



Gevert & Reinhardt Ltda.

¿Qué Estrategia deben utilizar la Pequeñas y Medianas Empresas en un Mundo Globalizado?

Ricardo Gevert

Independientemente del sector económico, la globalización de los mercados ha producido un avance vertiginoso de los grandes consorcios internacionales. Sumado a ello, vivimos una época con crecientes cargas impositivas, de protección medioambiental y significativos cambios del entorno tecnológico, económico, laboral, político y social. Muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ven acorraladas dentro de este nuevo escenario, es más, un gran número se ve obligado a desistir. Ejemplos sobran.

La globalización, en cierta forma podemos interpretarla como un proceso de transición entre una guerra fría ideológica entre el este y el oeste y una guerrilla económica, con matices religiosos y étnicos, entre el norte y el sur. Este proceso ya se inició a comienzos de los años '80 y estos últimos 20 años han surgido muchas PYMES y otras tantas han visto catapultado su emprendimiento. ¿Cuál ha sido el error? Sin duda en la estrategia, es decir, la manera como son utilizadas las fuerzas y los medios.

No es culpa de la globalización.

Ya a comienzos de los años '80 el error de muchas PYMES, dentro de las cuales también se encontraba una de mi propiedad y que posteriormente fracasaron, consistió en tratar de competir de igual a igual con grandes consorcios, muchos de ellos multinacionales. En lugar de eso, debieran haber tomado conciencia de sus ventajas especiales frente a las grandes empresas. El entonces aún tibio avance de las multinacionales generó en su camino un gran número de nichos de necesidades, cuya brecha las PYMES podrían haber cerrado con sus ventajas y perfil diferenciado. Algunos lo lograron, pero muchos otros no. En los años '90 y hasta ahora, la aplanadora de las grandes empresas del hemisferio norte siguió su carrera a mayor velocidad y agresividad, dejando en el camino a muchas nuevas PYMES. Esa es la realidad que vive América Latina.

No es culpa de las multinacionales.

Las oportunidades de las PYMES se encuentran justamente en este avance de las multinacionales, sean nuevas empresas o un cambio radical en la estrategia de las sobrevivientes. El error reincidente es el "efecto conejo asustado", es decir,

**Valle Elocuente 3464 ~ 6710605 Santiago ~ Chile
Teléfono (56 2) 217 57 55 - Fax 217 33 03 - www.gevert.com**



la mirada fija y temerosa frente a las decrecientes oportunidades, en lugar de concentrarse en forma sistemática en nuevos nichos de mercado.

Un ejemplo que el avance de las multinacionales no destruye las oportunidades para las PYMES, sino solo las modifica, podemos encontrarlo en la industria vitivinícola. En su expansión y sustitución de otras bebidas alcohólicas, los grandes productores franceses, italianos y españoles abrieron nuevos mercados mundiales para distintas variedades de vinos, creando a su paso un gran número de nichos de mercado para productores más pequeños y de países como Chile, Argentina, Sudáfrica y Australia. De paso contribuyeron a la creación de otras tantas empresas distribuidoras, transportistas, proveedores de botellas y etiquetas, subcontratistas de faenas agrícolas e insumos para el proceso productivo, agencias de publicidad especializadas, revistas de vinos, etc. Nunca en la historia, la industria del vino había generado tantas nuevas PYMES productoras, PYMES proveedoras a su alrededor, así como comercios y empresas de "merchandising" dependientes de su evolución.

Por lo tanto, las oportunidades no se reducen sino aumentan. El único problema es que debido al cada vez más rápido cambio del entorno, el accionar habitual de muchas PYMES se ha tornado equivocado. Tratan de defender su posición de mercado, lo que no tiene ningún horizonte realista. En lugar de ello, debieran aprovechar su flexibilidad y potencialidad dinámica, para buscar una y otra vez los nichos de mercado que se producen "entre los grandes" y avanzar en éstos en forma oportuna y decidida.

