

informe de investigación



EL CENTRO "LAS GAVIOTAS"

INFORMA:

Que ya está en plena producción su Fábrica de Calentadores Solares en Bogotá, con tecnología 100% colombiana, y que por lo tanto se encuentra en capacidad de atender solicitudes de instalación de sistemas de agua caliente por energía solar.

Al mismo tiempo se permite informar que tenemos a disposición de la comunidad Molinos de Viento de Doble Efecto para extracción de agua, manufacturados en su Fábrica de Implementos Tecnológicos de impacto ambiental cero en GAVIOTAS.

DIRECCION EN BOGOTA:

Paseo Bolívar No. 20-90

Carretera de Circunvalación

Tels.: 2811509 – 2811729 – 2811705 – 2411967

Apartado Aéreo: 18261

LA MEJOR MANERA DE DECIRLO ES HACERLO

Análisis de los Factores que han Determinado el Desarrollo de la Pequeña Empresa en Colombia: una Interpretación Histórica*

Por José F. Escandón S.

Introducción

El objetivo del presente trabajo es analizar los factores macro y micro-económicos que han determinado el surgimiento en Colombia, en especial hacia comienzos de la década de los años setenta, de numerosas empresas pequeñas.

Dadas las características socio-económicas y culturales de los empresarios de la pequeña industria, se puede afirmar que se está gestando una nueva clase empresarial, dinámica y con potencial de crecimiento. Ella captura día a día nuevos mercados dentro del territorio nacional, desplazando poco a poco a las grandes empresas hacia mercados más lejanos: la exportación.

Se hace un intento por explicar cómo la política de sustitución de importaciones y de alta protección a la industria creó, con el transcurso de los años, su propia competencia. Las empresas, fruto de la política de sustitución de importaciones atendieron solas y por muchos años los mercados cautivos, hasta cuando aparece la nueva clase empresarial dispuesta a satisfacer consumidores con productos de buena calidad y más bajos precios que los ofrecidos por empresas grandes.

La historia industrial colombiana se empieza a dividir en dos etapas más o menos diferenciadas: antes de la década del setenta y después de ella. La pri-

* Este estudio forma parte de la monografía "The Role of Small Scale Manufacturing in Colombia Development". Fue presentado al Development Economics Department del Banco Mundial en septiembre de 1979. Durante su realización, conté en todo momento con la decidida y eficaz colaboración de los funcionarios de la Corporación Financiera Popular en el país y desde luego, la gentil atención de los empresarios entrevistados.

Mi especial agradecimiento a Martha Elena Bermúdez C. por su aporte intelectual tanto en ésta como en las anteriores investigaciones que juntos hemos llevado a cabo. Igualmente a Mariluz Cortés, Francisco Thoumi, Albert Berry, Rodrigo Botero, Rudolf Hommes, Miguel Urrutia y Juan Buitrago.

mera etapa (1930-1970) se caracteriza por la existencia de elevada protección al sector industrial en virtud de la continua escasez de divisas para la importación de todo tipo de bienes. Se elevan los aranceles, restringen las importaciones mediante cuotas y/o prohibición directa a los importadores, y se otorga crédito subsidiado para la importación de bienes de capital.

En esta primera etapa también se dan otras características: había mano de obra pero no calificada, ausencia de tecnología en procesos básicos y ausencia de la capacidad de diseño. Por lo tanto, era necesario importar la tecnología. Los mercados nacionales eran pequeños debido a varios factores entre ellos: las dificultades geográficas para el mercadeo de los productos y la poca capacidad de compra de la población.

El sector agrario no estaba en condiciones de ayudar al industrial para la importación de materias primas y bienes de capital. Por muchos años, las divisas las proveyó la exportación de café (más del 65% del total), en tanto que productos como la caña de azúcar, algodón y otros cultivos sólo empiezan a tecnificarse a mediados de la década del setenta.

Ya por esta época (los años sesenta), las exportaciones de bienes y servicios disminuyen la participación del café dentro del total de exportaciones. Para esta década empiezan a ser importantes las exportaciones de manufacturas en tanto que el sector ya se ha tecnificado en varias regiones.

Sintetizando las características generales de la primera etapa uno encuentra que en ella hubo:

- Escasez prolongada de divisas.
- Alta protección al sector industrial.
- Protección indiscriminada a la producción de cualquier tipo de bienes.
- Pocos estímulos para exportar. Por tanto,
- Diversificación de producción.
- Poca competencia externa. Por tanto,
- Precios al consumidor, altos.

Otras características importantes fueron:

Ausencia de conocimientos técnicos en procesos básicos. Ausencia de **know-how** para la producción de diversos bienes de consumo, intermedios y más aún, de capital.

Falta de mano de obra calificada tanto en producción como administración.

Los bienes de capital para la producción eran limitados, por lo cual fue necesario trabajar con maquinaria obsoleta y desgastada; sin embargo, se adquirió habilidad en actividades de reconstrucción de equipos usados lo cual permitió hacia 1970 aprovechar:

La aparición del mercado de maquinaria de segunda mano. Este mercado se generó en el país cuando las empresas empezaron a renovar sus equipos viejos con el fin de atender los florecientes mercados externos. Pero también las políticas de depreciación acelerada en los Estados Unidos y los cambios tecnológicos en países industrializados, incrementaron sustancialmente la oferta de bienes con cuatro a ocho años de uso. Estos equipos fueron importados y utilizados por medianos y grandes empresas a precios 60% por debajo del precio de un modelo similar nuevo.

Se presenta acumulación de capital primario en términos de cesantías y ahorros de la clase trabajadora; y finalmente,

Hay acumulación de habilidades técnicas en la medida en que las ramas industriales van madurando. Dicha acumulación engendra una tradición tecnológica en la producción de determinados bienes como en la rama textil (algodón), confecciones, algunos alimentos, algunos productos del sector metalmeccánico, etc. Esta tradición tecnológica va creando a su vez la sensación de que el país cuenta con algo de autonomía desde el punto de vista tecnológico, lo cual le permite (hacia 1970) depender menos del exterior e incluso prestar asistencia técnica a otros países y vender tecnología.

Comentemos los tres factores más importantes generados durante esta primera etapa que facilitan el surgimiento de la pequeña empresa.

1. El Capital

El capital se acumuló en dos formas: en términos de maquinaria de segunda mano y en capital primario representado en cesantías y ahorros de los trabajadores.

El Gobierno institucionalizó una retribución a los trabajadores para cuando decidieran retirarse de las empresas después de varios años de servicios. Esta retribución como porcentaje del salario, habilitó a muchos operarios para adquirir la maquinaria de segunda mano que ellos mismos fueron capaces de reconstruir y operar para iniciar sus empresas.

Entrevistas realizadas a pequeños y medianos empresarios, muestran que gran número de ellos han logrado empezar pequeñas unidades de producción contando con ahorros escasos y las cesantías acumuladas de varios años de trabajo. Hacia 1970 por ejemplo, una importante masa trabajadora contaba en sus haberes con cesantías y un segundo factor: habilidades técnicas.

2. Know-how - Habilidades Técnicas

En general los conocimientos tecnológicos para la iniciación de buena parte del sector industrial, tuvieron su origen en el exterior bien fuera a través de la importación de paquetes tecnológicos, transferencia tecnológica incorporada en la maquinaria, contratación de técnicos para la prestación temporal

de servicios, o gracias a los migrantes ingleses, norteamericanos, italianos, etc., quienes al radicarse en el país difundieron el conocimiento que hoy día poseen algunos colombianos. Por ejemplo, fábricas de chokolatines, de calzado, de bombas para uso agrícola e incluso, algunas de artesanía, se han formado porque obreros hoy calificados en la producción de dichos bienes decidieron ingresar al mercado haciéndoles la competencia a sus anteriores patrones extranjeros.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que se inició en Colombia en 1957, cumple importantísimo papel al llevar instrucción técnica a obreros de diferentes niveles tanto en el sector metal-mecánico como en el de textiles, confecciones, cueros, maderas y sus productos, etc.

La generación de habilidades técnicas ha ocurrido también como consecuencia de la necesidad de reparar los equipos que no fue posible renovar durante los años de mayor escasez de divisas. Nace pues un operario muy importante para el futuro: *el mecánico*. Este es el obrero que hace posible en muchas industrias, como la textil, la metalmecánica, etc., la obtención de productos con máquinas desgastadas —casi maltrechas— por 30 y 40 años de uso.

Al incipiente mercado de maquinaria de segunda mano que se genera en el país por los años 1960, se suma el hecho de que muchas empresas adquieren equipos en el exterior también de segunda. Se aprovechan las habilidades, y la necesidad impulsa la generación de nuevos conocimientos que, en concepto de los empresarios, le dan a Colombia una mano de obra tan calificada que otros países tratan de capturarla porque con ello el sector industrial ha estado utilizando equipos de segunda con buenos resultados.

3. Mercados Internos

Las primeras empresas en cada rama de la industria, hicieron la apertura de mercados nacionales al enseñar los beneficios de los bienes producidos al usuario potencial. A través de canales de comercialización de diferente índole, las empresas lograron capturar una demanda latente y la fueron ampliando por medio de promoción publicitaria. Esto implicó un costo para las empresas, el cual fue más que compensado por los altos precios de sus productos al amparo de la protección estatal.

