de trabajo y en segundo lugar se ubicó la consolidación de pasivos. El porcentaje de empresas que utilizaron estos recursos en la búsqueda de mejores condiciones de plazo y tasa o amortización de los créditos vigentes con intermediarios financieros fue del 23% en la industria y del 30% en comercio y servicios. Cuando le preguntan a los empresarios si accedieron a otra fuente para satisfacer sus requerimientos de financiación, en promedio en los tres macro-sectores, contestaron así: el 60% no accedió a otras fuentes, el 21% recurrió a proveedores, el 7% a Leasing, el 5% a reinversión de utilidades, el 2% a mercado extra-bancario y el 6% a Factoring.

Sorprende que dentro de las respuestas obtenidas al consultar sobre las posibles acciones de mejoramiento para la competitividad no esté incluida la gestión financiera como prioridad, antes se mencionan factores como capacitación, diversificación de mercados, certificados de calidad, políticas de responsabilidad social, lanzamiento de nuevos productos, certificación ambiental y diversificación de mercados fuera de Colombia, entre otros.


Generalmente, el análisis financiero que realiza un empresario se compone de la revisión del mercado objetivo, sus necesidades traducidas en productos ó servicios y la obtención de recursos para cubrir la demanda, buscando obtener al final un margen neto en aras de cumplir sus objetivos de negocio. Lo anterior resume de forma simple el ejercicio financiero de cualquier empresa que busca generar utilidades para sus accionistas, sin embargo, para garantizar resultados consistentes y perdurables, es indispensable que los gestores de las Pymes conozcan algunos indicadores financieros fundamentales y la relación con el desempeño de las mismas a lo largo del tiempo.

León (2013) afirma que en primer lugar se debe reconsiderar la forma tradicional de analizar una situación financiera de cualquier unidad económica la cual parte de la

Rentabilidad hacia la Caja, es decir, este negocio cuanto me va a dejar para luego ubicar los recursos necesarios para que opere. Realmente el enfoque acertado de hoy en día es al contrario “De la Caja hacia la Rentabilidad”, es decir, se deben observar los indicadores que afectan el Flujo de Caja de la empresa y por lo tanto su valor<sup>21</sup>, para llegar como consecuencia a la rentabilidad.

Para que el emprendedor o el empresario comprendan esta afirmación de forma sencilla y ágil es necesario analizar algunas variables como el **EBITDA**<sup>22</sup> el cual está relacionado con el Estado de Resultados. Se calcula a partir del resultado final de explotación de una empresa (utilidad), sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones (las cuales corresponden a gastos pagados por anticipado o gastos diferidos). León (2013) indica “las depreciaciones y amortizaciones de gastos diferidos poseen una característica y es que son gastos que no implican desembolso de efectivo ni lo implicarán en el futuro. Otro gasto que también posee esta característica es el correspondiente a la Provisión de Cartera, que también debe considerarse en el cálculo del EBITDA”.

$$\text{EBITDA} = \text{Utilidad Operativa} + \text{depreciaciones y amortizaciones}$$



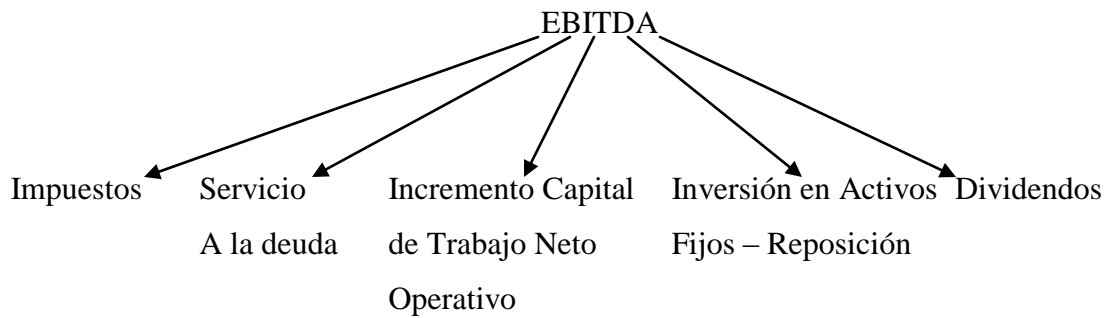
$$(\text{Ingresos} - \text{Costos} - \text{Gastos})$$

En otras palabras, este indicador corresponde a la utilidad que finalmente se convierte en caja con el propósito de atender los compromisos básicos de toda empresa como son: el pago de impuestos, atención del servicio a la deuda (intereses y abono a capital), inversiones en capital de trabajo, inversiones para reposición de activos fijos y el reparto de utilidades a los accionistas (dividendos).

