

EL IMPACTO DE LA CULTURA EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES

Nadia Ugalde Binda¹

RESUMEN

Este artículo analiza el impacto de la cultura sobre el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYME's). En Costa Rica cerca de un 94% de las empresas cae dentro de la clasificación de PYMES y más de un 70% de éstas se ubican en la región central (Ledesma, 2002). Según Ledesma, las estadísticas muestran que alrededor de 243.611 empleos directos están en relación con el sector, lo que representa cerca de un 20% de la población económicamente activa (en adelante PEA). De allí la importancia de analizar cualquier elemento que explique su alta mortalidad.

PALABRAS CLAVE: PYMES, CULTURA, LIDERAZGO.

ABSTRACT

This article analyzes the impact of the culture on the development of the small and medium companies (PYME's, from now onwards). In Costa Rica, the companies falling within the classification of PYMES reach near 94%, and more of 70% of these are located in the central region (Ledesma, 2002). According to Ledesma, the statistics show that around 243,611 direct jobs are in relation to the sector, which represents near 20% of the economically active population (PEA, onwards). This is why we grant a great importance to the analysis of any elements that may explain its high mortality.

KEY WORDS: PYMES, CULTURE, LEADERSHIP.

1 Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Contaduría Pública. MBA en Mercadeo

y Publicidad de la Universidad de Costa Rica, profesora de la Universidad de Costa Rica y consultora

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	294
Definición de términos.	294
Caracterización de las PYMES dentro del entorno costarricense	295
Efecto cultura -> empresariedad	295
Colectivismo	296
Lenguaje del conquistado	297
Una metodología de medición del cambio.	297
Conclusiones.	300
Referencias bibliográficas	300

INTRODUCCIÓN

El estudio y el creciente interés sobre el comportamiento de las PYMES y las políticas orientadas a fortalecer este sector de la economía se fundamentan en su enorme capacidad de crear fuentes de empleo, de adaptarse a las necesidades de nichos específicos con mayor flexibilidad y a su consecuente crecimiento potencial. Sin embargo, ningún Estado puede darse el lujo de proteger y fomentar la ineficiencia y permitir que los microempresarios latinoamericanos continúen aplicando su “mentalidad parroquial” en la administración de sus negocios, con el aval del proteccionismo estatal (Pavajeau, 2003).

A pesar de sus características positivas, las PYMES presentan una serie de deficiencias que se han analizado en diferentes foros como lo son: desvinculación, bajos niveles de producción y por ende altos costos de operación, subutilización de la tecnología y en muchos casos insolvencia. La suma de estos factores propicia un sector muy vulnerable donde la tasa de mortalidad es alta. Estas son manifestaciones o resultados de problemas más profundos radicados en su cultura organizacional y no en la rama de la industria donde incursionan ni en el mercado donde están inmersas, como sucede con las empresas más grandes.

Hasta ahora los estudios que con mayor frecuencia se realizan sobre las PYMES se enfocan en sus dificultades financieras y administrativas; empero la psicología empresarial indica que determinadas actitudes pueden propiciar

el éxito, por lo que se hace necesario definir un perfil de los directores, vistos estos como resultado de una cultura. Son ellos quienes interpretan el entorno, establecen la visión y la traducen en objetivos. De ellos depende el grado de creatividad, proacción y apertura de los microemprendimientos.

Por otro lado, a pesar de su iniciativa, su alta necesidad de éxito, confianza en sí mismos y coraje, (todas cualidades positivas al logro de objetivos), los directores de las PYMES limitan la delegación de tareas administrativas y en raras ocasiones consultan sus decisiones estratégicas.

Por lo general, los microempresarios se concentran en resolver los problemas pero no en el uso adecuado de recursos (eficacia vs eficiencia), y sus prioridades son de corto plazo, sacrificando las estrategias de crecimiento a largo plazo.

La estructura de este artículo es la siguiente: se definen algunos términos relacionados con el tema, luego se hace una síntesis de las observaciones realizadas por la experiencia en investigación y trabajos comunales con microempresas costarricenses contrastándolas con las teorías de cultura y microempresariedad. Finalmente se proponen parámetros de medición de la eficiencia y eficacia administrativa para este tipo de compañías y los requerimientos del cambio de actitud y aptitud de este sector.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Antes de entrar en el análisis hay que definir dos conceptos fundamentales: cultura y PYMES.