Sin embargo, la misma estrechez de los mercados y los pocos incentivos para exportar, indujeron a los empresarios a diversificar las líneas de producción en lugar de especializarse y exportar. Esta situación fue posible por ausencia de competencia tanto nacional como extranjera. En el mercado nacional unas pocas empresas atendieron la demanda al menos hasta principios de la década de los setenta.

Dadas las dificultades para generar divisas, el país no importa los productos que la demanda exige, permitiendo abusos de precios y mala calidad en los

bienes producidos localmente. Hay pues un consumidor a quien se perjudica por largo tiempo con esta situación.

Mientras esto sucede, los obreros se van calificando más y más, al tiempo, van acumulando ingresos que les permitirán comprar en el mercado maquinaria usada y los equipos necesarios para aprovechar las habilidades adquiridas durante este período. Se llega pues a una situación en la cual el costo de oportunidad del *know-how* que ellos poseen es bastante alto. Con bajas inversiones de capital logran en pocos años consolidar pequeñas empresas que les proporcionen un ingreso superior 2, 3 y 10 veces al que tenían como obreros calificados.

Los obreros calificados fueron los que detectaron la existencia de un consumidor insatisfecho y descontento, al cual se le podía ofrecer los mismos bienes que sus patrones vendían, pero a precios más bajos por razones que más adelante se explican. Los obreros tuvieron contacto con el mercado cuando les correspondió prestar servicios de reparación a máquinas importadas y otras producidas localmente. Allí fue donde escucharon las quejas de los usuarios de implementos agrícolas, por ejemplo, acerca de las deficiencias que los bienes importados presentaban para los terrenos ásperos, desnivelados, etc., en los cuales se usaban estos equipos.

Al parecer, hacia los años 1964-1966 un número indeterminado, pero importante, de empresarios potenciales fue dando los primeros pasos en el mercado nacional. O sea, que hacia principios de la década de los setenta, las condiciones para el surgimiento de pequeñas empresas estaban dadas.

Se inicia pues una guerra fría entre grandes y pequeñas empresas en varias ramas del sector industrial. Los resultados fueron favorables para el consumidor y la sociedad en general, porque de la lucha entre tamaños de empresas, aquél fue el beneficiado al lograr tener acceso a bienes de mejor calidad y más bajo precio.

En cuanto a la generación de divisas, las empresas pequeñas empiezan —hacia el final de los años sesenta y principios del setenta— a ejercer presión sobre las grandes para que vendan sus productos en mercados más lejanos, más distantes dentro del mismo país o fuera de él. Conquistando mercados día a día, las pequeñas unidades productoras fueron desplazando a la empresa grande de los mercados tradicionales, iniciando así una presión hacia la venta de productos en mercados externos. El Decreto-Ley 444 aparece como un importante catalizador en favor de la exportación de productos provenientes de empresas grandes. Con él se abren las puertas del comercio exterior, ampliando así los mercados, el beneficio de ello no fue sólo de las empresas con potencial exportador sino para complacencia de pequeños empresarios a los cuales se les amplió un poco más el mercado nacional, ya que parte de la oferta de productos se llevó al exterior. Hubo pues una ampliación de mercados tanto para grandes como para pequeñas firmas, la cual evitó un conflicto entre tamaños de empresas, con funestas consecuencias no sólo para ambos sino para el país en general.

Para finalizar esta introducción, quisiera mencionar que gran parte de lo aquí expuesto corresponde a experiencias y observaciones del autor a lo largo de varios años de entrevistas a más de 600 empresas del nivel artesanal, pequeñas, medianas y grandes, en las cuales se tuvo la oportunidad de escuchar comentarios valiosos y de recibir información cuantitativa. Pero, de manera más sistemática, se ha hecho uso de los resultados de tres encuestas a pequeñas y grandes empresas de los sectores metalmecánico, de alimentos, y también una llevada a cabo a importadores y reconstructores de equipos de segunda mano. Estas encuestas hacen parte del proyecto de investigación sobre el papel de las empresas pequeñas en el desarrollo industrial colombiano adelantado por el Departamento de Desarrollo Económico del Banco Mundial para el cual investigo como consultor.

La Pequeña Industria en la Década de los Años Setenta

Cuando se habla aquí de la década de los setenta, no me refiero exactamente a los primeros años sino aun poco más atrás; digamos que tomo situaciones que empezaban a gestarse desde 1965 a 1968. Así pues, estoy hablando con algo de flexibilidad pero también con énfasis en el desarrollo de la pequeña industria que tuvo lugar a partir de los años de 1969/71/73.

1. Características Generales

Se encuentran algunas diferencias entre esta etapa y la anterior ya comentada; por ejemplo: 1. El origen del capital para montar las empresas; 2. La motivación; 3. Los tamaños de empresas que se crean; 4. El origen del empresario. 5. La tecnología utilizada; 6. La forma de conquistar mercados o la forma de competir.

Veamos en algún detalle cada una de estas características:

2. Origen del Capital

En esta etapa, el capital tiene su origen en los precarios ahorros de los obreros calificados y sus cesantías acumuladas después de 15-20 años de trabajo. En la medida en que los operarios se fueron calificando, también aumentaron sus posibilidades de ahorro y su nivel de ingreso, el cual al repercutir en las cesantías vino a constituir para estos años una suma importante de capital primario.

Con pequeñas sumas de dinero se inician los talleres caseros, las pequeñas empresas, sin que el crédito institucional llegue a ellos para satisfacer sus necesidades. Deben pues, recurrir al crédito extrabancario y desde luego a la reinversión de utilidades.

De esta manera los obreros calificados se independizan y entran al mercado a competir en precios y también en calidad con sus anteriores jefes o patrones.

3. *La motivación*

En la primera etapa los empresarios tuvieron una motivación que podríamos llamar forzosa, porque muchos comerciantes ante el cierre de las importaciones se vieron obligados a montar empresas o contratar con talleres locales la fabricación de las máquinas y equipos que antes se importaban. Este fue el caso en algunas marcas de implementos agrícolas, bombas y otros productos de la rama metalmecánica. En otras ramas industriales la situación fue similar pues la tecnología que no se tenía fue comprada, o las modificaciones al diseño o diseños hechos con base en catálogos que se traían del exterior fueron entregados a los talleres y nacientes empresas de 1940 a 1950.

La motivación para el montaje de empresas en la década de los años setenta tiene otras características dependiendo del tipo potencial de empresarios. Pero en general, las empresas de hoy han nacido por la atracción de altas rentabilidades a la inversión y a la actividad misma, al tener posibilidades de mejorar sus ingresos pasando de operarios de planta a empresarios.

Considero necesario hacer una pequeña tipología de las pequeñas empresas de la década de los setenta.

4. *Tipología de la Pequeña Industria en la década de los setenta*

Es útil diferenciar las pequeñas empresas de acuerdo a las expectativas de los empresarios fundadores:

1. Empresas pequeñas que las inician obreros calificados deseosos de mejorar sus ingresos y nivel de vida general, aprovechando conocimientos técnicos y la percepción del mercado que tienen por el contacto ocasional con clientes de las empresas donde trabajaban. Este es el caso de los mecánicos textiles, operarios de máquinas y herramientas; obreros calificados de industrias de muebles de madera y de metal; operarios de productos de cuero (maletas, bolsos, sillas o muebles de cuero, etc.). Este tipo de obrero calificado combina sus conocimientos empíricos —muy valiosos— con los ahorros y cesantías, e inicia en el sitio donde vive un pequeño taller. Después de algún tiempo, se traslada a un local más grande para iniciar así la expansión en el mercado. Generalmente, los que así empiezan no aparecen registrados en ninguna entidad oficial, como tampoco muchos de los que permanecen pequeños aunque se trasladen a zonas industriales.
2. Empresas pequeñas que se inician porque ocasionalmente obreros y técnicos no encuentran empleo en el sistema productivo organizado. En este caso el empresario sólo aspira a generarse un ingreso equivalente a su nivel de salario. Casi que pueden denominarse operarios independientes que se procuran su propio ingreso instalándose en sus hogares con la ayuda familiar como parte del capital y aprovechando de paso la mano de obra de sus hijos y esposa. Este es el caso frecuente de artesanos y personas con problemas de diferente índole, entre ellos deficiencias de salud.

3. Hay otro tipo de empresario pequeño. Es aquel que no tiene presiones económicas para subsistir pero sí motivaciones de índole muy variada; algunos desean cambiar de actividad; por ejemplo, pasar del comercio a la industria en razón de que el proveedor de los artículos que ellos venden no los abastece oportunamente, o porque a fuerza de contactar con los clientes han detectado que hay un mercado que ellos pueden atender siendo productores y comerciantes al mismo tiempo. Las utilidades provenientes de la actividad como comerciantes son parte del capital necesario para iniciar las empresas. La otra parte la obtienen del sistema bancario para lo cual utilizan sus conexiones comerciales y sus vínculos con asociaciones o gremios. Las empresas que nacen de este tipo de empresarios son generalmente de tamaño mayor que los otros grupos ya comentados, pues cuentan inicialmente con mercados ya conquistados, más amplios, con mayores expectativas de ingresos y con recursos económicos superiores para llevar a cabo sus aspiraciones. No poseen el conocimiento tecnológico, pero lo adquieren sustrayendo obreros calificados de otras empresas, muchas veces de la misma que antes les proveía los artículos que estaban comerciando o expendiendo.