En realidad el principio es muy simple, ya que en lugar de seguir tratando de alimentarse de cardúmenes depredados en sus mercados actuales, intentando infructuosamente mantener la cabeza fuera del agua frente a la ola de multinacionales, deben anticipar su avanzada dentro del cambio de entorno dinámico, orientándose concentradamente en nuevos mares más pequeños y fructíferos. Las PYMES deben auto-identificarse como pioneras del avance. El problema es que esperan ayuda, apoyo y protección del estado, en lugar de cambiar su forma de pensar y gestar.

El estado es un aparato organizacional que inmoviliza, pone trabas y no se debiera contar, solicitar y esperar ayuda de éste.

Pero sí es posible enfrentar este desafío de manera distinta: un taller mecánico que trabajaba exclusivamente con dos marcas de automóviles alemanas de la categoría más cara, se vio enfrentado a un crecimiento de talleres autorizados de tales marcas, perdiendo cada vez más competitividad. Era obvio, para otorgar a sus clientes todo lo que el gran taller ofrecía, necesitaba una



inversión imposible de realizar. La quiebra del taller era cosa de poco tiempo. Enfrentado a esa situación y después de un corto análisis, se sugirió que se concentraran en la reparación de los circuitos electrónicos integrados para estos y otros automóviles de esta categoría, ya que era un campo que dominaban especialmente bien. Los grandes talleres autorizados normalmente cambiaban estos "kit" por otros nuevos y muy costosos. El ahorro que se producía entre un circuito reparado y uno nuevo era de 50%. Nuestros amigos del taller mecánico, no solo comenzaron a ofrecer este servicio a los talleres oficiales de estas dos marcas, sino de otras marcas y muchos otros talleres no-autorizados que poseían el perfil de empresa que ellos habían tenido. El resultado no se dejó esperar: a los seis meses reparaban en su ciudad sobre el 40% de los circuitos electrónicos integrados defectuosos para cinco lujosas marcas de automóviles. Las gigantes automotrices nada podían hacer ante esta embestida del pequeño contra su negocio de repuestos. Lo único que les quedaba, era bajar el precio del "kit" y ni aún así, podían ser competitivos sin perder dinero. La diferencia decisiva la produjo finalmente una de estas multinacionales, la que se acercó a nuestro taller mecánico, realizó una evaluación cualitativa de su trabajo y luego, con la autorización de su casa matriz en Europa, los nombró "servicio de reparación de "kits" autorizado". No tardó mucho para que otras marcas se sumaran. Nuestra PYME hoy posee seis sucursales a lo largo del país y líder indiscutido en su mercado.

La experiencia y eficacia de EKS® se ha realizado exitosamente en más de diez mil casos prácticos, cuyo modelo a su vez ha sido investigado científicamente en más de cien oportunidades. La adaptación latinoamericana - ESC© - se viene poniendo en práctica por más de catorce años y aunque está muy lejana a la cifra europea, hoy ya puede hablarse de cientos de experiencias exitosas.

A través de la ESC© las PYMES debieran ponerse como meta, transformarse en líderes de mercado, inicialmente en un campo de acción de tamaño pequeño. Esto se logra "apuntando" con mayor precisión al correspondiente grupo objetivo más prometedor, a través de la concentración de fuerzas y medios disponibles. Eso es posible para todos.

Con la realización de ese liderazgo de mercado están relacionadas las ventajas técnicas, materiales y económicas, pero sobre todo, las psicoemocionales. Con el liderazgo se obtiene una fuerza de atracción psicosocial superior. A cada líder de mercado llegan automáticamente los clientes, los proveedores más interesantes, postulantes, las innovaciones y también los medios de prensa. Mientras más claro sea el liderazgo, tanto más intensamente fluye todo en la dirección esperada.



Aplicando la estrategia correcta, el futuro le pertenece a las PYMES, ya que por naturaleza deben ser más rápidas y creativas, pudiendo adaptarse a los cada vez más veloces cambios. Los grandes consorcios, por el contrario, son lentos y burocráticos.

