

+

## **PMBOK El mal inicio de las microempresas colombianas**

Nicolas Merino Mancera

Tutor: Luz Mery Guevara Chacón

Facultad de Ingeniería

Universidad Militar Nueva Granada

Diplomado en Gerencia de Proyectos PMI con PMBOK 6

Bogotá D.C., 05 de octubre de 2020

## **El mal inicio de las microempresas colombianas**

Las empresas en Colombia son un caso del cual se rumora mucho, ¿Crecen? ¿Decrecen? ¿Qué pasa realmente con ellas? Son dudas que se ampliarán y estudiarán desde el punto de vista económico-administrativo y es el propósito de este ensayo.

En cuanto al tipo de empresas se profundizará más en las empresas pequeñas colombianas y las microempresas. Primero se debe dejar en claro que diferencia la una de la otra, cuales requisitos se requieren para ellas. La mayor duda es por qué le cuesta tanto iniciar a las microempresas, cosa que por lo visto la gerencia de proyectos puede agilizar ese “despegue” ya que cuando una empresa pequeña o una microempresa (son distintas) inician hay 3 posibles resultados: El primero es el mejor de los casos, la empresa inicia bien y da la ganancia calculada o incluso mayor superando así sus expectativas siendo este el mejor de los caminos.

El segundo es lo que llamaremos el empate, puesto que la empresa puede despegar, pero le va tomar más tiempo del esperado y calculado. En este caso la empresa puede cumplir la expectativa levemente o llegar cerca de ella dejando ganancia, lo otro es que le cueste tiempo dar resultados que sean positivos y superen lo esperado, por ende, es un caso donde existen distintos resultados. Y el último y tercer caso, es en donde las cosas no son ni cercanas a lo esperado y la empresa nunca logra ese inicio y mucho menos la meta. Se ve a menudo ya que muchas empresas entran en este caso y les cuesta siquiera alcanzar su primer

punto de equilibrio o, les puede tomar meses. Este caso concluye normalmente en el cierre de la empresa y niega su salto de empresa pequeña a microempresa y con una cifra de pérdida que varía según la escala de la empresa e inversión (Semana, (2018). En este escrito se analizarán empresas de distinto rango, pero lo importante es ver en donde fallan, que les cuesta al comienzo y que tanto pueden mejorar con el PMBOK ya que es nuestra herramienta para perfeccionar el rendimiento de las pupilas empresas en nuestro país.

Lo primero que se debe conocer es el cómo se diferencia una microempresa, de una macro empresa y una empresa pequeña. La empresa pequeña es la más básica y más vista en el país, sus requisitos son básicos a comparación de otras y su pago de impuestos es diminuto comparado al caso que por ejemplo puede llegar a alcanzar una macro empresa (Debitoor, Empresa, 2013). Por ende, nuestra línea de empresas va de empresa pequeña a microempresa, para finalmente llegar a macroempresa. Muchas inician en la más baja con el fin de ir escalando, otras simplemente se calculan para ser pequeñas o medianas y así se sostienen. En un caso menos frecuente se calcula que la empresa sea macro empresa y empieza como tal, pero esto se da normalmente cuando el inicio es un monopolio o tiene una competencia escasa en la región o país (Debitoor, Empresa, 2013).

La empresa es una unidad productiva dedicada a desarrollar una o varias actividades económicas con ánimo de lucro. Es una unidad formada por una o varias personas, bienes materiales y financieros con el objetivo de prestar un servicio o producir algo que cubra una necesidad la cual deje ganancia o beneficio.

Se pueden crear en empresas: -Individuales, Sociedad anónima, Cooperativas, Responsabilidad limitada.

Las empresas individuales son estas que como su nombre lo dice se crean individualmente y en la mayoría de sus casos son muy pequeñas y se dan regiones de demanda cercana o momentánea; las sociedades anónimas por lo general son un tipo de organización capitalista, muy utilizada en las grandes empresas o compañías; en su mayoría el capital se encuentra separado o dividido en acciones las cuales representan a los socios en el capital de la empresa. Por lo general entre mayor sea la inversión del socio mayor es su participación en la empresa. A diferencia de una organización personalista o individual, la sociedad anónima es una estructura orgánica personal lo que significa que puede actuar como persona jurídica; las empresas cooperativas son organización empresarial es con la cual se benefician los miembros para alcanzar sus intereses empresariales. Estas se basan en ayuda mutua para la consecución de objetivos generales del grupo de miembros y así mejora la condición de todos los socios y por último, las sociedades limitadas son organizaciones de tipo capitalista muy usadas entre las empresas pequeñas y las microempresas. En caso de existir deuda, los socios sólo responden en relación a la inversión hecha por ellos en la sociedad (Debitoor, Empresa, 2013).