Gran número de estos empresarios han sido vendedores, distribuidores y representantes tanto de empresas nacionales como del exterior. Por ejemplo, vendedores de papa frita, bocadillos, queso, equipos agrícolas o materias primas para su producción; muebles de madera; vestidos para hombre y mujer y confecciones; vendedores de telas, artículos de cuero; etc, tienden a convertirse en productores. Incluso algunos grupos de profesionales como ingenieros, economistas, abogados y arquitectos, han ingresado al sector industrial después de trabajar en empresas prestando sus servicios profesionales. En este caso, el empresario no ha tenido que esperar mucho tiempo para acumular un capital pues su nivel de ingresos y conexiones le han proporcionado la forma de iniciar su empresa más rápidamente que los obreros calificados. En oportunidades, ellos empiezan una empresa sin desvincularse totalmente de sus normales empleos; así lo hacen los que trabajan como contadores públicos, técnicos industriales o expertos en diseño, quienes prestan asistencia técnica. Finalmente, se desvinculan cuando la propia empresa les absorbe todo el tiempo, pero sobre todo cuando la firma adquiere vida propia y poco a poco se autofinancian sin tener que invertir parte de sus salarios.

4. En un cuarto grupo se encuentran los empresarios con mayor disponibilidad de capital para la iniciación de empresas. Es el caso de dueños de firmas que tienen la alternativa de invertir sus utilidades en otras empresas mediante la compra de acciones, bonos y obtención de intereses en el sistema bancario o en el mercado extrabancario. Muchos de ellos optan por crear nuevas empresas con las cuales diversifican su producción y/o su actividad. Para esto, se asocian con otros, también empresarios, y contratan directivos que administren sus activos.

Este podría ser el caso de un importador de maquinaria para láctecs que decide combinar la venta de sus equipos con la de quesos, por ejemplo;

o el caso de un vendedor de envases de cartón para kumis o yogurt, quien decide combinar su actividad con la importación de equipos usados para el envasado de estos productos. De esta manera, facilita la adquisición de los equipos a los pequeños y potenciales productores de yogurt al tiempo que fomenta la venta de los envases de cartón que él distribuye. Pero no contento con esto decide, en asocio con otros amigos, montar una mediana empresa productora de kumis y yogurt con la cual intenta cumplir tres objetivos: capturar parte del mercado en estos productos; venderse él mismo los envases que distribuye y transmitir conocimientos sobre la producción de lácteos a personas que planean iniciarse en esta actividad especialmente en la producción de yogurt y kumis. O sea, su nueva planta la utiliza para fomentar el montaje de otras que más adelante le comprarán sus envases y sus máquinas que importa de segunda mano.

Pensemos ahora: aquel señor que tiene un criadero de cerdos decide producir los concentrados para sus animales pero descubre que puede vender parte de su producción a otros más pequeños. Entonces y sin proponérselo, se convierte en productor de alimentos concentrados para animales. Un distribuidor de materias primas para la fabricación de implementos agrícolas, entra ocasionalmente en conversaciones con un pequeño productor de estos equipos, al cual le propone hacer de su naciente empresa una firma mejor constituida y sin limitaciones de capital de trabajo. Los dos se asocian y nace así una mediana empresa que en poco tiempo crece para presentarle competencia fuerte a las grandes ya existentes. Sin descuidar la producción, este distribuidor continúa con la venta de sus materias primas, unas importadas y otras producidas en el mercado nacional.

Una persona que por varios años es proveedora de partes y piezas para estufas a gasolina, decide un buen día ensamblar la estufa produciendo las partes que le hacen falta y comprando en el mercado aquellas que no puede fabricar. Se convierte en un nuevo competidor de aquellas empresas a las cuales les vendía, pero, para atender los dos negocios decide ensamblar un nuevo modelo y continuar con la venta de las piezas. Así pues, hay una empresa más en el mercado.

Un productor de equipos para panadería viaja a España de vacaciones y se encuentra con algunas máquinas de segunda que le ofrecen muy baratas y en buen estado. Como él no las produce, decide complementar su línea importándolas para reconstrucción en el país. La utilidad por máquina es alta, así que decide repetir la operación convirtiéndose en competidor de los importadores de equipos nuevos para la industria panificadora sin descuidar su actividad como productor. Otro que tiene como actividad principal la agricultura y la ganadería, descubre que hay posibilidades de prestar servicios de preparación de tierras agrícolas. Para ello, combina su actividad agrícola con la prestación de estos servicios a otros agricultores de la región; sus utilidades las reinvierte en una finca ganadera para luego pasar a la distribución de leche cruda en la ciudad. Vende la suya y la de sus vecinos hasta que, acosado por las autoridades sanitarias y de control de precios, decide

que es mejor dedicar sus esfuerzos a la producción de queso, el cual es más rentable por no tener un precio controlado como la leche. El manejo de este negocio es efectuado por su esposa y él continúa con la actividad agrícola y la prestación de servicios de preparación de tierras.

Un proveedor de caña de azúcar a los ingenios, decide invertir una importante suma de dinero en equipos modernos para la fabricación de quesos, motivado por las altas ganancias de sus amigos en esta actividad. Compra de contado la maquinaria para empezar así una nueva empresa con la cual entra a competir en el mercado de este producto. Como sus aspiraciones de ingreso son altas, decide montar una gran empresa para la cual requiere materia prima que no está a su alcance. Adquiere entonces un carrotanque refrigerado para traerla desde fincas apartadas 500 y 600 kms. de su planta. Sus aspiraciones (motivaciones) lo inducen a invertir, no para satisfacer necesidades primarias, sino para lograr objetivos de otra índole como el hecho de tener una planta más moderna y más grande que la de sus amigos de la región, con lo cual mejora su prestigio, su imagen y desde luego, sus ingresos.

En resumen, hay una amplia gama de casos en este grupo con una característica general: la reinversión de utilidades en industrias similares y no similares, por considerar esta alternativa más rentable que la de colocar sus dineros en el mercado de capitales.

La creación de empresas además de ser una actividad rentable en Colombia (por lo menos más rentable que mantener dinero en papeles) permite la evasión de impuestos pasados y futuros, puesto que parte del dinero invertido en una empresa es fruto de las utilidades no declaradas de los años anteriores. Si ese dinero va al sistema de capitales —formal o institucional— hay que justificar su procedencia lo cual no conviene si ha habido evasión. Sin embargo, sí es posible sub-valorar la inversión que se hace en una empresa como se subvalúan las ventas y por lo tanto las utilidades.

5. *El tamaño de las empresas*

En la década de los años setenta, el tamaño promedio de las empresas en relación con el tamaño del mercado es menor que el de aquellas que fueron creadas durante los años treinta a sesenta. En general, en estos años, los importadores que pasaron a productores así como otra clase de empresarios planearon sus empresas para satisfacer mercados nacionales. Por el contrario, hacia los años setenta, el tipo de empresas que se crea tiende a satisfacer mercados locales y regionales, entre otras cosas porque muchas de ellas son fundadas por operarios que cuentan con precarios fondos provenientes de sus cesantías, ahorros y ayudas familiares, así como del limitado crédito de proveedores de materias primas y maquinaria.

6. *La Tecnología*

El origen de la tecnología en ambas etapas (antes y después de 1970) del desarrollo industrial colombiano es muy diferente. En la primera etapa la

tecnología tuvo su origen en el exterior, pues llegó a través de diferentes canales. Pero en la década de los años setenta es un hecho cierto que se han desarrollado conocimientos tecnológicos nacionales. Esto tiene una explicación lógica:

- Los obreros se capacitan en las empresas a través de la instrucción en ellas recibida. Aprenden los procesos y los van modificando poco a poco; hacen adaptaciones de máquinas; hacen innovaciones a los equipos y productos que ellos fabrican para sus patrones, etc.
- Se importa maquinaria de segunda o se reconstruye la que deshechan las empresas nacionales. Se generan entonces habilidades para la construcción de partes para máquinas; se pasa de la reconstrucción a la fabricación de bienes de distinta índole; se aprende a diseñar nuevos sistemas y nuevos bienes de capital; y se diseñan nuevos productos en general.
- El SENA, que desde 1957 ha estado preparando operarios elevando su nivel técnico, tiene ya en su haber un stock de egresados, los cuales para estos años juegan un papel importante porque son personas que conocen técnicamente procesos básicos como el de fundición, soldadura, manejo de máquinas herramientas, tejeduría, hilatura, maquinado de piezas metálicas, soldadura en acero inoxidable (conocimiento relativamente nuevo en Colombia), laminado de piezas en acero inoxidable, procesos de la industria alimenticia, etc.

En estrecha vinculación con las empresas, el SENA lleva a cabo una labor de varios años entrenando y capacitando personal en actividades en las cuales la demanda por obreros calificados es creciente. Esta institución mejora sustancialmente los conocimientos empíricos de muchos operarios a quienes se habilita para la producción de bienes que implican el uso de máquinas con tecnologías más sofisticadas, lo que a la postre rinde su fruto cuando las empresas grandes deben enfrentarse a la conquista de mercados externos para los cuales la calidad de los productos debe ser superior.

