

# 1. La Creación de Valor y las PYMES.

**Arq. MBA. Eleodoro Ventocilla Cuadros,**

Presidente, DKV Asociados, C.A.

Diciembre, 2004

*“Nuestras mentes son finitas, y sin embargo,  
aún en estas circunstancias de finitud estamos rodeados de posibilidades que son infinitas,  
y el propósito de la vida humana es atrapar tanto como podemos de ese infinito”*

Alfred North Whitehead

---

El presente capítulo describe a las pequeñas y medianas empresas como sistemas de creación de valor, para todos los actores clave que intervienen en su constitución y en su conexión con el mercado. Con especial énfasis en sus procesos de interacción con las formas de Capital existentes en su contexto para el aseguramiento de su viabilidad con base en la formación de su Capital Financiero e Intelectual.

---

## 1.1. Las Personas, los Mercados y las PYMES.

Una afirmación generalmente aceptada es que las personas tienen necesidades. Algunos consideran que el número y cualidad de esas necesidades es infinita.

Igualmente se acepta que las personas para satisfacer sus necesidades deben, inexorablemente, entrar en relación con el ambiente portador de recursos. Algunos recurrentemente nos recuerdan que los recursos son finitos y muchas veces no renovables.

Sabemos además que el ser humano, para asegurar la satisfacción constante de sus necesidades, ha estructurado su relación con el ambiente creando sistemas. El mayor de esos sistemas es el Mercado en el que transamos los bienes, servicios y experiencias que consideramos útiles para obtener aquello que satisface nuestras necesidades materiales, psicológicas o intelectuales; otro de esos sistemas es el Estado como ente interventor o regulador de las relaciones y transacciones de los ciudadanos (a veces quienes gobiernan tratan de sustituir el Mercado por el Estado). Igualmente, algunos de los sistemas que el ser humano ha creado y continúa creando son las empresas (grandes, medianas y

pequeñas) que conectan a las personas (portadoras de necesidades) con el mercado en el cual se encuentran los recursos.

Esos sistemas (organizaciones, empresas, instituciones) serán creadores de valor en la medida en que enriquezcan sus contextos; es decir, devuelvan al ambiente una proporción mayor de recursos (o recursos con una cualidad mejor) que aquella que consumen de él. De otra manera, se transforman en sistemas parásitos del ambiente y, por tanto, lo empobrecen. En otras palabras: destruyen valor.

Para que ello ocurra los sistemas que intermedian entre las personas y el ambiente deben poseer: Una arquitectura que les otorgue la capacidad de intermediar productiva y competitivamente y personas con competencias para operar efectiva y eficientemente esas capacidades. Es por ello que usualmente se les denomina sistemas de naturaleza Socio Técnica.

Cada vez que creamos un Sistema Productivo, las personas generamos tres situaciones económicas que vale la pena distinguir y tener presente:

- Establecemos una relación de Costo – Beneficio.
- Pagamos un Costo de Oportunidad.
- Adquirimos la obligación de Crear Valor.

Establecemos una relación de Costo-Beneficio, porque para obtener el Beneficio de la satisfacción oportuna de nuestras necesidades, debemos inevitable incurrir en los Costos (directos e indirectos) que conlleva la operación del Sistema que hemos creado.

Dichos costos incluyen el Costo de Oportunidad que deriva de haber decidido usar ese Sistema (organización o empresa) y no otro que, eventualmente, podría resultar más productivo (nos permitiría obtener los beneficios a un menor costo), para los propietarios del sistema productivo o para los que reciben sus productos o servicios (sus clientes).

Para cubrir todos estos costos y adicionalmente pagar el “*precio del futuro*”, es decir: los costos adicionales en los que habrá que incurrir para asegurar la perdurabilidad de la

organización; es necesario que la organización sea un “sistema creador de valor” es decir un sistema que crea continuamente más riqueza que la que consume.

Crear riqueza no es una obligación, crear riqueza es una opción. Una opción siempre más compleja y exigente que la creación de pobreza.