En cada país se clasifican sus empresas de forma distinta, por lo general las pequeñas y medianas se nombran como PYME. La definición de PYME varía según los ingresos y también según el país; en este caso analizaremos el PYME en Colombia, en donde se clasifican las empresas según su número de empleados y

número de salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLV). Es aquí donde se clasifica la empresa de la siguiente forma:

-Pequeña empresa: Con un personal no mayor a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

-Microempresa: Con un personal entre 11 y 50 trabajadores y activos totales mayores a 501 y menos a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

-Empresa mediana: Con un personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales mayores a 5.001 y menores a 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (Buisnesscol, 2017).

La estadística nos muestra que ampliamente se crean nuevas empresas anualmente y cierran en un porcentaje bajo, pero lo que no sabemos, es cuánto le toma realmente a la empresa cerrar sus puertas a la economía lo cual vamos a profundizar más a fondo. Según Confecámaras en el mismo año 2018 el 30 % de las empresas se logra sostener y el 70 % fracasa a un plazo promedio de 5 años. Vale la pena resaltar que el 80% del empleo a nivel nacional es producto de estas PYMES lo cual da a entender el amplio desempleo que se produce sabiendo que estas PYME cierran al pasar los años (Semana. 2018). El principal motivo de estos cierres a corto y mediano plazo es que las empresas normalmente no conocen los factores que determinan su desempeño y debido a esto fracasan. Esto nos quiere decir que las empresas realmente no planifican en su fase previa lo que realmente van a hacer o puede que planifiquen algo y al pasar el tiempo y experiencia resulten realizando otras actividades diferentes a las que se planean. Claro está, estas

actividades terminan siendo cuestión de sostener el emprendimiento o las sociedades iniciadas (Portafolio, 2019).

Entrando ya al tema del inicio de una PYME en Colombia, vamos a estudiar los casos más comunes de las empresas pequeñas en Colombia. No es algo difícil si se ve y se mencionó anteriormente que el mayor porcentaje de empresas en el país son de este tipo y a su vez son de personas naturales. Si vemos este caso es la empresa más básica y la que por ende debemos estudiar para dar con el por qué. ¿Qué hace que una empresa no inicie bien? Pueden ser muchos factores los que se presenten y hagan que la empresa no alcance lo esperado a largo y peor de los casos a corto plazo. Un inadecuado manejo puede ser una causa, una mala administración es la excusa más presentada comercialmente en las empresas. ¿Una economía sin resultados? Si, la economía es directamente proporcional al rendimiento de una empresa y si esta es pequeña con más razón tendrá menos respaldo y más temprano cerrará sus puertas a la economía (Semana, 2018).

Si vemos son muy pocas las empresas que se guían a través de un proceso como el de PMBOK, así mismo son muy pocas las que logran rendir según lo planeado. ¿Qué es lo primero que se debe asumir en una empresa pequeña? Primero, hacer una gestión de integración. Es muy difícil no hablar concretamente de un caso y más siendo una PYME que es algo tan común en la economía colombiana, entonces vamos a asumir un ejemplo para guiar el proceso adecuadamente y así poder llegar a ver diferencias a corto y largo plazo. Se asumirá un caso conocido sin decir sus resultados actuales, en un municipio de

Colombia, en una región no lejana de la capital del país y el departamento del Tolima. El municipio es Girardot en el departamento de Cundinamarca. Una persona natural decide dar inicio a un emprendimiento y decide montar un negocio de venta de pañales. La persona cuenta con un capital base, con el cual toma en arriendo un predio para montar su local; ya queda resuelta la parte de planta física estimando que las ventas sean positivas y pueda pagar puntualmente el arriendo.