---

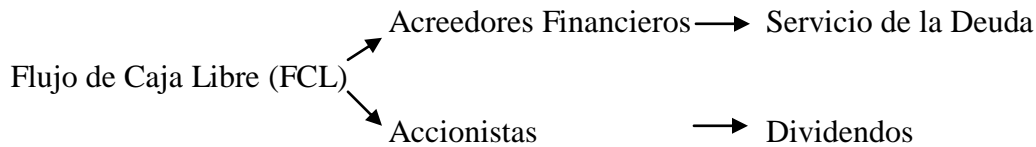
<sup>21</sup> Algunos empresarios consideran que la valoración de su empresa se realiza a partir del tamaño y calidad de los activos, sin embargo esto es errado ya que el valor de una empresa está dado por la capacidad de generar caja.

<sup>22</sup> Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Traduce: Ganancia antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones.



Debe existir un balance entre los destinos del EBITDA, no tiene sentido que el 50% o más de esta utilidad se esté destinando, por ejemplo, al pago del servicio de la deuda, se podría afirmar que la empresa está trabajando para los Bancos. Igualmente si un gran porcentaje se destina a entregar dividendos a los accionistas de acuerdo a lo decretado en sus estatutos, se puede estar afectando de forma dramática el flujo de caja. En este caso es remendable preguntarse ¿es el momento de retirar dividendos?

Los destinos del EBITDA permiten comprender las variables que afectan el **Flujo de Caja Libre** de la empresa el cual tiene como destino cubrir el servicio de la deuda y los dividendos.



**EBITDA**

- Impuestos
- Incremento Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)
- Inversión en Activos Fijos – Reposición

= **Flujo de Caja Libre (FCL)**

- Servicio de la Deuda

= Flujo de Caja de los propietarios

La falta de conocimiento de este indicador EBITDA y su relación con el capital de trabajo y con el flujo de caja hace que se tomen decisiones equivocadas al interior de las

Pymes. Si se expresa esta utilidad como porcentaje de los ingresos se obtiene el **Margen EBITDA** el cual se menciona más adelante, respecto a su relación con la productividad del Capital de Trabajo. Por ejemplo cuando los costos y gastos, que implican desembolso de efectivo, se incrementan a un ritmo mayor que lo que crecen las ventas, el Margen EBITDA disminuye, por ende se afecta el Flujo de Caja Libre. Por lo anterior siempre se debe impedir que los costos y gastos crezcan en mayor proporción que las ventas.

Posteriormente sigue el **Capital de Trabajo (KT)**. Su definición tradicional se conoce como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente presentes en el Balance General, sin embargo su importancia radica en determinar la calidad y cantidad del mismo frente a las exigencias de la empresa. León (2013) explica que el verdadero capital de trabajo de una empresa es el **Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO)**.

$$\text{KTNO} = \text{Cuentas por Cobrar (clientes)} + \text{Inventarios} - \text{Cuentas por Pagar (proveedores)}$$

Se sugiere ver al KT como una proporción y no como una magnitud. Veamos el siguiente ejemplo:

<b>EMPRESA XYZ</b>				
(miles de pesos)				
		<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>Incremento</u>
Ventas		\$ 1.000	\$ 1.200	20%
(-) Costo de Ventas	60%	\$ 600	\$ 720	20%
Cuentas por Cobrar (clientes)	90 días	\$ 250	\$ 300	20%
(+) Inventarios	30 días	\$ 50	\$ 60	20%
Capital de Trabajo Operativo	KTO	\$ 300	\$ 360	\$ 60
Cuentas por Pagar (proveedores)	(-)	\$ 120	\$ 144	
<b>Capital de Trabajo Neto Operativo</b>	<b>KTNO</b>	<b>\$ 180</b>	<b>\$ 216</b>	<b>\$ 36</b>
<b>Productividad del KT</b>		<b>PKT</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
KTNO / Ventas				

A simple vista, el panorama parece prometedor; las ventas crecen de un año a otro y los costos no crecen en mayor proporción. Es importante relacionar las ventas con la cartera de clientes y los costos con el inventario. En el ejemplo, estos se incrementan en la misma

proporción que las ventas. Finalmente el KTNO da como resultado que se incrementa de un periodo a otro en un valor absoluto de \$36. ¿Es bueno o malo? Pues bien, una forma de saberlo es calculando la **Productividad del Capital de Trabajo (PKT)**. Esta se obtiene de la relación entre el KTNO y las ventas. En el caso visto, la PKT es de 18% en ambos años. La PKT refleja los centavos que por cada peso de ventas deben mantenerse en Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO). León (2013) indica que lo ideal en este caso, es mantener este indicador lo más pequeño posible. Retomando el caso anterior, vender más no siempre es la solución.