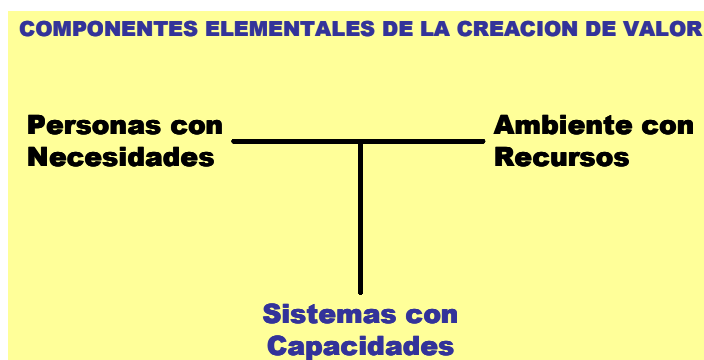
Al optar por la creación de riqueza se opta por el progreso. El progreso no es una inevitabilidad natural, no brota en el aire ni surge de la tierra. Konrad Lorenz y Karl Popper coincidían al señalar que las abejas no progresaban y se limitaban a repetir su vida de abejas (“las abejas no pueden mentir, por eso no progresan” afirmaban en un famoso encuentro en la BBC de Londres). El progreso es el resultado de ideas (algunas luminosas y otras oscuras) y voluntades humanas (algunas constructivas y otras destructivas) que convergen en la transformación positiva de la realidad en beneficio de las personas y su ambiente. El progreso finalmente se expresa en la creación sistemática de cultura (ideas y artefactos) y valor económico.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso.

En el pasado bastaba con acceder a los mercados locales para asegurar la satisfacción de las necesidades de las personas. Hoy, en un mundo en el que cada cuatro años entra en la corriente poblacional de la humanidad el equivalente la cantidad de personas que se incorporaron a la población en los primeros 1000 años de la era cristiana; se ha vuelto imprescindible acceder a los mercados globales para que esa satisfacción sea factible.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) prosperan como sistemas creadores de valor cuando surgen y operan en contextos propicios y cuando en ellos despliegan prácticas dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades que emergen en la compleja dinámica de los mercados.

Los contextos propicios para la creación de valor económico son aquellos en las que los pequeños y medianos empresarios pueden encontrar “Capital Contextual”<sup>1</sup>, es decir, recursos con el potencial de ser aplicados a la creación de riqueza y bienestar y a los cuales sólo tendrán acceso en la medida en que sus organizaciones posean la capacidad de hacerlo y quienes los operan tengan las competencias para operar productiva y competitivamente esas capacidades.



## 1.2. El Capital y las PYMES.

El Capital es el conjunto de recursos con potencial para crear riqueza.<sup>2</sup>

El Capital puede encontrarse en las personas, en sus contextos de actuación o en los sistemas que las personas crean para operar en esos contextos.

El **Capital Contextual**, es aquel que se encuentra en el ambiente en el que operan las empresas. Este capital está integrado por:

---

<sup>1</sup> Denominamos **Capital Contextual** a aquel que se encuentra en el ambiente y que no es de propiedad directa del empresario. Como en la mayor parte del planeta ya se ha superado la antigua práctica de la conquista y la explotación arbitraria por medios de fuerza, el Capital Contextual solo puede ser tomado en préstamo por concesión de los otros integrantes del contexto. Ello da lugar al concepto de “Pasivos ambientales” o la deuda que contraemos con las generaciones futuras cada vez que usamos recursos como los bosques, el aire, el agua, la capa de ozono o los bienes culturales. De ahí deriva la Responsabilidad Social de toda empresa de restituir los equilibrios que altera y mejorar el contexto en el que actúa.

<sup>2</sup> Observar que esta definición es sustancialmente distinta de la anticuada definición marxista según la cual el Capital un factor de la producción usualmente constituido por los propietarios de los medios de producción explotadores de la plusvalía generada por los trabajadores.

- **Capital Social**, es decir, las redes de respeto, confianza, cooperación comunicación, valores y creencias compartidas que definen el patrimonio cultural<sup>3</sup> y hacen distintivo cada contexto en el que prosperan las relaciones humanas y comerciales, con base en las cuales es posible transar los bienes, los servicios y las experiencias que se perciben como portadoras de valor para cada una de las partes involucradas.
- **Capital Político**, es aquel que está integrado por el respaldo de los gobernados a los gobernantes y el grado de su soporte a los marcos institucionales y regulatorios de la convivencia humana, que aseguran la gobernabilidad del contexto, posibilitan el respeto a la preservación y expansión de los derechos de propiedad material e intelectual y facilitan la ejecución y registro de las transacciones productivas y comerciales<sup>4</sup>.
- **Capital Ambiental**, es el que está constituido por la diversidad de recursos y activos naturales (energéticos, materiales o biológicos) disponibles en el ambiente y aplicables a la producción de riqueza en condiciones de sustentabilidad; es decir, asegurando la preservación de los equilibrios ecológicos.