Ahora se debe analizar antes de toda la ubicación del local que existen dos tipos de comercio en los municipios: los que quedan en las zonas de vivienda cerca de los consumidores y los que quedan en el sector comercial de los municipios, un poco más retirados del consumidor. Varía la ubicación según el producto que se vende, si se venden pañales se conoce que el cliente se desplazará al menos una vez a la semana a consumir los productos ofrecidos. Este desplazamiento se ve no sólo reflejado en la ubicación del local, normalmente los establecimientos en zonas comerciales manejan precios de distribución y por ende son más económicos. Así mismo en muchos casos estos puntos alimentan a los puntos ubicados en los barrios, entonces pueden manejar mejores precios y en municipios donde el desplazamiento no es grande, va a reflejar mayor volumen de ventas a comparación de los que están ubicados en barrios de vivienda (Lacteo, 2016).

Ahora vamos a aplicar el primer caso donde no se conoce la gerencia de proyectos y se monta el establecimiento con el fin de generar ganancia comercialmente. Ya estando el local funcionando de manera legal se decide vender pañales en variedad de marcas y accesorios para bebés con el fin de dar una mano

y aumentar la variedad ofrecida dada al municipio en el establecimiento. Para este proceso se decide contratar un empleado para colaborar con ocupaciones varias y se supone que la persona emprendedora natural estará a cargo del establecimiento en persona. Se contrata directamente con el proveedor de cada marca de pañales y se vende cada producto con un margen de ganancia del 30% aproximadamente. El local empieza plantando un punto de equilibrio que cubre los gastos básicos y necesarios tales como arriendo, pago de nómina, servicios públicos, gastos imprevistos y parecidos. El tiempo en el que se alcance ese punto de equilibrio es determinante inicialmente, por ende, se estima que un buen tiempo es de entre un mes y medio o dos meses desde el inicio de operaciones del proyecto.

Normalmente se saca una estadística para saber cuántos productos se pueden vender en cierto tiempo y alcanzar este punto de equilibrio, una vez se empieza el proyecto hay incertidumbre frente a si lograra dicho punto de equilibrio y en un corto tiempo como se desea, supongamos que este local alcanza el punto de equilibrio en dos meses pero, empezó a variar su rendimiento en los primeros 6 meses. Esto nos da a entender que el local no está produciendo como se esperaba, por este motivo la persona natural decide reducir los costos de los productos bajando el margen de ganancia de cada producto de un 30 % a un 20 %. Así se llega a un aumento de ventas significativo, pero al mismo tiempo se recibe menos ganancias y aunque la producción mejora, no resultan las ganancias esperadas.

Por lo tanto, se dejará una pausa y se analizará el inicio del proyecto aplicando gerencia de proyectos en énfasis del PMBOK. Esto se aplica

normalmente en lo que mencionamos anteriormente las macroempresas que inician con el fin de ser macroempresas, o las empresas pequeñas que terminan siendo macroempresas con el tiempo. Esto no quiere decir que una PYME no pueda aplicar gerencia de proyectos. Para esto lo primero que se debe hacer según el PMBOK es la gestión de integración del proyecto, donde se debe inicialmente planificar una actividad y así definir, combinar y unir los procesos y actividades que requiere el proyecto.

En este caso se pueden definir métodos de impulso de ventas unidos con ciertas promociones en productos recién lanzados con ganas de atraer el consumidor. Los procesos se pueden perfeccionar teniendo en cuenta tiempos de despacho y volumen de entrada del producto, asumiendo así mismo un volumen de salida. Se necesita un estudio previo de cuanto movimiento en el comercio puede generar este proyecto; para nuestro caso, se debe analizar la competencia y qué precios maneja y la variedad de surtido en cuanto a lo que se planea vender. Estos ítems nos ayudan medianamente con el desempeño de la empresa, pero ahora vamos a ver cómo nos ayuda el caso de negocio en el inicio de esta PYME.

Entrando en el caso de negocio se debe inicialmente plantar en orden la misión del proyecto, entre esto se debe definir: ¿Para qué existe la organización?; ¿Cuál es su negocio?; ¿Cuáles son sus objetivos?; ¿Quiénes son sus clientes? y ¿Cuáles son sus productos del mercado? Esto se debe dejar claro desde el comienzo del proyecto, junto con una visión con ciertos criterios como: Deber ser, Marco de referencia y conocido por todo el personal del proyecto.

Luego debe plantearse la MEGA la cual se desglosa en la meta grande del proyecto junto con el norte estratégico. Al ser una empresa pequeña no requiere de todo el estudio de una empresa mediana o macroempresa, pero si se deben por ejemplo, plantear objetivos específicos, los cuales deben generarse a largo y corto plazo. También deben estar directamente relacionados con la misión y visión. Deben ser medibles y alcanzables por la empresa. Se debe soportar todo esto con proyectos estratégicos encaminados a lograr uno o varios objetivos en un tiempo dado con unos recursos determinados. Y se finaliza aplicando estrategias las cuales varían según la magnitud del proyecto.