- La capacitación en universidades tecnológicas e institutos de enseñanza técnica complementan la labor del SENA. Aparece el técnico, el profesional de nivel intermedio que llena un vacío en las empresas. Muchas de las firmas no alcanzan a preparar en breve lapso los operarios que se requieren para las nuevas expansiones. Hay que recurrir, pues, al operario capacitado en estos centros de enseñanza técnica y complementar con la práctica los conocimientos teóricos recibidos.
- Aparecen las innovaciones tecnológicas generadas por los técnicos, mecánicos y operarios calificados, además de las llevadas a cabo por ingenieros. En entrevistas a empresas de diferentes ramas industriales, los gerentes y otros directivos visitados manifestaron que gran número de innovaciones tecnológicas fueron el fruto de ideas extraídas de los operarios de máquinas, y que en muchas ocasiones ellos mismos fueron

capaces de llevarlas a cabo sin la asesoría de ingenieros. De no ser así, no sería posible para Colombia utilizar maquinaria con tantos años de uso. Tampoco los operarios calificados podrían iniciar sus propias empresas si no contaran con las habilidades suficientes para trabajar con equipos a los cuales ellos deben hacerles constante mantenimiento y adaptaciones ante la dificultad de obtener repuestos en el mercado.

En síntesis, para los años setenta el país ya cuenta con una amplia gama de conocimientos básicos, los cuales se difunden entre las empresas y desde las instituciones técnicas hacia las firmas. Para estos años comienza a hablarse en algunas industrias de *tradición tecnológica*, o sea, de la acumulación de conocimientos técnicos para la producción de un determinado bien. En este contexto, la tradición tecnológica es una expresión que involucra la presencia de una tecnología autóctona, nacional, con la cual se logra cierta independencia del exterior, al punto que ya algunas industrias como la textil empiezan a exportar tecnología a países latinoamericanos.

Esta tradición tecnológica ha permitido la proliferación de empresas pequeñas. Hay casos en los cuales, de una empresa han salido operarios a formar otras más pequeñas hasta sumar 20 en el lapso de 8 años. En el Valle del Cauca, de una empresa en implementos agrícolas surgieron cinco más en tres años; también en Palmira en el mismo departamento, coexisten tres empresas de tamaño grande en la fabricación de muebles metálicos para oficina, con alrededor de ciento veinte pequeñas empresas cuyos actuales propietarios han trabajado en otra de la misma rama industrial y de la misma ciudad.

El país cuenta pues, con tecnología propia para un avance industrial menos dependiente de conocimientos básicos provenientes del exterior que en el pasado. Una prueba de todo esto la constituye el hecho de que muchos técnicos y operarios calificados son atraídos en el exterior. Ellos cuentan con importantes conocimientos técnicos que hasta ahora le han permitido a las empresas nacionales competir (en el exterior), aún disponiendo de equipos tecnológicamente obsoletos y técnicamente maltrechos. Aún más, muchos empresarios pequeños y medianos manifiestan que ellos realmente pueden competir en el mercado nacional con otras empresas, gracias al aporte tecnológico de uno o dos obreros claves del área de producción. Afirman que si por alguna razón ellos se retiran de la empresa se verán en serias dificultades para reemplazarlos, en vista de que el *know-how* en determinados procesos está en poder de dichos operarios. Esto es frecuente en alimentos por ejemplo, donde ciertos procesos parecen más bien un arte que algo para repetir con base en técnicas escritas.

7. La conquista de mercados

Las empresas han seguido distintas estrategias para la conquista de sus respectivos mercados. Aquellas que se iniciaron en la primera etapa (1930—1966) estuvieron protegidas por muchos años; esto les permitió desarrollar estrategias de ventas con base en publicidad y promoción, a fin de despertar el interés de

los clientes potenciales. Era necesario educar al consumidor en el uso de los bienes que se iban a producir. En muchos casos hubo introducción de productos totalmente desconocidos para el grueso de los consumidores, lo cual hizo necesario la apertura de mercados en el país. Por ejemplo, fue preciso enseñar a los agricultores el uso de equipos e implementos agrícolas de mayor capacidad de los que tradicionalmente se habían importado; mostrar los nuevos equipos de riego; de fumigación, etc. Se sabe también que la mecanización de la agricultura en Colombia empieza por los años 1960–1963, que para 1975 el país se autoabastece con la producción nacional de implementos pesados fabricados por empresas de tamaños pequeños, medianos y grandes.

El uso de equipos de riego no fue de amplio conocimiento para todos los agricultores hasta comienzos de los años 1970–1973. Entran entonces, las pequeñas empresas a capturar parte de la demanda atendida por empresas grandes, y desde luego a difundir su utilización a través del contacto directo con clientes potenciales que llegaban ocasionalmente a las plantas o pequeños talleres en busca de un servicio o fabricación de piezas para otros bienes de capital. Las primeras empresas hicieron la apertura del mercado y las segundas, o sea, aquellas de los años setenta, aprovecharon esos mercados y los ampliaron un poco más a través del contacto personal con clientes.

Factores que le permiten a una pequeña empresa competir con las grandes en los mismos mercados

Es un hecho cierto que en Colombia las empresas grandes de algunas ramas industriales enfrentan a partir de la década de los años setenta una fuerte competencia por parte de empresas pequeñas. Sostengo por lo tanto, que la proliferación de pequeñas empresas en esta década, ha capturado parte de la demanda que era atendida parcial o totalmente por empresas grandes nacionales y extranjeras. Las empresas pequeñas han conquistado parte de los mercados de las empresas grandes obligando a éstas a exportar o vender sus productos en zonas más apartadas. Algunas, incluso, han tenido que modificar sus líneas de producción pasando de la venta de productos elaborados a la de materias primas y productos semi-elaborados cuyos clientes son las pequeñas empresas.

Un conjunto de factores se conjugan para permitir esta situación poco usual pero que en Colombia se da como resultado de la política de sustitución de importaciones que el país siguió desde los años treinta hasta finales de los sesenta. Este proceso de sustitución de importaciones tomó alrededor de 25 años, tiempo suficiente para que se asimilara primero y se difundiera después del conocimiento tecnológico; para que se acumularan las cesantías en poder de los trabajadores quienes se convertirían en la nueva clase empresarial por la década de los años setenta y tiempo también suficiente para que se generara un mercado de maquinaria de segunda.

La competencia entre empresas pequeñas y grandes se da con mayor énfasis en aquellas ramas industriales en que la tecnología es conocida y/o de fácil

comprensión, como el ramo de los textiles y confecciones; los productos de cuero; de madera; fabricación de diferentes bienes metalmecánicos como bicicletas, muebles metálicos para oficina y el hogar; implementos agrícolas, bombas y motobombas y equipos de riego artificial para uso agrícola; hornos para panadería y máquinas complementarias para la misma industria, tales como amasadoras, cortadoras, etc.; estructuras metálicas, máquinas secadoras de granos y máquinas trilladoras de granos o tratamientos similares, trapiches e implementos para la industria azucarera y panelera; construcción de calderas y tanques para el almacenamiento de líquidos; productos alimenticios como papa frita y otras frituras; bocadillos y confites de chocolate, azúcar y frutas, tortas de harinas, de queso, y otros ingredientes, jugos envasados y verduras secas, etc., muebles de madera y cuero; en suma, diferentes productos de origen artesanal en los cuales se utilizan materias primas autóctonas.

1. Las Expectativas de Ganancia

Las expectativas de ganancia de los pequeños y nuevos empresarios tienden a ser menores que las de quienes se iniciaron al amparo de la protección cuando los mercados externos se cerraron en los años posteriores a la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. Aquellos que antes importaban tuvieron que crear de una manera u otra una incipiente oferta de productos a fin de continuar con el nivel de utilidades que les proporcionaba su actividad de comercio, lo cual no fue muy difícil dada la alta protección arancelaria que se les otorgó.

En cambio, la nueva clase empresarial (obreros, empleados y técnicos) acostumbrada por muchos años a un ingreso modesto fruto de sus trabajos personales, se ha contentado con las pequeñas ganancias que sus nacientes empresas les retribuyen. Algunos grupos de estos empresarios obtienen un ingreso que viene a ser la suma de su propio salario más la renta del capital invertido por lo menos en los primeros años de la empresa, cuando deben estar al frente de todos los aspectos relativos a la producción, administración y venta de los productos.

Los empresarios pequeños de hoy se sitúan normalmente en niveles de precios inferiores a los que tienen las grandes y en oportunidades renuncian a expandirse o, a conquistar más mercados con el argumento de que su empresa les provee el ingreso suficiente para educar a sus hijos, adquirir vivienda y en general tener un nivel de vida superior al que tenían como obreros o técnicos calificados. Muchos de ellos han manifestado que el tamaño de empresa que tienen está bien; están satisfechos, están realizados.

Lo anterior no quiere decir que muchos de ellos estén desprovistos de aspiraciones mayores. No, algunos también intentan seguir creciendo, exportar si es necesario, hacer de su empresa la fuente de ingresos de la familia donde los hijos encontrarán el lugar para educarse industrialmente y utilizar sus nuevos conocimientos aprendidos en la universidad para modernizar la planta y hacer de ella un modelo de firma.