El Capital Contextual contribuye a definir las Ventajas Comparativas<sup>5</sup> en que las empresas pueden sustentar su esfuerzo competitivo.

Hay países que se esfuerzan en desarrollar un alto Capital Contextual, para así propiciar que emerjan<sup>6</sup> y se desarrollen múltiples sistemas de creación de valor. Sin embargo,

---

<sup>3</sup> Quienes hoy en día trabajan en la preservación del Patrimonio Cultural, han desarrollado el concepto de "**Paisaje Cultural**" para hacer referencia a los paisajes naturales que han sido intervenidos positivamente por la acción transformadora del ser humano y que, por sus atractivos, pueden utilizarse como palancas de valor para la comercialización de servicios en el mercado turístico mundial.

<sup>4</sup> En esta materia, calibrar las diferencias restrictivas de los sistemas políticos: Liberales (como en USA y Europa), Socialistas (como en Cuba y Corea del Norte) y Mixtos (como en China y ahora en Venezuela), puede ser decisivo a la hora efectuar un emprendimiento empresarial. Cada uno de esos sistemas conlleva limitaciones y riesgos distintos para el flujo de capitales, el despliegue de los activos productivos y el aprovechamiento de las ganancias.

<sup>5</sup> Las **Ventajas Comparativas** son predominantemente estáticas, no dependen directamente del esfuerzo empresarial y están constituidas por elementos tales como la cercanía a los recursos o a los mercados; como es el caso de las cuencas hidráulicas o petrolíferas o la posición con relación al flujo físico del comercio de bienes como es el caso del Canal de Panamá o aquellas de carácter artificial (como las que surgen de los marcos regulatorios) como es el caso de las zonas francas, libres de exigencias tributarias o las preferencias arancelarias asociadas a los acuerdos de libre comercio.

simultáneamente, hay otros que destruyen sistemáticamente ese capital y transforman sus territorios en desiertos económicos.

Hubo un tiempo en que el Capital Contextual estaba restringido a las comarcas, luego con el cambio tecnológico fue posible acceder al de las regiones, posteriormente al de las naciones y hoy en día es posible buscarlo en los espacios que definen los acuerdos de integración comercial, en el mercado global y aún en los espacios virtuales de las redes de transacciones electrónicas; aun cuando en estos últimos el Capital Político, y en particular el constituido por los marcos institucionales, está todavía en proceso de definición.

Las PYMES pueden crear y fortalecer sus contextos de actuación. Para ello deben **Colaborar** entre sí dinamizando los sectores económicos en que operan, sumando recursos y ejecutando iniciativas dirigidas al fortalecimiento constante de su Capital Contextual, en cada una de las dimensiones señaladas. Esto es importante para toda empresa, sin embargo, es particularmente necesario para las PYMES, pues ello les permite minimizar los costos de transacción y de capital asociados a la entrada y participación en los mercados, en particular aquellos costos que por sí solas las PYMES no pueden cubrir.

Cuando el contexto que las alberga es propicio para la creación de valor, las PYMES pueden dedicarse a desarrollar innovadoramente **Ventajas Competitivas**<sup>7</sup>. Ellas son las que les permitirán **Competir** por el acceso, el posicionamiento y la participación en las oportunidades que ofrecen los mercados locales y globales.

Por tanto, crear valor económico supone tanto **colaborar en el sector económico** en el que se inscribe la empresa, para así propiciar el enriquecimiento sistemático de su contexto de actuación, como **competir en el mercado** en el que entrega sus productos, servicios y experiencias para así lograr su enriquecimiento sistemático.

---

<sup>6</sup> La teoría de la complejidad incluye el concepto de lo emergente para hacer referencia a los fenómenos que surgen de la variedad de estados posibles que caracteriza a los sistemas complejos.

<sup>7</sup> Las **Ventajas Competitivas** están constituidas por las diferencias (en los productos, servicios o experiencias) que los competidores no pueden imitar y los clientes valoran y están dispuestos a remunerar. Las Ventajas Competitivas, a diferencia de las Comparativas, dependen directamente de las habilidades empresariales y gerenciales.

Colaborar en el sector, exige desarrollar habilidades de Liderazgo e Influencia para inducir el desarrollo del contexto. Por otro lado, competir en el mercado exige, adicionalmente, dominar las prácticas de gerencia que habilitan la construcción de relaciones y la transformación de los recursos y activos disponibles en activos y recursos adicionales, mediante el perfeccionamiento de transacciones económicas.