El KTNO se puede mejorar de tres formas: Controlando la cartera de clientes, en algunas oportunidades resulta mejor perder un cliente moroso que sacrificar la caja y por consiguiente la rentabilidad, controlando los inventarios utilizando estrategias como “Justo a Tiempo” y finalmente consiguiendo que los proveedores extiendan un poco más su plazo. Todo sirve, lo importante es identificar el problema y tomar medidas en el asunto. Generalmente las debilidades de Capital de Trabajo Neto Operativo se pueden ir mejorando en el tiempo, lo peligroso es postergar el problema sin una solución. Cabe recordar que entre más pequeño sea el indicador PKT, la situación va mejorando. Caso contrario del EBITDA el cual debe crecer continuamente, en lo posible. La recomendación es mantener un manejo prudente y evitar la desviación de recursos, la inadecuada financiación de proyectos de expansión, el vencimiento de altos niveles de deuda, el excesivo reparto de utilidades y pérdidas en la caja por un EBITDA negativo o menor que los intereses a pagar. León (2013) menciona “Lo ideal es que el Margen EBITDA sea mayor que la PKT, para que el crecimiento sea atractivo para la empresa en el sentido de que se debe generar caja en vez de demandarla”.

### ***El Contador en la empresa***

Como vimos anteriormente, dentro de las características del emprendedor colombiano se encuentra que el 62% de quienes crean empresa, carece de estudios universitarios. Por otro lado en algunos estudios realizados, se encontró que el 50% de las

Pymes son manejadas por sus propietarios. Antognolli<sup>23</sup> (s. f.), hace una reflexión sobre el papel del Contador en las Pymes, basado en su experiencia profesional indica que la carencia de profesionales en las Pymes la suple en la mayoría de casos el Contador Público, todas las Pymes cuentan con uno. En la mayoría de los casos, el Contador no tiene injerencia en la gestión de la Pyme, solamente se limita a elaborar el balance inicial anual, las liquidaciones de impuestos, liquidación de nómina y cumple con las disposiciones legales. En ocasiones, el balance no traduce la realidad de la Unidad Económica, y de cara al empresario solamente es la exposición de ventas, costos y gastos los cuales en la mayoría de ocasiones no toma como herramienta de decisión. En resumen, se encarga de generar datos con destino de terceros, algunos con carácter legal. Antognolli (s. f.), considera que el Contador debe ser protagonista del proceso de transformación de las Pymes, debe ayudar al empresario a definir las estrategias y le debe sugerir la capacitación continua para que finalmente utilice la información financiera como herramienta de gestión. Es inevitable traer al ruedo de la Gestión de las Pymes al Contador, debido a que en la mayoría de ocasiones es el único que tiene acceso a la dirección de la Pyme además de los socios accionistas.

### **El Plan de Negocio ¿Qué es y para qué sirve?**

Cuando el emprendedor no tiene un panorama claro sobre la visión, misión y valores de su empresa potencial muy seguramente tampoco cuenta con un adecuado Plan de Negocio. De la Vega (2004) indica “El Plan de Negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”. Al elaborar el Plan de Negocio se cubren dos objetivos: Le permite al emprendedor elaborar un estudio de mercado detallado que le brinde la información suficiente con el fin de posicionar su proyecto y determinar su viabilidad. Por otro lado, un Plan de Negocio sirve como presentación ante terceros (bancos, inversores, etc.) cuando hay que lograr algún tipo de financiación, colaboración o

---

<sup>23</sup> Ingeniero Químico – MBA. Consultor Internacional en Gestión de Empresas Familiares en Nicaragua, República Dominicana, Argentina y Colombia; profesor universitario.



apoyo financiero. Un Plan de Negocio debe tener un aspecto formal, un lenguaje claro y entendible para el lector, la información debe ser actual y veraz, y debe existir una adecuada presentación. Su desarrollo debe contener aspectos claves como: el quién (los promotores), el qué (propósito), el por qué (beneficios), el dónde (plaza), el cuándo (tiempos) y el cuanto (inversiones requeridas). La elaboración tradicional exige tener presente aspectos como el Sumario Ejecutivo, la Introducción, la Descripción del Negocio, el Estudio de Mercado, el Plan de Marketing, la Descripción Técnica, el Plan de Compras, la Organización y los Recursos Humanos, la Estructura Legal, el Estudio Económico y Financiero, la Valoración de Riesgos, y finalmente el Resumen en donde se indican las fortalezas y debilidades del proyecto, así como las oportunidades y amenazas.