Hay pues, aspiraciones variadas dentro de la pequeña industria, aunque en general sus expectativas de ingreso son modestas por lo menos al principio, lo cual es una desventaja para las grandes, si esta situación se da en un amplio número de ellas. Y esto es lo que ha sucedido. Algunos empresarios de implementos agrícolas confesaron que tan pronto les fue posible, ellos abandonaron sus empleos para producir por su propia cuenta el mismo tipo de implemento que elaboraban sus patrones. Cuando ellos fueron obreros, su salario mensual no era superior a \$15.000 en 1971–1973, pero en 1974 cuadruplicaron su ingreso, cuando iniciaron sus pequeños talleres con modestas herramientas de trabajo, algunas de las cuales adquirieron de segunda mano y a crédito. Lograron hacer esto porque aquellos implementos que se vendían a través de distribuidores a \$140.000 los ofrecieron a \$110.000 y aún a \$95.000. ¿Y los costos de producción? En algunos casos fueron más bajos y en otros no, pero de todas maneras sus *expectativas de ganancia* fueron suficientemente más bajas que las de las empresas grandes que sumadas a los márgenes de comercialización obtenidos por los distribuidores, lograron compensar ligeras diferencias en costos.

2. Costos Administrativos

Otro factor es el hecho de que los pequeños empresarios tienen costos menores de administración. Ellos mismos compran la materia prima, la transforman, venden el producto o atienden la clientela, llevan sencillos libros de contabilidad. Por otra parte, o no tienen una oficina o está desprovista de lujos y decorados que de una u otra manera influyen en los costos totales.

Puesto que ellos mismos atienden la clientela, o sea, ellos venden en su misma empresa, no hay costos de distribución. El cliente va a la planta, mira los productos y toma allí la decisión. No existen comisiones para vendedores (depende del producto) que recarguen el precio, ni tampoco hay costo de distribución o éste es muy bajo. Siguiendo con el ejemplo de los implementos agrícolas, las empresas grandes y los importadores, normalmente venden a través de distribuidores en varias zonas del país. Estos agentes reciben una comisión que oscila entre el 25% y el 30%, dependiendo del tipo de implemento y del distribuidor. Por debajo de estos porcentajes logra colocarse un pequeño empresario quien gracias a esto, compite satisfactoriamente después de igualar la calidad de sus artículos a la de aquellas empresas grandes.

3. Innovaciones Tecnológicas

Los pequeños empresarios fabricantes de máquinas por ejemplo, mantienen usualmente un contacto directo con sus clientes a través de la prestación de servicios de reparación, la cual combinan con la producción, o a través de la venta de sus productos. Este contacto directo les ha permitido conocer las necesidades de sus clientes y escuchar de ellos sugerencias sobre convenientes modificaciones a productos importados y otros producidos por ellos mismos o por empresas diferentes. La necesidad de ampliar el número de clientes, de satisfacer sus sugerencias, o sea, la necesidad de competir induce a los pequeños a modificar productos, a mejorarlos e incluso, sacar nuevos modelos con base

en diseños propios. Las innovaciones tecnológicas son una forma de competir en mercados donde se tienen ciertas desventajas como la imposibilidad de dar crédito por disponer de un restringido capital de trabajo.

Las innovaciones tecnológicas e implementos agrícolas, bombas y fumigadoras, etc., son más frecuentes y significativas en empresas pequeñas que en grandes, entre otras cosas porque éstas no hablan directamente con el cliente sino con el distribuidor, y también porque están "casadas" con diseños de firmas extranjeras las cuales son reacias a permitir variaciones en el diseño.

Máquinas abonadoras con características tecnológicas diferentes a las importadas y otras producidas en grandes firmas así como rastrillos y arados con especificaciones técnicas que llamaron la atención de grandes haciendas, desplazaron del mercado del Valle del Cauca a las grandes firmas de Medellín, Bogotá y Barranquilla que tradicionalmente habían atendido este mercado hasta 1976. La competencia tecnológica de las empresas del Valle del Cauca fue más fuerte que la capacidad de innovación de las firmas grandes.

Cuando una de las firmas desplazadas de este mercado decidió salir a la conquista de demanda en países centroamericanos para compensar, según el empresario, la pérdida sufrida (50% de la demanda tendida en ciertos productos) lo hizo con la introducción de un nuevo diseño de rastra mediante licencia conferida por una firma norteamericana. Sin embargo, una pequeña empresa en Palmira ya estaba ofreciendo seis meses antes un tipo de implementos muy similar al que posteriormente construyó la empresa exportadora. Los propietarios de la pequeña empresa de Palmira, construyeron este nuevo modelo de implemento basados en sugerencias de algunos agricultores y tractoristas con los cuales tenían contacto personal. Vale la pena mencionar que sólo uno de ellos contaba con elementales conocimientos de dibujo industrial, los cuales perfeccionó durante seis años de trabajo en otras empresas en las que estuvo bajo la orientación empírica de personas que sabían más que él de esta materia.

Otro empresario pequeño de la ciudad de Tuluá, se había especializado en la fabricación de unas máquinas sembradoras de maíz después de diseñar y construir por varios años un dispositivo para corregir los defectos a las máquinas que agricultores de la región habían adquirido de una empresa grande. El nuevo modelo de máquina construída por él, tenía la ventaja de poder distribuir mejor los granos dentro del surco al tiempo que estaba diseñada para variar el rango entre surcos. Además, producía menores daños a los granos que se iban a sembrar que aquella máquina fabricada por la empresa grande, la cual se vendía a través de distribuidores. Esta innovación fue llevada a cabo a consecuencia de las contínuas quejas de los agricultores, hecho que fue aprovechado como factor de competencia en la captura de un mercado generado por una empresa líder pero también perdido por ésta al mantener la rigidez en el diseño de sus equipos.

Muchos otros ejemplos se podrían citar en este contexto, donde los pequeños empresarios introducen innovaciones tecnológicas con el objeto de tener

ventajas que les ayuden a competir en el mercado donde ellos se ubican. Fabricantes de bombas modificaron el diseño de las importadas y otras producidas bajo licencia en el país, obteniendo como resultado un tipo de bomba que satisfacía las necesidades de cultivadores de café situados frecuentemente en zonas montañosas. Otros fabricantes de implementos agrícolas lograron hacer un híbrido de la mezcla de tres modelos de implementos agrícolas elaborados con base en diseños extranjeros. Fueron ágiles y flexibles en tomar las cosas buenas de los tres modelos de implementos y olvidarse de los defectos los cuales conocían bastante bien desde cuando ellos eran obreros de talleres dedicados a la reconstrucción de maquinaria agrícola.

En los talleres de reconstrucción es donde se encuentran las semillas tecnológicas. Allí se aprende a reparar, a modificar, a trabajar con pocos recursos pero también con gran imaginación. Allí se encuentra, preparándose, el *mecánico* que más adelante jugará un papel importante dentro de la pequeña, mediana y aún gran industria como ya se comentó. Gracias a ellos el país puede importar maquinaria de segunda mano y usarla satisfactoriamente durante mucho tiempo. Ellos fabrican para sí o para otros, máquinas y repuestos a partir de piezas sueltas que encuentran en "chatarrerías"; introducen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas; son ellos por lo tanto, quienes han hecho una continua sucesión de modificaciones tecnológicas que le permiten al país contar con amplios conocimientos técnicos, al punto que ya se puede afirmar que en Colombia existe tecnología nacional, tecnología autóctona.

Es cierto que los mecánicos y otros tipos de operarios calificados de la industria de alimentos, por ejemplo, muchas veces hacen copias de diseños y procesos, pero también es cierto que con el tiempo ellos van introduciendo modificaciones que a la postre convierten al producto en algo bien diferente del modelo original. La mayoría de los nuevos modelos de máquinas son el resultado de la suma de pequeñas modificaciones que han tomado años en introducirse.

4. Utilización de Maquinaria de Segunda Mano

La utilización de maquinaria de segunda mano es un factor importante de competencia porque incide positivamente en los costos totales de producción, ya que es posible adquirir equipos a precios que están 60% por debajo de modelos similares nuevos. En entrevistas llevadas a cabo a usuarios, importadores, representantes, *dealers* y reconstructores, se llegó a la conclusión que la maquinaria de segunda mano ha jugado un importantísimo papel tanto en la generación de pequeñas y medianas industrias como en la ampliación de plantas y reposición de equipos en empresas grandes.

Dados un *know-how*, un pequeño capital representado en cesantías y ahorros, y la existencia de un mercado, los obreros calificados tomaron estos factores para aprovechar la generación del mercado de maquinaria usada que, en Colombia, empieza a darse hacia finales de la década de los sesenta y principios del setenta. La industria nacional —aunque lentamente— ya había madurado y empezado a renovar sus equipos.

A la generación del mercado de maquinaria dentro del país, se suma el hecho de que muchos empresarios hacen ellos mismo importaciones de equipos que en los Estados Unidos se ofrecen con pocos años de uso por una tercera parte del precio de similares nuevos. Algunos equipos fue necesario reconstruir y otros no; de todos modos, su costo fue fácil de asumir por contar con una mano de obra barata y bien calificada. Los importadores-reconstrutores y representantes de *dealers* de los Estados Unidos y Europa incrementaron hacia 1970–1974 la oferta nacional de equipos usados al introducir al país grandes toneladas de equipos, máquinas, motores y repuestos de segunda mano, con los cuales se facilitó el acceso a bienes de capital.