Quienes trabajan en áreas comerciales y de ventas, podrán confirmar que en los mercados la lucha por el liderazgo está totalmente encendida. Las grandes empresas buscan cada vez más los caros "matrimonios de dinosaurios" a través de fusiones o adquisición de empresas. Tratan de lograr o resguardar el liderazgo a través de estas fusiones con competidores. Pero lo que ganan en tamaño, lo pierden en crecientes conflictos, luchas de poder, lentas comunicaciones internas, burocracia, largos procesos de toma de decisiones, estudios demasiado detallados y abstractos, etc. De esta forma engordan pero no se fortalecen.

Otro camino para alcanzar el liderazgo de mercado, es el que prefieren la mayoría de las PYMES. Intentan lograr una ventaja frente a competidores a través de esfuerzos cada vez mayores, es decir, trabajando en una forma cada vez más dura y esforzada, así como ahorrando consecuentemente. Pero en la mayoría de los casos, este camino choca finalmente con límites psíquicos y económicos.

Un camino adicional es el de la cooperación, en donde empresas con la misma orientación trabajan en conjunto sin perder su independencia. Con ello se pueden lograr las ventajas de las grandes empresas, pero sin perder las ventajas de las PYMES.

Las franquicias ("franchising") son un claro ejemplo de ello, en donde trabaja un importante número de PYMES independientes bajo el alero de un "cerebro central", el que guía el trabajo de adaptación a los cambios, trabajo que cada PYME jamás podría realizar en forma individual de igual manera. En resumen, cada cual se concentra en lo que mejor sabe hacer. El ejemplo de las franquicias, muchas de las cuales proliferan exitosamente en el mundo entero, demuestran que no es necesario transformarse en un gran elefante blanco para alcanzar un liderazgo. Por supuesto existen muchas otras formas de cooperación, prevaleciendo el criterio de la independencia. Un variante, son cooperaciones entre empresas en donde uno posee fortalezas productivas y el otro comerciales. ¿Porqué ambos deben hacer todo el conjunto, pero solo medianamente bien?

El siguiente camino al liderazgo es la segmentación del mercado. Es nuestros términos esto significa subdividir el actual mercado y concentrarse en el segmento o nicho más prometedor.

Un ejemplo es un fabricante de plásticos, quien producía todo tipo de envases para un gran número de productos diferentes. Con el paso del tiempo



empezó a perder competitividad ante empresas significativamente más grandes y mayor capital. En todas sus distintas líneas de productos, hasta que llegó a estar al borde de la quiebra. Entonces descubrió, que con sus máquinas existentes, jamás tenía problemas de calidad y podía producir sumamente rápido un cartucho plástico, de esos que se usan para siliconas. Pero siempre tenía problemas de entrega, ya que debía cambiar de un tipo de envase a otro en las mismas máquinas, perdiendo tiempo en cambio de matrices, limpieza, etc. Decidió concentrarse en esta fabricación y ofrecer plazos de entrega más cortos a clientes. Se especializó en ello y en lugar de mantener una diversificación amplia de distinto tipos de envases para segmentos disímiles, se diversificó en tipos de cartuchos y que apuntaban al segmento de empresas que vendían siliconas. Hoy esa empresa el líder mundial en esta familia de productos.

A través de la concentración más aguda de sus fuerzas y medios en un segmento de mercado, una PYME puede transformarse rápidamente en líder, sobrepasando al grande y fuerte. Una analogía clásica para ello es como David agudizó y concentró sus fuerzas y medios para vencer a Goliat.

La gran mayoría de las PYMES que sobreviven los cambios competitivos han seguido este último camino de la segmentación. Sin embargo, lo han realizado en forma intuitiva, casual e inconsecuente. Sin duda es mejor realizarlo bajo el esquema de la ESC©, en forma consciente, oportuna y metódica.

La ESC© sugiere seguir una combinación de los dos últimos caminos señalados: cooperación y segmentación. Pero no en cualquier dirección y con cualquier otra empresa. Para poder decidirse por segmentos prometedores y socios de cooperación adecuados, se requiere un diagnóstico, un método, un cambio de pensamiento y gestión y la estrategia global acertada. La ESC© otorga esas herramientas y también apuesta que el futuro se encuentra en las PYMES, pero solo bajo la premisa, que repiensen y mejoren su actual estrategia.