### **Papel de las Pymes en el desarrollo económico**

La Organización Internacional Fundes<sup>24</sup>, en su página [www.fundes.org](http://www.fundes.org) menciona que en América Latina existen al menos 18 millones de empresas de las cuales el 97.8% son Mipymes, de estas el 90% son familiares. Las Mipymes son consideradas como actores importantes para preservar las economías y los empleos locales. Se considera que entre sus mayores obstáculos se encuentra la asimetría en su relación con grandes empresas, su falta de competitividad en volumen, calidad y precio, falta de información de mercados y altas tasas de interés.

Jiménez (2013), menciona “En Colombia Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo”. “Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento”.

---

<sup>24</sup> FUNDES es una organización internacional privada que desarrolla proyectos en conjunto con clientes de la gran empresa, el gobierno y organismos de desarrollo para mejorar el acceso al mercado, la rentabilidad y la eficiencia de las miles de micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina.

Estas definiciones aportadas por entidades oficiales y especialistas en materia económica y social, traducen la relevancia de estudiar, conocer y apoyar a las Pymes al interior de las naciones. El componente de empleo, producción, comercio internacional y bienestar que generan son determinantes para el desarrollo.

### **Desempeño de las Pymes en Europa, caso de éxito**

En cada país existen factores particulares de tipo político, económico, social y ambiental, que generan impacto positivo o negativo en las empresas de menor tamaño. Sin embargo, existe una interesante relación en temas como la definición de estas unidades productivas, su evolución y su importancia en el desempeño económico y social de cada nación.

Las Pymes en otros continentes como el europeo, conocidas como las SMEs o Small and Medium-sized Enterprises, están operando sus negocios en un entorno macroeconómico difícil y siguen luchando para recuperar los niveles previos a la crisis respecto al valor agregado y el empleo. De acuerdo al Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011 /2012, publicado por la Comisión Europea en septiembre de 2012, hay diversas tendencias de rendimiento en las Pymes entre sus estados miembros. En el año 2011 solamente tres países, Austria, Alemania y Malta, superaron los niveles de empleo y valor agregado entre las Pymes, respecto al año 2008. Bélgica, Finlandia, Francia y Luxemburgo, obtuvieron un comportamiento plano, mientras que el resto de países de la Unión Europea no se han recuperado a sus niveles pre-crisis. El informe menciona tres factores que explican por qué las Pymes en Austria y Alemania tuvieron un mejor desempeño que en otros lugares. En primer lugar, el empleo de las SMEs está concentrado en la fabricación de alta tecnología y servicios intensivos de conocimiento, como las TIC. En segundo lugar, analizando los niveles de productividad del sector, son más altos que los demás y registran altas tasas de inversión y de exportación. En tercer lugar, los países con mejores resultados han logrado combinar el crecimiento del empleo en las Pymes con el crecimiento de la productividad laboral Pyme, aunque el primer factor de crecimiento ha sido mayor que el segundo. El empleo crece en los sectores de servicios y comercio pero se contrae en la minería y la construcción. Teniendo en cuenta esta característica de los países

de mejor rendimiento, en los que tienen una proporción relativamente alta de las Pymes en la industria manufacturera de alta tecnología, alta tecnología y medios y los servicios intensivos de conocimiento, se plantea la inquietud de cómo apoyarlas. Las universidades han tenido un papel importante en la estimulación de la creación de conocimiento y las Pymes intensivas en tecnología para reducir la brecha entre la investigación pública y el mundo empresarial. Las medidas de apoyo se han enfocado en la revisión del estado del investigador, introduciendo reglas de propiedad intelectual, presentación de premios anuales, promoción de emprendedores en el campus, mejora del acceso a la financiación para los estudiantes empresarios, apoyo a incubadoras de empresas, certificadoras de incubadoras de empresas y apoyo a las oficinas de transferencia de conocimiento orientadas a los resultados. Las diferentes formulas políticas han visto a estas incubadoras como herramientas para promover el desarrollo económico, la innovación y la creación de nuevas empresas con crecimiento en bases tecnológicas. Establecer una incubadora requiere una importante inversión y hay diferencias respecto a los retornos que brindan a la sociedad, sin embargo el reto es crear un modelo de incubación de las mejores prácticas, en los segmentos destacados que han sostenido la economía en este importante lado del mundo.

