

# Fomentando el crecimiento en las PYMEs colombianas a través de consultoría individual y grupal



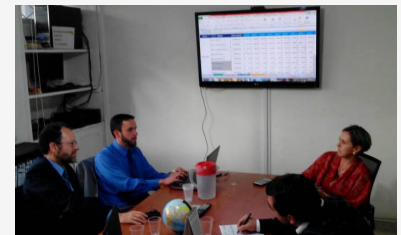
Las diferencias en la calidad de la gestión contribuyen de manera importante a las diferencias de productividad entre países. Una pregunta clave es cómo mejorar la mala gestión en los países en desarrollo. Esta evaluación probó dos enfoques diferentes destinados a mejorar la gestión en las empresas de autopartes colombianas. El primero fue una consultoría individualizada intensiva y costosa, mientras que la segunda proporcionó consultoría a pequeños grupos de empresas, a aproximadamente un tercio del costo del enfoque individual. Ambos enfoques condujeron a mejoras en las prácticas de gestión de una magnitud similar (8-10 puntos porcentuales) y hay evidencia de que el enfoque grupal aumentó el tamaño de la empresa. Los resultados sugieren que la consultoría grupal puede ser una forma escalable de mejorar las prácticas de gestión.

## Problema de política

Las diferencias en la calidad gerencial parecen ser críticas para explicar diferencias de productividad entre empresas, pues las empresas mal administradas son potencialmente incapaces de aprovechar las oportunidades para un alto crecimiento. Un estudio previo en India demostró que proporcionar servicios de consultoría a las empresas textiles, aumentó la productividad en 17 por ciento en el primer año. El alto costo de los servicios de consultoría es una barrera probable para la participación de las PYMEs y de los gobiernos, en iniciativas más amplias de este tipo. La evidencia sobre los efectos de los servicios de consultoría costo-efectivos podría informar futuros programas destinados a mejorar la administración empresarial.

## Evaluation Context

El sector manufacturero de Colombia representó el 13 por ciento del PIB en 2014, lo que lo convierte en una importante fuente de empleos e ingresos para millones de colombianos. La fabricación de autopartes, en particular, representa una industria estratégica, dado el creciente mercado de clase media y automotriz del país, que a partir de 2012 fue el tercero más grande de Suramérica. Los pequeños y medianos fabricantes de autopartes ofrecen operaciones locales para fabricantes mundiales de automóviles, como Renault y General Motors.



### INVESTIGADORES

Leonardo Iacovone, William Maloney, David McKenzie

### PAÍS

Colombia

### SOCIO

Centro Nacional de Productividad (CNP), Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP), Programa de Transformación Productiva (PTP), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Banco Mundial

### ÁREA DEL PROGRAMA

Pequeñas y medianas empresas

### TEMA

Capital humano y habilidades, entrenamiento y mentoría

### CRONOGRAMA

2013-2016

Sin embargo, según una encuesta realizada en 2013, los fabricantes colombianos exhibieron capacidades de gestión comparables a los de países de ingresos medios bajos, clasificándose entre India y Kenia. Esto conduce a cuestionarse si la escasa capacidad de gestión se ha convertido en una limitación para las PYMEs colombianas.

Para esta evaluación, el gobierno de Colombia seleccionó 159 empresas pequeñas y medianas del sector de autopartes, para evaluar si la gestión deficiente es un impedimento para el crecimiento de las PYMEs, y si la consultoría de gestión podría ayudar a superar este desafío. El gobierno de Colombia estaba interesado en saber si tal intervención funcionaría a gran escala y si se podría desarrollar un enfoque más costo-efectivo que la consultoría individualizada.

## Details of the Intervention

Esta evaluación midió el impacto de dos enfoques sobre las prácticas de gestión y los resultados de las firmas con 159 empresas pequeñas y medianas del sector de autopartes. En la primera fase, un equipo de seis consultores (cinco especialistas de área y un líder de equipo) realizaron un diagnóstico detallado de cinco áreas diferentes (logística, recursos humanos, finanzas, producción y mercadeo y ventas) para todas las empresas de la muestra. Luego, algunas empresas fueron seleccionadas al azar para recibir consultoría individualizada, consultoría grupal o para ser parte del grupo control.

Las empresas que recibieron consultoría individual tuvieron 500 horas de capacitación durante 6 meses para identificar áreas de mejora e implementar soluciones específicas. Las empresas de consultoría grupal participaron en grupos de 3 a 8 empresas y recibieron 408 horas de capacitación durante 6 meses para proporcionar servicios de consultoría a un costo menor, derivado del aprovechamiento de la dinámica de aprendizaje grupal. Los servicios de consultoría para el programa grupal fueron pospuestos por un año debido a demoras presupuestarias.

## Results and Policy Lessons

El ochenta y siete por ciento de las empresas completaron los servicios de consultoría individual y el 68 por ciento de las empresas completaron los servicios de consultoría grupal. Ambos enfoques conducen a mejoras en la gestión de prácticas entre 8 y 10 puntos porcentuales en comparación con el grupo control. Las empresas que recibieron la consultoría grupal tuvieron un aumento del empleo en un 12 por ciento y no hubo impacto medible en las ventas en comparación con las de control, mientras que la consultoría individual no tuvo un impacto medible en el empleo ni en las ventas.

### *Prácticas de gestión*

Tanto la consultoría individual como la grupal generaron mejoras en las prácticas de gestión de entre 8 y 10 puntos porcentuales en comparación con el grupo control. Esta mejora en la gestión persiste para el año siguiente en ambos grupos. En los dos grupos de tratamiento, las prácticas de gestión con los mayores impactos fueron definir metas y objetivos estratégicos, establecer presupuestos guía y monitorear indicadores clave de desempeño. El menor número de mejoras se observa en las prácticas de recursos humanos y en las prácticas logísticas.

## *Resultados de las empresas*

Las empresas que recibieron la consultoría grupal tuvieron en promedio un aumento del 12 por ciento en el empleo en comparación con el grupo de control, mientras que la consultoría individual no tuvo un impacto medible en los resultados de la empresa en comparación con el grupo control. Ningún grupo tuvo un impacto medible en las ventas en comparación con las empresas del grupo control.

## *Costo beneficio*

La consultoría grupal tuvo un beneficio mayor en relación con su costo que la consultoría individual. El tratamiento grupal costó US \$ 10,500 por empresa en comparación con US \$ 28,950 por empresa para el tratamiento individual. Fue difícil medir si la consultoría del grupo se pagaría sola, dada la incertidumbre sobre el impacto en las ventas y la carencia de datos de rentabilidad de las empresas a lo largo del tiempo.

Las políticas que buscan expandir el apoyo a la gestión de manera costo-efectiva podrían considerar la consultoría grupal si existe suficiente presupuesto y capacidad para prestar este servicio.

---

### **SEDE GLOBAL**

101 Whitney Avenue  
New Haven, CT 06510 USA  
+1 203.772.2216 | [contact@poverty-action.org](mailto:contact@poverty-action.org)

**poverty-action.org**