Cultura es el depósito de conocimiento, experiencias, creencias, valores, actitudes, significados, jerarquías, religiones, nociones del tiempo, roles, relaciones espaciales, conceptos sobre el universo y objetos materiales y posesiones adquiridas por un grupo de personas en el curso de generaciones (Porter, 1997).

La definición de pequeña y mediana empresa es subjetiva. Algunos la definen de

acuerdo con el número de empleados, nivel de ingresos o total de inversión en activos.

La clasificación legal establecida en Costa Rica desde 1997 es la siguiente:

DEFINICIÓN DE PYMES

Tamaño	Requisito	Valores
Pequeña	Número de empleados Inversión en maquinaria y equipo Ventas anuales	6-30 Hasta \$250.000 Hasta \$500.000
Mediana	Número de empleados Inversión maquinaria, equipo y herramientas Ventas anuales	31-100 Hasta \$500.000 Hasta \$1.000.000

Fuente: Decreto ejecutivo No. 26426-MEIC. La Gaceta No 213 5 noviembre 1997. Página 11.

CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES DENTRO DEL ENTORNO COSTARRICENSE

Las estructuras jerárquicas de las PYMES promueven una toma de decisiones más flexible y menos formal porque no hay una división entre el control y la propiedad como sucede en las compañías más grandes. Por lo general son empresas individuales de responsabilidad limitada, administradas por sus propios dueños o sus familiares cercanos. Sin embargo pocas veces cuentan con la información necesaria para tomar la decisión más acertada. Por ejemplo más del 70% de las 36.400 pequeñas y medianas empresas del país no utilizan Internet y cerca de la mitad ni siquiera tiene acceso a una computadora para realizar sus transacciones o procesar la información (Alvarado, 2002).

Otra característica es que el gerente o dueño de la PYME es polifuncional y principalmente realiza labores operativas como comprar materia prima, cancelar los salarios o supervisar la producción, lo que le impide establecer estrategias de crecimiento o desarrollo tecnológico.

Se ha observado la tendencia de este sector a trabajar con activos obsoletos, su insolventia, su casi total desvinculación de las redes que podrían darles apoyo y de la industria a la que pertenecen y otras deficiencias en el ámbito empresarial.

Efecto cultura -> empresariedad

Al igual que no se puede separar el comportamiento esperado de una persona de sus

creencias más profundas, tampoco es conveniente separar a las pequeñas y medianas compañías de los valores morales y éticos de sus directores y es por ello importante analizar cómo la cultura afecta la forma en que se administran las PYMES.

Al ser estructuras organizacionales tan planas, los directores extienden sus creencias culturales (con una clara orientación a las relaciones) a su vida empresarial (que requiere una orientación a los negocios) provocando una serie de hábitos que entorpecen su labor administrativa como se explica más adelante.

En los años 80's, Hofstede propuso una agrupación en cuatro categorías o dicotomías para clasificar las culturas: individualistas/colectivistas, masculinas/femeninas, distancia en el poder, y aversión a la incertidumbre. Al igual que él, otros estudiosos han promovido clasificaciones culturales para lograr un mejor entendimiento de la diversidad del entorno.

Para efectos de este comentario se reagrupan las características culturales en dos esferas más generales, a saber: culturas orientadas a las relaciones o grupos y culturas orientadas a los negocios, no con la intención de determinar la supremacía de una sobre la otra, sino simplemente para detallar algunas costumbres que entorpecen el quehacer empresarial. De esta manera las características culturales que afectan el desarrollo empresarial positiva o negativamente, se detallan a continuación:

Orientación a las relaciones		Orientación a los negocios	
colectivismo	Interés en las interrelaciones	individualismo	Interés en la claridad y la dirección hacia objetivos
	La familia como factor central		El trabajo y los logros personales como factor central
	Logro de metas grupales		Logro de metas individuales
	Enfoque en la responsabilidad hacia el grupo		Enfoque en la responsabilidad individual
	Orientado a las personas		Orientada a las tareas
Lenguaje del dominado	Patrones circulares de conversación	Lenguaje del dominante	Patrones lineales de conversación
	Discurso conciliatorio, por consenso		Discurso impositivo, por autoridad
	Enfoque en las relaciones interpersonales		Enfoque en la competencia
	Éxito a nivel inmaterial		Éxito a nivel material
	El individuo es responsable por sí mismo y por el resto de su grupo		El individuo es responsable solamente por sí mismo
	Actitud reactiva		Actitud proactiva
	Las circunstancias controlan al individuo		El individuo controla las circunstancias
	Polierónicas		Monocrónicas
	Reglas, procedimientos y leyes se convierten en fines en sí mismos		Reglas, procedimientos y leyes son medios para control y retroalimentación

Fuente: elaborado por la investigadora.