## Conclusiones

El empresario colombiano, llámese potencial, en nacimiento o en consolidación, tiene un gran reto frente al desarrollo de sus pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen la “masa crítica” para el desarrollo social y económico nacional. Las alternativas para poder subsistir a factores externos e internos, presentes en cualquier ámbito económico, existen desde hace muchos años, pero solamente en las últimas décadas se ha hecho énfasis en su relevancia gracias al desempeño de las Pymes mostrado a nivel general.

Sin lugar a dudas, el vehículo para conducir de forma adecuada y por caminos menos escarpados a las Pymes en Colombia, está construido sobre la experiencia y el espíritu empresarial del emprendedor, sumado al interés y la necesidad por adquirir continuamente conocimientos técnicos que minimicen las posibilidades de cometer faltas graves, en su afán por obtener rápidamente resultados con aquello que inició algún día como su proyecto de vida.

Es determinante que el empresario conozca la estructura financiera de su empresa (no es necesario ser un experto), el comportamiento del sector al cual pertenece y los indicadores financieros claves que le indiquen el camino a tomar a la hora de emprender nuevas estrategias de crecimiento o expansión. Para el empresario joven debe quedar claro lo necesario del Plan de Negocio y su impacto en el desempeño de la Pyme. Generalmente, debido al desconocimiento, los factores financieros son la mayor causa de fracaso de las Pymes en el mundo. La caracterización de las pymes permite al empresario estar en contexto respecto a la tendencia de la economía y así identificar oportunidades de negocio. Las decisiones deben ser objetivas y preferiblemente de la mano del Contador como su aliado estratégico, finalmente es quien conoce realmente las cifras de la empresa.

En Colombia, los entes de Gobierno han realizado acciones en pro del desarrollo de las Pymes. Entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, Bancoldex, el Ministerio de Industria y Turismo, el SENA y el Fondo Nacional de Garantías, ofrecen asesoría y algunos instrumentos como programas de educación financiera, garantías y el marco legal, para

apoyar la gestión de las Pymes. Es recomendable que el empresario se inquiete por conocer las ayudas que brindan estas entidades, sin este acto voluntario no es posible obtener mejor desempeño en su empresa.

El modelo europeo muestra países como Alemania, Austria y Malta, que han logrado superar la crisis económica de los últimos años reconociendo las fortalezas de sus Pymes en campos como la fabricación de tecnología, los servicios intensivos de conocimiento como las TIC, reflejando mejores niveles de productividad y empleo. En estos países ha sido fundamental el papel de las universidades por cuanto han podido identificar las actividades más sobresalientes de la economía y para fomentarlas entre las Pymes han creado incentivos como incubadoras de ideas y premios para las más eficientes y aplicadas. En el caso colombiano no es suficiente con abrir consultorios empresariales, se deben crear escenarios para premiar a los emprendedores más destacados, se debe fomentar la propiedad intelectual, se deben promover a los empresarios jóvenes en el campus y se deben apoyar los mecanismos para una mejor financiación a los estudiantes empresarios, entre otros.

Es recomendable que las universidades en alianza con el Sector Financiero, el cual posee toda la información necesaria y los conocimientos en manejo de riesgos, promuevan programas de capacitación financiera entre su público de interés. Las Universidades aportan su infraestructura académica y las entidades financieras aportan los canales de comunicación para crear convocatoria entre sus clientes. Las aplicaciones son numerosas, por ejemplo se pueden generar espacios para clientes de un mismo sector o para Pymes de diferentes tamaños debido a las diferencias en su estructura financiera. Los beneficios para todos son incalculables, las universidades consolidan sus consultorios empresariales, las entidades financieras generan valor a sus clientes que deriva en fidelidad y la economía nacional ve los resultados a mediano plazo a través de sus indicadores de competitividad.