Entre las empresas dedicadas a la comercialización y reconstrucción de equipos de segunda, FABLAMP es la más importante en máquinas herramientas. Su *stock* de equipos en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla oscilaba entre 1.500 y 2.000 máquinas para los años 1973/74. Esta empresa que empezó reconstruyendo máquinas herramientas como tornos, fresas, prensas manuales e hidráulicas, etc., importadas de diferentes países, pasó a la fabricación de algunas de ellas y hacia 1978 ya se encontraba exportando a países del Grupo Andino y Centroamérica.

Un amplio número de pequeños y medianos empresarios (con 20 y 100 obreros) del sector metalmecánico manifestaron haber podido iniciar y/o ampliar sus plantas con maquinaria usada adquirida en FLABLAMP. Otros han informado que sus primeros equipos fueron adquiridos a una empresa mediana o grande los cuales ellos mismos fueron capaces de reconstruir.

Ya para la década de los setenta, el empresariado colombiano cuenta con una importante oferta de equipos de segunda, generada en el país entre otras razones, porque las grandes empresas y algunas medianas debieron acudir a los mercados externos a ofrecer allí sus productos ante la fuerte presión ejercida por las pequeñas empresas. La política de fomento a las exportaciones plasmadas en el Decreto-Ley 444 de 1967 facilitó esta salida de manera muy oportuna.

La exportación implicó incrementos en producción y mejoras en la calidad, para lo cual fue necesario renovar equipos. El país importó en esta década bienes de capital en cuantías apreciables. Mediante líneas de crédito oficiales a tasas de interés bajas, así como convenios con países tales como España y algunos del área socialista. Aún se continúa la importación de equipos nuevos y usados debido a la liberación de importaciones que se vienen dando desde 1974 cuando comienza el gobierno del presidente Alfonso López. La política de liberación de importaciones contó con una coyuntura favorable como lo fue la bonanza cafetera a raíz de las heladas del Brasil. La mayor oferta de divisas que proporcionó el rápido incremento en precios externos del café facilitó aún más la adquisición de equipos en el exterior. A su vez, la mayor oferta de maquinaria usada en los Estados Unidos y Europa tiene dos razones fundamentales: por un lado, los cambios tecnológicos en ciertos tipos de máquinas han hecho obsoletas técnicamente a otras para ser utilizadas en países desarrollados con mercados amplios. La segunda explicación importante es el hecho

de que en estos países la depreciación de equipos a tres y cinco años, está induciendo a los empresarios a cambiar continuamente las máquinas aunque éstas se encuentren en buenas condiciones de funcionamiento. No sobra mencionar que las labores de mantenimiento y reconstrucción de maquinaria en los Estados Unidos son costosas por el alto precio que tiene la mano de obra. En razón a las anteriores circunstancias, el empresariado colombiano que tenía mecánicos y operarios calificados en la reconstrucción de equipos, aprovechó para importar a precios bajos multitud de máquinas con las cuales los productores potenciales lograron iniciar sus empresas en Colombia. Si el precio en Colombia de una máquina con seis años de uso es inferior al 60% del precio de una similar nueva, esta diferencia es de por sí una ventaja en costos de capital, bajo el supuesto de que los costos de mantenimiento y las diferencias en productividad no sean significativas como ocurre con una amplia gama de máquinas.

Por otra parte, muchos pequeños empresarios no están realmente interesados en máquinas nuevas aunque éstas produzcan más por unidad de tiempo, pues abarcan mercados locales, y pequeños, así que una máquina de segunda apenas les viene bien para sus necesidades. Lo realmente importante para ellos es empezar una incipiente producción y con el transcurso de los años renovar sus equipos por nuevos o por otros menos atrasados tecnológicamente, aunque también sean de segunda.

Considero oportuno analizar aquí cómo la racionalidad del empresario pequeño difiere de la del grande. Los pequeños empresarios pueden no estar interesados en minimizar el costo unitario de producción a través del uso de nuevos modelos. Sencillamente no pueden escoger maquinaria nueva porque su escaso capital les impide hacerlo. Aún si pudieran adquirirla, el tamaño del mercado que pueden atender no justifica la compra bajo el supuesto de que existan diferencias en productividad, porque en este caso se corre el riesgo de sub-utilizar el capital invertido. Por otra parte, las pequeñas empresas cuentan con características que les permiten ser ágiles y flexibles en el manejo de los costos totales y de los precios. Es un hecho real y comprobado que la pequeña empresa se amolda más fácilmente ante las crisis que las grandes. La desaparición de pequeñas empresas en la mayoría de los casos es aparente, pues lo que el empresario hace es cerrar temporalmente su planta o poner sus activos a producir otro tipo de bien; pero no desaparece del todo. Alguien me comentaba en Medellín, que de tres empresas de confección que mueren nacen cinco, lo cual interpreto como la dificultad que tienen los pequeños de estabilizarse rápidamente en el mercado, pero también como la agilidad para moverse bajo difíciles circunstancias.

5. Los Sindicatos

En Colombia una empresa con más de 15 obreros es apta para tener un sindicato. Sin embargo, aún empresas de 100 y más empleados no tienen sindicato.

Los sindicatos generalmente presionan aumentos de salarios, una mayor estabilidad laboral y mayores prestaciones extra-legales para sus trabajadores, lo

cual influye en los costos de producción. Con frecuencia, las relaciones entre patronos y obreros de empresas pequeñas y medianas es casi personal, muy directa, lo que no ocurre en empresas con sindicatos. Las diferencias o acuerdos laborales se arreglan en muchas oportunidades de manera individual.

La existencia de sindicatos dentro de las empresas influye en el monto de prestaciones sociales legales y extra-legales pagadas. Una empresa con sindicato tiende a pagar un monto mayor de prestaciones extra-legales que aquella que no lo tiene. Entre tamaños de empresas hay grandes diferencias en estos rubros. Una empresa pequeña normalmente paga prestaciones sociales (legales y extra-legales) entre el 20% y el 45% del salario, mientras que en empresas grandes estos porcentajes van del 80% al 140% del salario.

En una empresa con procesos intensivos en mano de obra, estas diferencias son apreciables y juegan papel importante a favor de aquellas pequeñas, donde el empresario muchas veces opta por evadir el pago de prestaciones sociales y dar ese dinero directamente al trabajador ofreciéndole un salario mayor. Muchos casos encontré donde operarios calificados de empresas pequeñas reciben un salario superior en 30% - 50% a operarios similares de empresas grandes. Parte de la razón, es que tanto empresarios como obreros se ponen de acuerdo para no pagar determinados servicios que el Estado ofrece a través de institutos como los Seguros Sociales, Bienestar Familiar, etc., sencillamente porque no creen en ellos o los consideran de poca utilidad en sus vidas. Los obreros prefieren un salario nominal más alto que un salario nominal bajo con prestaciones sociales que no llegan a sus familiares ni a ellos mismos.

Por no existir sindicatos, los patronos logran, de manera ágil y rápida, acuerdos para aumentar o disminuir el número de horas de trabajo cuando así lo exige la demanda o las circunstancias. Los pequeños empresarios enganchan o despiden obreros aún sin violar la Ley con mayor facilidad y prontitud que las grandes empresas donde hay sindicatos.

En resumen, los pequeños son más flexibles ante variaciones en precios de las materias primas, crisis en el mercado, fallas en producción interna y acuerdos laborales en general. Esta flexibilidad es una gran ventaja que sumada al resto de factores le permiten a una empresa pequeña competir con una grande.

6. Proceso de Aprendizaje

No quiero dejar pasar estos factores sin incluir algunos comentarios sobre diferencias que he detectado en la asimilación de conocimientos, utilización o aprovechamiento del crédito, y seguridad en el proceso evolutivo de la empresa pequeña y grande. He visto más tendencia a la reinversión de utilidades en la empresa pequeña que en la grande; he observado cómo las empresas pequeñas empiezan habiendo pasado ya su proceso de aprendizaje en aspectos de producción (más no en los administrativos), porque el empresario parte de la base de que posee el *know-how*; ese es su principal activo. El empresario grande muchas veces lo importa o lo compra en el mercado nacional, lo cual le ocasiona pér-

didadas, retardos o fracasos cuando hay equivocaciones. El conocimiento que tiene el pequeño sobre procesos de producción le permite estar más seguro en la modificación de diseño, en los cambios tecnológicos; él hace investigaciones empíricas respaldado por un gagage de experiencias de varios años, las cuales tratan de plasmar en su propia empresa.

Esta es, quizás, la razón por la cual los créditos bancarios y aún aquellos del mercado extrabancario que obtienen a tasas elevadas (5% - 10% mensual), logran asimilarlos satisfactoriamente, lo cual no siempre ocurre en una empresa grande. Cuando digo asimilarlos me refiero al hecho de obtener con ellos los fines perseguidos, el hacer crecer significativamente sus empresas con modestas inversiones de capital o adiciones al capital de trabajo. Los pequeños son en general más moderados en sus gastos y más cuidadosos en las inversiones, pues en muchas ocasiones la propia subsistencia y la de sus familias depende de los nuevos pasos que se den en al empresa, así como el manejo diario que de ella se tenga. No les interesan los gastos suntuarios; no les preocupa aparentar ante sus amigos o ante el Gobierno pues poco esperan de él. Prefieren sí, mejorar sus instalaciones y mantenerlas al día para que produzcan el ingreso deseado. En las grandes empresas, el gerente no tiene esa presión, él no es el dueño, él no la fundó y tampoco sufre o pierde con eventuales traumatismos en la producción. El pequeño empresario no tiene la presión de accionistas ni de juntas directivas, pero sí tiene la de los proveedores de equipos y materias primas, que le dan un corto crédito a tasas altas de interés; la del prestamista que lo acosa por el dinero prestado; la de la competencia que lo somete a tener que producir con materias primas compradas a distribuidores minoristas, a precios entre el 15% y el 20% por encima de aquellos grandes productores que tienen suficiente capital de trabajo para comprarlas directamente al proveedor en el país (Paz de Río, por ejemplo), o traerlas del exterior. El pequeño tiene también la presión de vender a precios más bajos para poder competir, a pesar de tener que comprar más cara la materia prima.