Ahora en el caso de negocio es importante plantear un orden en su aplicación el inicia con un monitoreo y control, para luego seguir en este caso, con la apertura del local y ejecutar el plan. En este caso no se calcula un cierre ya que se plantea a largo plazo, pero sí se pueden revisar alternativas positivas tales como abrir otra sede en un tiempo a mediano plazo. Como mencionamos anteriormente el caso de negocio es más completo en las empresas grandes y medianas, pero vemos que en la mayoría son muy pocas las empresas pequeñas que lo aplican (Pacheco, 2020).

Ahora retomando el primer caso donde dejamos la incógnita frente a los logros y metas de la empresa, quedará esa duda ya que es regular su inicio y no sabremos si alcance las metas establecidas. Pero si se pueden dar garantías, por ejemplo, de que aplicado estos métodos de gerencia de proyectos PMBOK se

mejorará el rendimiento de la empresa pequeña tomada como ejemplo (Ribero, 2020).

Para concluir y dar respuesta a nuestra pregunta principal del escrito ¿Por qué no logran iniciar adecuadamente las microempresas colombianas?, como vemos según las estadísticas en su mayoría las empresas que cierran son las empresas pequeñas y medianas. Esto nos dice que hacen mejor el desarrollo las empresas grandes para sostenerse y obtener mayor margen de ganancia; y esto tiene lógica porque estas empresas tienden a invertir en gerencia de proyectos y despegan de una forma más efectiva. Las empresas pequeñas en su mayoría buscan un movimiento económico que deje ganancias sin saber siquiera que están vendiendo, produciendo, fabricando y distribuyendo. No tienen clara una visión y en muchos casos no saben a quién le van a vender el producto. Muchas veces la falta de inversión agiliza estos cierres de PYMEs porque no reciben los créditos solicitados, aunque esto no se consideró.

Se presentan más problemas básicos para estos cierres como las dificultades con entidades gubernamentales, proveedores, instituciones financieras y hasta trámites administrativos. Esto todo es falta de estudio inicial y de seguir el proceso que nos dice el caso de negocio; si esto se aplicara en la mayoría de estas empresas pequeñas y emprendimientos nuevos, muy seguramente no cerrarían en el plazo mencionado extendiéndose hasta los cinco años, en la pocos casos ya que normalmente cierran antes. Esta caída de las PYME en Colombia perjudica

directamente la economía en general porque como se mencionó más del 90 % de las empresas del país son de este tipo, teniendo en cuenta que producen cerca del 80 % de empleo del país. Estos motivos son los que no dejan progresar estas jóvenes empresas que muchas veces se ven solo como salvedad a una mala situación económica sin la inversión correcta.

## REFERENCIAS

Bussinescol. (Enero de 2017). *Seccion Pymes*. Obtenido de <https://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#:~:text=En%20Colombia%20C%20seg%C3%BAAn%20la%20Ley,no%20superior%20a%2010%20trabajadores.&text=Peque%C3%B1a%20Empresa%3A%20Personal%20entre%2011,salarios%20m%C3%ADnimos%20mensuales%20legales%20vigentes>.

Cluster. (03 de abril de 2016). *Conozca los requisitos para abrir un autentico negocio*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Pacheco. (2020). *Planeacion estrategica en caso de negocio*. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1.1.%20UM%20-%20Diplom%20Ger%20Prys%20Sep%202020%20-%20CASO%20NEGOCIO%20-%20V1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1.1.%20UM%20-%20Diplom%20Ger%20Prys%20Sep%202020%20-%20CASO%20NEGOCIO%20-%20V1%20(1).pdf)

Portafoli. (22 de enero de 2019). *En Colombia se crearon 328.237 empresas en 2018*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-colombia-se-crearon-328-237-empresas-en-2018-525506>

Portfolio. (22 de Enero de 2019).

Ribero. (2020). *Gerencia de proyectos PMBOK en PMI 6*. Obtenido de <https://drive.google.com/drive/search?q=owner:juan.ribero%40unimilitar.edu>.

Semana. (2018). *semana.com*. Obtenido de  
<https://especiales.semana.com/100-empresas-mas-grandes-de-colombia-2018/index.html>