## Referencias

- ANIF, Banco de la República, BID, Bancoldex (2013). *La Gran Encuesta Pyme, Primer Semestre 2013*. Obtenido el 12 de Agosto de 2013, desde: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GRAN%20ENCUESTA%20PYME%20I-2013web.pdf>
- Antognolli, S. (s. f.). *El Contador Público en las Pymes*. Obtenido el 4 de Diciembre de 2013, desde: <http://www.gerencie.com/el-contador-publico-en-las-pymes.html>
- Blanco, De Pablos, González y Haider (2012, Enero). *Economía del Fracaso 20+20*. Escuela de Organización Industrial. España. Publicación bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, no comercial. Obtenido el 9 de Noviembre de 2013, desde: <http://www.eoi.es/blogs/20fracaso/2012/01/20/marco-teorico/#>
- BN Américas (s. f.). *Descripción Grupo Bancolombia*. Obtenido el 17 de Noviembre de 2013, desde: [http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Bancolombia\\_S.A.-Bancolombia](http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Bancolombia_S.A.-Bancolombia)
- Cámara de Comercio de Bogotá (2010, Septiembre). *Boletín de Cifras No. 4. Dirección de Estudios e Investigaciones*. Obtenido el 22 de Julio de 2013, desde <http://camara.ccb.org.co/portal/default.aspx>
- Clavijo, S. (2013, Septiembre 9). *Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013*. Centro de Estudios Económicos ANIF. Obtenido el 17 de Noviembre de 2013 desde: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>
- Commission European. *Annual Report on European SMEs*. (2012, Septiembre). Obtenido el 4 de Septiembre de 2013 desde: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index\\_en.htm#h2-1](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm#h2-1)

Confecámaras (2013, Septiembre). *Las empresas tienen la capacidad de impulsar la transformación para la competitividad*. Obtenido el 16 de Noviembre de 2013 desde: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/212-las-empresas-tienen-la-capacidad-de-impulsar-la-transformacion-para-la-competitividad>

DANE (2013, Mayo 22). *Boletín de Prensa. Encuesta Anual de Servicios 2011*. Obtenido el 17 de Noviembre de 2013, desde: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/files/investigaciones/boletines/eas/bp\\_EAS\\_2011def.pdf](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2011def.pdf)

DANE (2013, Noviembre 7). *Boletín de Prensa. Medición del Empleo Informal y Seguridad Social, Trimestre Julio-Septiembre de 2013*. Obtenido el 30 de Noviembre de 2013, desde: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_informalidad/bol\\_ech\\_informalidad\\_jul\\_sep2013.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_ech_informalidad_jul_sep2013.pdf)

DANE Censo 2005. Sistema de Consulta. Infraestructura Colombiana de Datos –ICD-. Obtenido el 15 de Noviembre de 2013, desde: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/sistema-de-consulta>

De la Vega, I. (2004, Septiembre 28). Versión original del 24 de Junio de 1991. *El Plan de Negocio: Una herramienta indispensable*. Editado por el Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. Madrid – España. Obtenido el 28 de Noviembre de 2013, desde: [http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf)

Hernández, K. (2010, Noviembre 1). *Evita los errores habituales en las MiPymes*. Con información de CONDUSEF. Obtenido el 9 de Noviembre de 2013 desde: <http://www.pymempresario.com/2010/11/evita-los-errores-habituales-en-las-mipymes/>

Jiménez, E. (2013, Mayo 13). *La importancia de las Pymes*. Obtenido el 4 de Diciembre de 2013, desde: <http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/>

León, Oscar (2013, Diciembre 2). Consultor Gerencial especializado en Valoración de Empresas y Gerencia del Valor. *Taller presencial sobre los Nuevos Enfoques para el Diagnóstico Financiero Empresarial*. Dictado al Grupo Bancolombia. Regional Bogotá y Sabana.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013, Abril 19). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Obtenido el 11 de Agosto de 2013, desde <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

Misión Pyme (2008, Agosto 29). *Pymes en Cifras*. Obtenido el 10 de Noviembre de 2013, desde: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>

Pereira, Osorio, Medina, Vesga, Quiroga, Gómez, Restrepo, Varela y Soler (2012, Septiembre). *Reporte GEM Colombia 2011-2012*. Ediciones Sello Javeriano. Obtenido el 16 de Noviembre de 2013 en: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2518>

Rodríguez, A. G. (2003, Septiembre). *La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo*. Bogotá: Fundes Internacional. Obtenido el 11 de Agosto de 2013, desde: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

Silva, M. (2009, Marzo). *Evolución y Situación Real Actual de la prevención en las Pymes*. España. Obtenido el 28 de Noviembre de 2013, desde: [http://www.apaprevencion.com/fotos/articulos\\_tecnicos/p187\\_1.pdf](http://www.apaprevencion.com/fotos/articulos_tecnicos/p187_1.pdf)

Soriano, C. (2005, Noviembre). *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años, ¿por qué?* Obtenido el 16 de Noviembre de 2013 desde: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>