Una empresa se enriquece cuando puede formar, desplegar y fortalecer innovadoramente<sup>8</sup> su **Capital Intelectual** y **Financiero**;

El **Capital Intelectual**<sup>9</sup> de las empresas se expande cuando quienes las dirigen ejecutan prácticas productivas y competitivas para incrementar su dotación de activos intangibles,<sup>10</sup> en particular aquellos que forman parte de su:

- **Capital Humano:** El conjunto del talento humano aplicable a la producción. El Talento solo es aplicable a la creación de valor cuando se traduce en Competencias o el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten vivir productivamente la experiencia de la creación de valor económico a partir de los escasos recursos disponibles en cada contexto de actuación.
- **Capital Estructural:** El conjunto de prácticas, métodos, procedimientos, marcas y símbolos distintivos, incorporados a los activos productivos de la empresa y registrados como parte de su propiedad intelectual.<sup>11</sup> El Capital Estructural se expresa en las capacidades organizacionales para producir

---

<sup>8</sup> La Innovación sistemática es la fuente fundamental de los procesos de diferenciación competitiva que, en última instancia, inciden en la viabilidad de las empresas en el mercado.

<sup>9</sup> El **Capital Intelectual** es un concepto ampliamente difundido, desarrollado con base en las propuestas de Drucker (El Trabajador del conocimiento), Nonaka y Takeuchi ( Conocimiento Tácito y Explícito), Edvinsson (Capital Intangible), Bontis (Capital de Procesos) y otros muchos investigadores. La taxonomía que aquí se aplica fue desarrollada por el autor con base en los aportes de los diversos autores mencionados.

<sup>10</sup> Un **activo** es aquella parte del capital disponible que esta efectivamente dedicada a la producción de valor económico. Los activos pueden ser tangibles (Edificios, terrenos, máquinas, repuestos) o Intangibles (conocimientos, procedimientos, metodologías, marcas).

<sup>11</sup> La **Propiedad Intelectual** y los sistemas legales que la protegen, se ha vuelto el nuevo territorio de las batallas económicas actuales. En 1992, el Presidente norteamericano, Bill Clinton, al instruir a los cónsules que representaban a su nación en el mundo, les recordaba que su misión en la protección de la Propiedad Intelectual de los ciudadanos norteamericanos equivalía al esfuerzo que desplegaron los pioneros en el Lejano Oeste al demarcar los territorios que luego ocuparían los colonos. No es pues sorprendente que este, junto al tema de los subsidios agrícolas, sea uno de los temas más espinosos en los procesos de negociación de los acuerdos de integración económica.

rutinariamente productos, servicios o experiencias, portadoras de valor económico, en cada contexto de actuación.

- El **Capital Relacional**: integrado por el conjunto de las redes formales de relación con los proveedores, clientes o aliados para la ejecución sistemática de transacciones económicas. El Capital Relacional se materializa en los convenios, acuerdos y alianzas formales que permiten canalizar las propuestas de valor al mercado y hacer entrega de los productos, servicios y experiencias portadoras de valor económico.

Como indicábamos en el punto precedente, en última instancia, una Pequeña o Mediana Empresa creará valor cuando sus prácticas productivas le permitan aplicar cada una de las formas de capital, antes mencionadas, al desarrollo de su capacidad pagar el precio de su futuro.<sup>12</sup> Es decir, a la generación de excedentes (creación de riqueza) expresada en la formación y ampliación constante de su **Capital Financiero**, aquel que está constituido por los activos tangibles y los medios de pago (dinero y cuasidinero) que pueden ser incorporados al financiamiento de sus actividades productivas y de comercialización en las complejas y usualmente impredecibles circunstancias de la economía contemporánea.

En síntesis, sabremos que una empresa esta creando valor cuando su comportamiento se traduce en un desempeño<sup>13</sup> que impacta positivamente y fortalece constantemente cada una de las formas de capital antes mencionadas y particularmente cuando genera dinámicas que inciden sinérgicamente en el conjunto de las formas de capital.

Por último es conveniente recordar que en las actividades empresariales dirigidas a la Creación de Valor, la construcción de Relaciones constituye la **dimensión estratégica** y el perfeccionamiento de Transacciones, la **dimensión táctica** de la actividad empresarial.