En una palabra, los pequeños empresarios están obligados a ser eficientes o desaparecer; así, un análisis de eficiencia económica entre pequeños y grandes empresarios debe mostrar que los pequeños efectivamente lo son desde que existen; permanecen compitiendo en los mismos mercados de los grandes y aún, obligan a éstos a retirarse a otros lugares (exportar); y efectivamente son eficientes, desde que se les ve crecer en pocos años aún sin la ayuda oficial. Sin embargo, no toda empresa pequeña prospera. Las tasas de mortalidad son altas y en ciudades como Bogotá pueden morir el 4.9% de las empresas pequeñas industriales¹.

¿Cuánto más eficientes son las pequeñas que las grandes empresas?

No lo sé exactamente pero sé que lo son. Sé que inducen a empresas grandes en textiles a cometer acciones reprochables para evitar el nacimiento de nuevas

¹ En Bogotá nace anualmente el 8.8% y muere el 4.9% de los establecimientos industriales. Ver Kyu Sik Lee, "Intra-Urban Location of Manufacturing Employment in Colombia", City Study Project Paper No. 5, The World Bank, August 1979, Washington, D. C.

pequeñas industrias, como el hecho de preferir fundir o romper la maquinaria que sacan de planta para que no llegue a manos de potenciales productores, porque la experiencia les ha demostrado que éstos son peligrosos con el transcurso de los años. Son peligrosos los pequeños para los grandes porque les resulta difícil detener esa competencia casi invisible dentro de un mercado nacional donde sí se las arreglan para impedir la importación de productos similares.

Las empresas grandes no deberían sentir temor de la competencia pequeña pues teóricamente se dice que las grandes pueden producir a una escala mayor y vender más barato. Entonces, ¿por qué no lo hacen? ¿Por qué las pequeñas en Colombia venden a más bajos precios? Creo haber dado una respuesta total o parcial a este interrogante. Existen razones técnicas, incluyendo innovación tecnológica y mayor contacto con los clientes, pero también hay razones legales. La pequeña empresa puede evitar más fácilmente cargas tributarias y normas legales en el campo laboral.

7. Costos de Capital e Instalaciones

Muchos artesanos y algunos pequeños empresarios cuentan, al menos en los primeros años, con una ventaja más respecto a los grandes: utilizan el lugar de residencias para iniciar la producción; ese rincón de la casa donde habitan, o ese pequeño local llamado patio o garaje en el cual ahora no hay nada de interés. En una palabra, combinan la vivienda con la producción de bienes que ellos mismos o sus familias saldrán a distribuir en el mercado del barrio o de su ciudad, o esperan que los clientes lleguen a buscarlos, como es el caso de pequeños fabricantes de bocadillos, tortas de harinas, fábricas de queso, pequeños productores de bolsos de cuero, botas y calzado para dama y hombre, etc.

Ubicados en el sitio donde viven no tienen costos de arrendamiento adicional, transporte, pago de celadores ni de adecuación costosa de instalaciones porque la infraestructura muchas veces ya está dada. Hay incluso, operarios calificados trabajando por su cuenta en sus propias casas donde han instalado una o varias máquinas con las cuales realizan trabajos para terceros. Otros han adquirido pequeños y medianos soldadores para prestar servicios de reparación a domicilio en la ciudad o en sectores rurales donde funcionan empresas agroindustriales como trapiches, aserríos, fábricas de concentrados, muebles coloniales, etc. A este tipo de operarios se les busca por su buena calidad y porque cobran menos que las empresas o talleres donde no sólo el salario de los trabajadores es más alto, sino también los costos fijos. Los trabajadores independientes en metalmecánica (semillas de pequeñas y medianas empresas) no tienen incluso costos fijos porque viven en casas de familiares o en viviendas propias en las cuales el costo de oportunidad del espacio que ocupan sus máquinas y equipos es bajo o no existe.

En una segunda etapa de su evolución industrial, los pequeños tienden a ampliar sus instalaciones, lo cual realizan poco a poco con sus propios recursos o con la ayuda de instituciones de crédito como la Corporación Financiera Popular o bancos privados. Parte de sus nuevos ensanches los dirigen y/o ejecutan ellos mismos, sin importarles trabajar en horas nocturnas o días feriados.

“Aquí se trabaja con las uñas” es una expresión frecuente en pequeñas empresas colombianas, donde el acceso a capital (físico o de trabajo) no ha sido fácil. Ellos utilizan equipos que unas veces compran mediante crédito de proveedores o que adquieren de segunda y los reconstruyen con sus propias manos e imaginación. En muchas empresas pequeñas los mismos empresarios en colaboración con sus operarios y amigos asesores, construyen máquinas sencillas y otros implementos de trabajo que en total representan modestas inversiones en dinero, pero altos beneficios porque con dichos equipos logran sacar productos que luego les permitirán llevar a cabo sus labores de manera menos penosa.

En Colombia hay múltiples ejemplos de la situación descrita en este séptimo punto, pero me gustaría referirme a dos casos concretos bien conocidos. Son ellos el de Industrias Hacob e Industrias Metalúrgicas Apolo.

La primera es productora de estufas eléctricas y calentadores; actualmente es la más grande en el país en este ramo. Esta empresa empezó con herramientas fabricadas por sus propios dueños (hermanos) y aún en 1978 continuaban diseñando máquinas para construir en sus talleres, evitando así la importación de sofisticados equipos.

Industrias Metalúrgicas Apolo empezó en un pequeño garaje como un taller de reparaciones y soldadura. Hoy día es la más grande empresa en implementos agrícolas, discos para arados y rastrillos, y partes para automotores. Ellos empezaron pequeños, en lugares de trabajo incómodos, y poco a poco fueron creciendo hasta llegar a tener adecuadas y amplias instalaciones.

Esto significa que los pequeños también pueden llegar a ser grandes, lo cual se logra de manera más rápida con la ayuda oficial que, en el pasado, siempre ha estado ausente de los planes de desarrollo de los gobiernos. Afortunadamente esta actitud gubernamental empieza a cambiar en la presente década, aunque está lejos de ser la acción decidida y real que el empresario pequeño espera en momentos en que su etapa embrionaria así lo requiere, como lo requirió la incipiente industria de los años treinta al sesenta a la que se le otorgó efectiva protección a todos los niveles (arancelaria, crediticia, etc.).

8. Tiempo de Permanencia de los Obreros

En general, la permanencia de los obreros dentro de las empresas difiere de acuerdo al tamaño y también de acuerdo a la existencia o no de sindicatos.

En las pequeñas la rotación es más frecuente que en las grandes debido a varias razones: una de ellas es la tendencia de los operarios a buscar empleos en empresas que brinden estabilidad. Ante todo, los obreros no calificados tienden a ampararse en los sindicatos para asegurar un salario regular y continuo, lo cual se logra en las empresas grandes más que en las pequeñas.

Los pequeños empresarios tienden a ser más exigentes con sus trabajadores; hay control directo sobre la labor desarrollada en el día y con mucha frecuencia están rotando a sus trabajadores de más bajo rendimiento. Dentro de las grandes hay control, pero la decisión de rotar o cambiar a obreros ineficientes es menos fácil de tomar. O sea, hay menos flexibilidad para adaptar los trabajadores a las reales exigencias de la empresa.

Una segunda razón para que dentro de las pequeñas empresas la rotación sea mayor que en las grandes la constituye el hecho de que los empresarios contratan a obreros por cortos períodos mediante acuerdos verbales o escritos. Esto se hace cuando hay incrementos temporales en la demanda o en épocas de cosecha en aquellas fábricas procesadoras de alimentos perecederos.

Lo que es válido o cierto para obreros no calificados y semicalificados no lo es para aquellos operarios calificados, pues éstos prefieren trabajar en empresas pequeñas y medianas a las cuales brindan sus servicios modificando continuamente la remuneración. En otras palabras, dada su habilidad técnica, los obreros calificados tienden a convertirse en mini-empresarios dentro de la pequeña empresa donde trabajan, por el sistema de contratos que les permite lograr ingresos superiores en 50% o más a obreros calificados de empresas grandes. En este caso, la permanencia de los calificados es similar en empresas pequeñas que en grandes, aunque los que trabajan para firmas pequeñas y medianas tienden a convertirse en pequeños empresarios más fácilmente que los de los grandes, pues los primeros mantienen un contacto más frecuente y directo con los clientes potenciales que los segundos.

Finalmente, es importante decir en este punto que los obreros calificados de empresas grandes son más especializados que los de las pequeñas. El conocimiento del obrero calificado que trabaja en una pequeña empresa es más universal, más amplio (aunque, a veces, menos profundo) que el del obrero de las grandes firmas. Por esta razón, a los obreros calificados de pequeñas empresas se les facilita más independizarse, pues ellos generalmente conocen, mal que bien, todos los procesos de producción, lo cual los induce a convertirse en empresarios trabajando por su propia cuenta.