COLECTIVISMO

Aunque el colectivismo por sí solo no es contraproducente a los negocios, sí se convierte en una barrera cuando la responsabilidad se limita a un grupo reducido de personas (familia) y se crea un círculo de desconfianza fuera de esta esfera (la sociedad en general).

El resultado de esta tendencia es una industria totalmente fragmentada, donde no existen redes empresariales para sustentar las cadenas de valor. En Costa Rica hay una gran desvinculación sectorial que obstaculiza un mejor aprovechamiento de los recursos nacionales y la configuración de un frente más sólido ante la competencia internacional. La desvinculación de las PYMES con sus homólogas y el sector productivo en general las hace más vulnerables, les resta representatividad y poder de negociación. (Hernández, 2001)

Adicionalmente, el grupo familiar suele ocupar los puestos estratégicos de dirección sin la capacidad técnica o profesional requerida, y la selección de personal se realiza bajo la premisa de la confianza (personas conocidas) y no de la competencia del candidato.

Asimismo, en algunas ocasiones el logro de las metas grupales se traduce en una dilución de la responsabilidad individual cuando ni méritos ni fallas son atribuidos a algún responsable. Por ello se observa cierta irracionalidad en la toma de decisiones, poca delimitación de funciones, responsabilidades menos precisas, transferencia no sistemática de información entre los niveles organizativos a los de operaciones y falta de medición del desempeño y retroalimentación.

Así constituido el grupo, es difícil que puedan definirse metas claras y mucho más difícil que puedan cumplirse, pues se rompe el proceso de planificación-organización-dirección-

control-retroalimentación o el ciclo de Deming de planificar, hacer, medir y mejorar.

Por otro lado, un radio tan reducido de identificación social y confianza alimenta la corrupción cuando no existen valores morales y éticos bien claros, pues la responsabilidad se limita al grupo de pertenencia. Es decir, si el individuo no siente obligaciones para con la sociedad, legítima en su actuar las acciones que favorecen a su grupo de referencia (la familia o de amigos), aún cuando perjudican al conjunto social en general.

LENGUAJE DEL CONQUISTADO

Por una herencia histórica, los pueblos latinoamericanos siguen empleando un lenguaje indirecto: el lenguaje del dominado. Esto significa que antes de indicar cuál es el punto principal de su planteamiento, el individuo expresa varias ideas conectadas a su hipótesis, buscando consenso o aceptación. Esto provoca confusión, sobre todo si quien habla es un director que no explica claramente cuál es la orden que debe ejecutarse, quién debe ejecutarla y cuál es el tiempo de que dispone para hacerlo.

El sistema de información suele ser en las PYMES muy informal, las comunicaciones son generalmente verbales, las órdenes de los directores son ambiguas y sus planteamientos circulares, lo que desorienta al personal. Adicionalmente, la información contable-financiera no es comprendida por el microempresario, quien la ve como un requisito fiscal más que como información útil para la toma de decisiones.

Asimismo el lenguaje técnico con que le asesoran los profesionales en dirección de empresas y contabilidad se le torna a veces incomprensible. Por ello, se prescinde de la información financiera y se alimenta una aversión al riesgo fundamentada en el desconocimiento de las herramientas contables, administrativas, financieras y de mercadeo.

Bajo estas condiciones, cuando se establecen reglamentos, procedimientos y leyes estos se convierten en fines en sí mismos, adoptados de las asesorías pero no adaptados al funcionamiento real y cuya aplicación no

se objeta aunque esté en abierta oposición a la lógica en circunstancias particulares.

Ciegos ante el ambiente que les rodea e incluso de su propia operación, la competencia y el cambio son vistos como amenazas y no como un apoyo al mejoramiento continuo,

La cultura fatalista tica hace que empleados y empleadores sientan pocas posibilidades de ser agentes de cambio. El conformismo se traduce en estancamiento y cero innovaciones. Sus estrategias son de reacción y no de proacción, nacidas de la intuición, la oportunidad y la visión del microempresario quien por lo general tiene un horizonte de planificación de corto plazo. Este enfoque en la eficacia (logro de objetivos) a costa de la eficiencia (uso de recursos) puede significar sacrificar beneficios futuros.