- La **Dimensión Estratégica** esta vinculada a la creación y transformación de los sistemas productivos con base en los requerimientos que emergen del

---

<sup>12</sup> Peter Drucker fue el primero en establecer la conexión existente entre la generación de excedentes (producción de utilidades a través de iniciativas económicas rentables) y la "capacidad de pagar el precio del futuro" de las Empresas. Hoy en día este concepto fácilmente puede ser extrapolado a sectores económicos o naciones enteras.

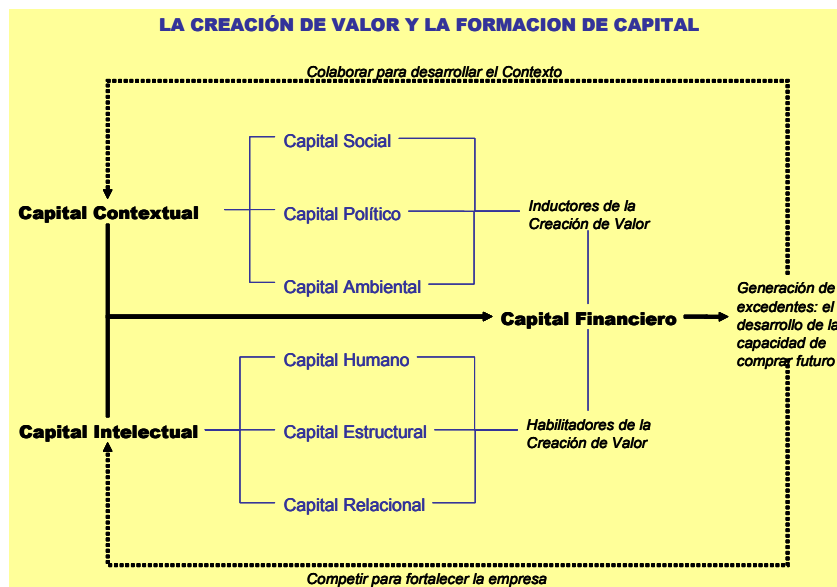
<sup>13</sup> El desempeño es la parte mensurable del comportamiento de cualquier sistema



contexto<sup>14</sup> y, en particular, al aseguramiento del tránsito exitoso de los sistemas productivos que están muriendo a aquellos que están naciendo como consecuencia de los cambios tecnológicos, económicos, políticos, culturales y demográficos del contexto.

- La **Dimensión Táctica** se vincula al fortalecimiento sistemático de la operación y a la gerencia eficiente, efectiva y competitiva de la unidad productiva<sup>15</sup> para la generación sistemática de valor económico.

Cubrir estas dimensiones serán responsabilidades centrales de los **Líderes** que constituyen las empresas y los **Gerentes** que las administren.



<sup>14</sup> Para estos fines son útiles las técnicas de Análisis del Entorno, en las cuales se distingue el Entorno Remoto del Entorno Cercano. En el análisis del Entorno Remoto se estudia el comportamiento de: Lo Económico, Lo Político, Lo Demográfico, Lo Cultural, Lo Social. En el análisis del Entorno Cercano se estudia el comportamiento de los Actores Clave (Stakeholders) directamente vinculados al desempeño de la empresa, como son: los Proveedores, los Clientes, los Aliados, los Entes Gubernamentales, los Competidores y las Comunidades. El estudio de estos comportamientos le permite al empresario anticipar su impacto en el desempeño de la propia unidad económica y, así, adoptar decisiones preventivas o correctivas de la estructura, los procesos o la dotación de recursos que aplica a su actividad económica.

<sup>15</sup> El mejoramiento sistemático de procesos (medir la acción; compararla con la propia historia, los competidores o los estándares del mercado; aprender y cambiar positivamente), constituye la actividad medular para la obtención de las certificaciones de calidad (ISO 9000), las certificaciones ambientales (ISO 14000) y las certificaciones laborales (OHSAS 18000) que habilitan el ingreso de las empresas a los mercados globales.