La rotación es, pues, un factor a favor de las pequeñas empresas porque evita la acumulación de grandes cargas laborales, las que a su vez, inciden en los costos totales. Esto es una desventaja para un gran número de firmas grandes que no cuentan con significativas economías de escala en la producción colombiana.

IV. El Decreto-Ley 444. Una interpretación

Después de 1967 el país inicia una nueva fase en su desarrollo industrial mediante un cambio de política, plasmada en el Decreto-Ley 444. La nueva política industrial básicamente estimuló las exportaciones de manufacturas a través de un paquete de medidas económicas bien conocido.

Este paquete de medidas ha influido positivamente en la apertura de los mercados externos, como efectivamente así lo demuestran los estudios adelantados por investigadores nacionales y extranjeros.

A partir de 1967 se cambió de política industrial. Poco a poco se fueron liberando las importaciones al pasar grupos de productos del Régimen de Licencia Previa al de Libre y algunos que estaban en el de Prohibida pasaron al de Previa. También ha habido cambios en aranceles, en especial en favor de la importación de bienes de capital al reducir a un 5m máquinas que tenían 40% y más de gravamen.

Pero yo no quisiera darle al Decreto-Ley 444 de 1967 demasiada trascendencia, porque lo que no se ha dicho es que paralelamente con la nueva política de comercio exterior se empezaba a gestar una nueva clase empresarial colombiana conformada por grupos numerosos de pequeños empresarios. Estos factores tomaron varios años en darse, pero las entrevistas realizadas en 1978/79 a empresas pequeñas del sector metalmeccánico (bienes de capital) y del sector de alimentos, muestran que de un total de ciento treinta empresas, el 45% de ellas iniciaron en la década del setenta.

En estas mismas entrevistas se logró conocer la opinión de gerentes de empresas líderes en algunos productos acerca de la motivación que tuvieron para exportar. Algunos de ellos respondieron que a pesar de existir estímulos para la exportación, sólo se motivaron a buscar mercados en el exterior cuando sintieron que la oferta de productos provenientes de pequeñas empresas eran tan significativa en algunas regiones del país que los esfuerzos de venta no daban resultados positivos. Incluso, hubo reducción en precios internos para desalentar el surgimiento y progreso de las pequeñas empresas de la década del setenta, las cuales tomaron parte de los mercados creados por las grandes. La reducción en precios no influyó sobre las pequeñas firmas dadas las ventajas que éstas tienen para permanecer en los mercados colombianos. De las observaciones llevadas a cabo en entrevistas con gerentes de empresas grandes y pequeñas uno puede concluir que en Colombia las pequeñas firmas al capturar mercados locales, regionales y hasta parte del nacional, impulsan a las grandes a exportar, y eso es lo que efectivamente ha sucedido con algunas empresas de ciertas ramas industriales. La importancia del Decreto-Ley 444 radica en que facilitó esa oportuna salida al mercado externo, evitando así una confrontación y/o estrangulamiento en el sector industrial.

Hacia principios de la década del setenta la situación en la industria no era muy clara, pero poco a poco se fue dando una libre competencia entre empresas de diferentes tamaños, a falta de competencia externa. Esta competencia favoreció al consumidor y al país en general, porque los precios de algunos productos efectiva y realmente bajaron. Por otra parte, se presionaron mejoras en la calidad, cambios en los diseños y mejores condiciones de pago para los compradores.

Aquellas empresas renuentes a exportar tuvieron que hacerlo bajo la presión de las pequeñas, como fue el caso de los implementos agrícolas, las bombas

para riego agrícola, las fumigadoras y otros productos metalmecánicos. Igualmente, la industria textil y de confección también ha sentido la presión ejercida por esas pequeñas unidades productoras cuyos dueños actuales son antiguos operarios. Empresas grandes productoras de muebles metálicos han visto la necesidad de exportar o de vender en mercados más lejanos al sitio donde se encuentra la planta, debido a la competencia de varias decenas de pequeños talleres que fabrican productos similares. Las grandes empresas productoras de bocado de guayaba, adelantan en este momento esfuerzos de diferente índole para encontrar mercados externos, en vista de que han tenido que compartir los supermercados con las pequeñas empresas. Situaciones similares se empiezan a dar en otros grupos del sector de alimentos.

La filosofía de la política plasmada en el Decreto-Ley 444 tal vez no fue la de auspiciar la generación de empresas pequeñas. Sin embargo, sí facilitó la prosperidad de muchas de ellas al permitir que las grandes poco a poco se especializaran en mercados externos y en parte del mercado nacional, dejándole a las pequeñas los mercados regionales cuya atención es relativamente fácil en razón a los bajos costos de ventas. De no haberse propiciado la apertura de los mercados externos, la lucha entre pequeñas y grandes empresas de todas maneras se hubiera producido con resultados difíciles de calcular para ambas; el país no contaría, como ahora, con un amplio grupo de pequeñas firmas potencialmente exportadoras haciéndole la competencia a las grandes.

Esta nueva clase empresarial de los años setenta se disputa con el Decreto-Ley 444 el honor de impulsar las exportaciones colombianas, al vender en los mercados nacionales productos de buena calidad y más bajo precio que aquellos ofrecidos por las grandes firmas nacidas al amparo de la protección desmedida y prolongada de las décadas del cuarente y cincuenta. Estas empresas nacieron y se conservaron ineficientes, y sólo hasta ahora empiezan a sacudir su letargo ante el empuje arrollador de las pequeñas empresa y de la política de liberación de importaciones que poco a poco ha tomado forma, a pesar de las protestas de los industriales que, como los textileros, todavía esperan obtener grandes rentabilidades al solicitar la continuación de los mercados cautivos en los cuales se pueda vender con altos precios, productos de calidades que distan mucho de aquellas que anhelan comprar los consumidores en los mercados internacionales.

V. Resumen y Conclusiones

Factores tanto macro como micro-económicos han permitido que en Colombia germine **una nueva clase empresarial**, la cual está conformada por empresarios cuyo origen socio-económico y cultural es bien diferente de aquellos que iniciaron sus firmas bajo las políticas de protección industrial imperantes en las décadas del treinta al sesenta. Los pequeños empresarios de hoy han sido en su mayoría técnicos, operarios calificados, mecánicos experimentados, empleados, vendedores y algunos profesionales, todos ellos con conocimientos técnicos y/o administrativos aprendidos en las anteriores empresas donde trabajaron o en instituciones de enseñanza técnica como el SENA.

El sector industrial colombiano tiene dos etapas bien diferenciadas: antes de la década del setenta y después del inicio de ésta. Colombia cuenta con una pequeña industria dinámica, eficiente y con potencial de crecimiento cuyos actuales propietarios están contribuyendo de manera decidida a mejorar la distribución del ingreso, y a favorecer al consumidor al vender bienes de buena calidad y bajo precio, haciéndole la competencia a las empresas más grandes. Pero sobre todo, existe un grupo de pequeñas empresas cuya influencia sobre la exportación de manufacturas de empresas grandes es tan clara y evidente como la ejercida por la política de comercio exterior plasmada en el Decreto-Ley 444 de 1967.

De cierta manera, la oferta de bienes proveniente de las pequeñas empresas ha tenido una influencia similar a la que hubiera mostrado una política de liberación de importaciones mucho más rápida que la que se ha venido dando desde 1974. Los altos precios a los cuales se venden muchas de las manufacturas en Colombia (textiles y confecciones, por ejemplo) han sido atractivo suficiente para que grupos de técnicos, operarios, mecánicos y empleados en general, se decidan a fundar sus pequeñas plantas de producción sin temor a los riesgos inherentes a la actividad industrial, que por cierto en Colombia no goza de las garantías otorgadas por gobiernos de países vecinos a sus empresarios. Situándose debajo de los niveles de precios de las grandes empresas (las protegidas), los pequeños empresarios de la presente década emergen orgullosos para brindar al país su aporte al desarrollo.

Una política de fomento al sector industrial colombiano puede estar basada en un apoyo decidido a la pequeña empresa para que ésta satisfaga mercados locales, regionales y de vez en cuando nacionales, en tanto que se deberán mantener reglas de juego claras para que las empresas grandes aprovechen su infraestructura organizativa y de producción hacia los mercados internacionales, a los cuales las pequeñas las impulsarán capturando parte del mercado nacional.

Puesto que muchas pequeñas y medianas empresas tienen potencial de crecimiento, se deberá apoyarlas en varios sentidos a fin de hacer de ellas entes industriales dinámicos. Se requiere apoyo crediticio, tecnológico y administrativo sin carácter paternalista como se le brindó en anteriores décadas al sector industrial.

Una sana y libre competencia hará que el sector industrial colombiano se especialice en beneficio de la sociedad y del empresariado mismo; pero para esto se necesita más apoyo institucional hacia la pequeña y mediana empresa, apoyo que afortunadamente empieza a gestarse en instituciones relacionadas con esta nueva calse empresarial. La Corporación Financiera Popular es un buen ejemplo del apoyo institucional. Si la década de los setenta fue la del despegue de la pequeña industria colombiana, la del ochenta deberá ser la de su consolidación.