Para concluir el panorama cultural, la obtención de riqueza material en la cultura tica es objeto de desconfianza, pues "es más fácil que un camello pase por el hoyo de una aguja a que un rico entre al Cielo". De allí que incluso en el Código de Comercio se prohíbe el lucro como objetivo de las Cooperativas, Asociaciones y otras organizaciones consideradas de bien social, cuando en realidad son las que deben de procurar su supervivencia a largo plazo a través de utilidades y no de donaciones inciertas, por su impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Sin duda alguna, se ha hecho énfasis aquí en las deficiencias para subrayar los aspectos que deben cambiar, aunque son muchas las virtudes de los microempresarios. En Costa Rica cerca de un 94% de las empresas caen dentro de la clasificación de PYMES y más de un 70% de estas se ubican en la región central (Ledesma, 2002). Según Ledesma, las estadísticas muestran que más de doscientos cuarenta mil empleos directos están en relación con el sector, lo que representa cerca de un 20% de la población económicamente activa (PEA). De allí la importancia de analizar cualquier elemento que explique su alta mortalidad.

UNA METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DEL CAMBIO

El comportamiento de las microempresas obedece más a una orientación a las relaciones

que a los negocios. Es necesario cambiar estos estilos tradicionales de administración reemplazándolos por sistemas integrados que aseguren la fluidez de la información, la sincronización de la oferta con la demanda y el uso eficiente de los recursos, sin perder la identidad. Estos factores ayudan a las PYMES a producir bienes y servicios diferenciados a precios razonables bajo la supervisión de una gerencia capaz de adaptarse a los continuos cambios del mercado.

El primer paso a dar es tomar conciencia de que a las ventajas comparativas heredadas, se deben sumar ventajas competitivas creadas como: vinculación estrecha de los sectores (económico, estatal, investigación y educación) para obtener industrias interrelacionadas, disponibilidad de capacidades técnicas y gerenciales e infraestructura adecuada.

El valor fundamental que debe promoverse para establecer relaciones equitativas de negocios es la honestidad y los demás códigos éticos (con valores como el orden, la limpieza, la puntualidad, la responsabilidad, el logro de metas, el respeto de los derechos de los demás, el respeto a la ley, y la frugalidad) que susciten el "juego limpio y justo", entre participantes de un grupo social amplio.

Adicionalmente algunas actitudes deben venir a sustituir a aquellas que impiden desarrollar una cultura empresarial más acorde con los tiempos, tales como: planificación a largo plazo, control de las operaciones, responsabilidad sobre lo actuado, sentido de comunidad, aprecio por el trabajo y reconocimiento del mérito.

El segundo paso es enseñar a los micro, pequeños y medianos empresarios el lenguaje

de los negocios. Hay que promover un lenguaje empresarial que vigorice la búsqueda de los factores de éxito, que hable de capital a costo competitivo, de recursos productivos y el control de la producción, del manejo de inventarios, de la infraestructura con tecnología de punto o la automatización de los procesos, y de los sistemas automatizados de información financiera y administrativa.

Se deben medir los resultados de los esfuerzos con indicadores de capital intelectual además de los tradicionales financieros, como los propuestos a continuación:

El apoyo al sector debe ser conjunto, integrando los esfuerzos de las universidades, la industria y el gobierno y creando un ambiente de confianza entre las instituciones de apoyo y los empresarios unidos a la red.

Las universidades deben aportar su conocimiento, sus laboratorios de experimentación de nuevos productos y formulaciones, y programar talleres de aprendizaje en temas de producción y administración actualizados y adaptados a la realidad del sector microempresarial.

La industria es responsable de integrar a las PYMES a las cadenas de valor agregado, conectándolas verticalmente con otras de mayor tamaño que compren su producción u horizontalmente con las del mismo tamaño para incrementar su poder de negociación.

El gobierno es responsable de flexibilizar los requisitos de acceso al crédito y coordinar las acciones de los demás entes para dotar al sector microempresarial de una red de contactos que le brinde la tecnología de punta, el conocimiento de negocios y mercados, y la oportunidad de colocar su productos.