### **1.3. Algunos Casos Ilustrativos de las PYMES que, en América Latina, crean Valor.**

**PERU:** ( Tomado del Libro: *“Todo Depende de Ti “* Publicado por el Instituto peruano de Marketing).

Ramón era hijo del dueño de una pequeña cafetería en Arequipa, con esfuerzo su padre levantó el negocio y decidió invertir en la educación de su pequeño Ramón, así lo envió al mejor colegio y a la mejor universidad, en paralelo Ramoncito trabajó con su padre desde pequeño; tiempo después Ramón trabajó en diferentes sitios hasta que descontento por el trato y las pocas oportunidades decidió concentrarse en el pequeño negocio de su padre y hoy ha extendido la cafetería original hasta 7 locales que venden pasteles, café y pollos a la brasa. Otro tanto sucedió con la familia Valencia en Cuzco, dueños de panaderías y pastelerías y con los Cano (fotografía) en Arequipa, los Morales, Ormeño y Ciccía (transporte terrestre), los Ausejo (producción pecuaria), la familia Reynoso que tiene una docena de tiendas de electrodomésticos en el cono norte de Lima, Mauricio Rabanal en jeans, los hermanos Morales fundadores de Topy Top, etc.

Entre los casos de pequeñas empresas que se hicieron grandes, además de Wong y Backus, tenemos a cientos de empresas que en su mayoría fueron creadas y son dirigidas por hombres y mujeres convencidos de que es posible tener éxito en el Perú; el más destacado de nuestra historia fue Lucho Banchemo Rossi que empezando de cero convirtió al Perú en el mayor exportador mundial de harina de pescado-----, además fundó los diarios Ojo y Correo, la cia. De seguros Panamericana (absorbida por Pacifico), etc., también está ese joven español que empezó exportando sombreros de paja y algodón desde Catacaos y sembró las bases para el mayor grupo empresarial Peruano de la actualidad en el que figura el mayor banco peruano que hace poco compró la filial del Banco Santander por \$50 millones; y que tal la familia de origen japonés que desde el pequeño pueblo de Huanta en Ayacucho fundó la cadena de tiendas de electrodomésticos más rentable de la actualidad; y los hermanos Rodríguez Banda que empezando con un camioncito crecieron hasta adquirir la empresa Gloria S.A., Cemento Yura y hace poco pagaron más de \$120 millones por una empresa Láctea en los EE.UU; también tenemos a Docampo, líderes del abastecimiento de alimentos a los aviones, llaves Klaus, candados y cerraduras Forte, Pastelería San Antonio, Bombos, Topy Top, Corporación Radial (radio Mar, Inca, Moda, Planeta, Ritmo, Stereo100), ICPNA, los cines de la familia Ubilluz (Tacna, UVK), los hoteles Antigua Miraflores y Máncora Bungalows de David Wroughton, Rocky's de los esposos Kiyán, Norky's de Luis Miyashiro, Vinos Tacama y Taberneró, etc., y hay miles de ejemplos que demuestran que en el Perú sí se puede salir adelante invirtiendo tiempo y esfuerzo en un pequeño negocio.

**VENEZUELA:** Algunos de estos casos pueden ser conocidos con mayor detalle en el Site de Venezuela Competitiva: [www.venezuelacompetitiva.com](http://www.venezuelacompetitiva.com)

#### **Centro de Estudios Gastronómicos CEGA**

A partir de 1998, José Rafael Lovera, historiador y gastrónomo, comenzó a dar forma al Centro de Estudios Gastronómicos (CEGA) donde se ha formado a más de 80 cocineros preparados para conjugar la sazón criolla con las tendencias más contemporáneas, deleitando a los más diversos paladaes en su Sala de Degustación en Los Caobos -Caracas- y en los más importantes restaurantes de todo el país.

#### **FARMATODO, C.A.**

A comienzos de la década de los 80, los propietarios de Droguería Lara, la familia Zubillaga, decide aprovechar los locales que tenían y convertirlos en farmacias de autoservicio, implantando una nueva modalidad comercial que no se conocía entre nosotros hasta que Farmatodo decidió ponerla en práctica exitosamente en el país dando un vuelco a la cultura del consumo en este ramo.

#### **Fábrica de Tabacos Bermudez**

Fábrica de tabacos nacionales de notoriedad gracias al éxito de la exportación de su tabaco premium, el Tabaco Crispín Patiño.

#### **Obsesión Diseños**

Cadena de mini-tiendas distribuidas en los principales centros comerciales de Venezuela, para la distribución de ropa femenina de los principales centros productores de la moda internacional.

### **REPUBLICA DOMINICANA.**

BRUGAL, Empresa de la Familia Brugal, con mas de 100 años de existencia, fabricante y distribuidora de Ron dominicano y licores importados (actualmente diversificada a productos farmacéuticos); que ha penetrado con creciente éxito el mercado español, USA y Finlandia; asociando sus productos a la experiencia de la salsa y el merengue dominicano