**CUADRO DE ANÁLISIS DE MEDICIÓN
CAPITAL INTELECTUAL PYME**

Componentes del capital intelectual		Actual	Anterior
Capital humano	Índice		
1. Retención del personal	Número de empleados que se mantuvieron		
	Empleados totales		
2. Porcentaje de empleados con preparación académica universitaria	Total empleados con preparación universitaria		
	Total de empleados		
3. Porcentaje de directivos con experiencia profesional	Total de directivos con experiencia profesional		
	Total de directivos		
4. Porcentaje de gastos de capacitación	Gastos totales de capacitación		
	Total gastos administrativos		
5. Índice de motivación	Total de empleados motivados		
	Total de empleados		
6. Porcentaje empleados con capacidad de trabajar en equipo	Empleados con aptitudes de trabajo en equipo		
	Total de empleados		
7. Porcentaje de bonificaciones e incentivos	Total de bonificaciones e incentivos pagados		
	Total de gastos administrativos		

Componentes del capital intelectual		Actual	Anterior
Capital estructural	Índice		
8. Índice de la capacidad de innovación	Innovaciones anuales exitosas		
	Total de Innovaciones anuales		
9. Porcentaje de gastos invertidos en investigación y desarrollo	Total de gastos e investigación y desarrollo		
	Total de gastos		
10. Porcentaje de ingresos provenientes de los nuevos productos	Total de ingresos provenientes de nuevos productos		
	Total de ingresos		
11. Porcentaje de procesos documentados	Total de procesos documentados		
	Total de procesos		
12. Porcentaje de gastos en tecnología informática	Total de gastos en tecnología informática		
	Total gastos		

Componentes del capital intelectual		Actual	Anterior
13. Porcentaje de lealtad y satisfacción de los clientes	1 - Total de clientes perdidos clientes		
	Total de clientes		
14. Tiempo promedio de entrega del producto	Promedio de tiempos de entrega de un producto		
	Tiempo óptimo de entrega		
15. Aumento porcentual en ventas	Ventas del año 2- Ventas del año 1		
	Ventas del año 1		
16. Aumento en el número de clientes	Clientes año 2 – clientes año 1		
	Clientes año 1		
17. Ventas por cliente	Ventas anuales / número de clientes		
18. Ingresos por trabajador	Ventas anuales/ número de trabajadores		
19. Número de puntos de venta			
20. Número de alianzas estratégicas			

Fuente: elaborado por la investigadora.

CONCLUSIONES

La cultura tiene un rango de influencia superior a la economía o la política, pues abarca todas las actividades humanas en sociedad. Algunas de estas creencias culturales arraigadas en los pueblos latinoamericanos obstaculizan su gestión empresarial, por ello se deben definir los valores que se promoverán a fin de clarificar el camino hacia la producción eficiente y la solución eficaz de los problemas.

No se puede negar que el dinamismo de las PYMES se debe a su flexibilidad, la simplicidad del proceso de toma de decisiones y la proximidad del nivel gerencial con el de operaciones. Sin embargo los bajos volúmenes de producción y calidad, la escasa especialización, los altos costos de operación, el bajo nivel de integración vertical y horizontal, el enfoque de corto plazo, la subutilización de las tecnologías de información y la carencia de capacidad gerencial (Gelinas et al, 2004) son factores que entorpecen su crecimiento y no deben ser “financiados” por el Estado.

Finalmente, en los procesos de globalización, las empresas que logran un mejor desempeño son aquellas que cuentan con redes de apoyo, emergidas de forma espontánea, o creadas deliberadamente por el estado o la colectividad. Por ello las políticas de crédito accesible a las PYMES no rendirán los frutos deseados si no se ligan a un propósito más integral de creación de la competitividad sistémica (formación de redes y complementariedades), promoción de una cultura empresarial y apoyo a la capacitación gerencial personalizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, Eduardo. “Pymes con poco uso de Internet”. La Nación. 23 de octubre del 2002. Suplemento Economía.
- Gelinas, Rene y Yvon Bigras. The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or Unfavorable to Logistics Integration? Copyright International Council for Small Business. Journal of Small Business Management. Milwaukee. 2004

- Hernández, René. Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. Serie estudios y perspectivas. Unidad de Desarrollo Industrial. CEPAL. ECLAC. México: 2001.
- Ledesma, Paulo. Los problemas de las PYMES para exportar. Proyecto de Graduación. UCR. 2002
- Pavajeau, Juan. J. “Sistema PyP –Herramienta vital para el desarrollo de las Pymes”. 25 Conferencia Interamericana de Contabilidad. Panamá 2003.
- Porter, Richard y Larry Samovar. “An Introduction to Intercultural Communication”. Intercultural Communication. Wadsworth Publishing Company. 1997.

