



# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

---

## Maestría de Administración y Marketing Estratégico

### Tesis

“Estudio y Propuesta sobre la dificultad para generar ventajas competitivas de las Pymes Argentinas”

**JORGE E. HERMIDA**

**Tutor: Dr. Rubén Rico**

**2006**

## ÍNDICE

	Pág.
<b>I. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>II. Hipótesis .....</b>	<b>9</b>
<b>III. ¿Qué es una Pyme? .....</b>	<b>11</b>
III.1. La Pyme desde una concepción dura.....	11
III.2. La Pyme desde una concepción blanda.....	15
III.3. El déficit de las Pymes.....	18
<b>IV. Concepción moderna de la ventaja competitiva .....</b>	<b>20</b>
IV.1. Antecedentes.....	21
IV.2. El enfoque de la ventaja competitiva.....	25
IV.3. El enfoque de las competencias.....	32
IV.4. El enfoque del aprendizaje.....	38
IV.5. El enfoque del valor.....	47
<b>V. Diagnóstico sobre el estado de las Pymes argentinas.....</b>	<b>72</b>
v.1. Detalles del relevamiento.....	72
v.2. Diagnóstico sobre el management de las Pymes argentinas.....	76
v.3. Diagnóstico sobre el marketing de las Pymes argentinas.....	90
<b>VI. Tesis: Propuesta de mejora de la gestión de las Pymes argentinas.....</b>	<b>100</b>
<b>VII. Conclusiones Finales: De la ventaja competitiva a la superioridad competitiva ....</b>	<b>119</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>122</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

El mundo de los negocios y el management presenta una paradoja bastante llamativa que sin embargo se mantiene firme en las últimas décadas. El siglo XX profundizó notoriamente la concentración empresaria, consolidó las corporaciones y abrió las puertas del mundo a partir del proceso de globalización (algo que a priori beneficia mucho más a las empresas de gran envergadura), creando un entorno aparentemente ideal para el desarrollo de los grandes conglomerados y sus ansias de conquista interminable.

Por otro lado, el management como disciplina, fuertemente influido por las universidades norteamericanas, trabaja y se nutre permanentemente de las grandes empresas (a partir de la vinculación extrema que existe entre las Universidades más importantes y las grandes empresas de ese país). Es así que en su gran mayoría, las teorías y modelos que los “gurúes” presentan están amparadas en casos y prácticas de estas grandes empresas, los ejemplos de gestión y los estilos de management reflejados en directivos y CEOs de empresas de renombre mundial, y aún los fracasos documentados responden a errores notables de empresas de porte colosal.

Sin embargo, y aquí radica la paradoja, en general en casi todo el globo, gran parte de la economía de los países es impulsada por Pymes. Las pequeñas empresas, son las que movilizan la economía, generan más empleo y en muchos casos posibilitan la ruptura de la estandarización sistemática que las corporaciones (a través de la masificación y la globalización) proponen.

De hecho, para algunos especialistas, las Pymes son la contraparte que permite un equilibrio filosófico y competitivo frente a estas corporaciones. Por un lado equilibran social y conceptualmente brindando otra forma de vida y trabajo, con otro tipo de presiones, de trato interpersonal y otro tipo de desarrollo profesional. Y por otro, equilibran competitivamente los mercados, permitiendo la generación de productos y servicios distintos, rompiendo con los oligopolios corporativos y democratizando el mercado al generar alternativas para los consumidores.

Así mientras el entorno y el desarrollo del management parecen favorecer a las grandes empresas, la realidad demuestra que las Pymes siguen siendo pieza vital de las economías y lejos de desaparecer se ven fortalecidas en su rol.

Por ejemplo, en Estados Unidos las pequeñas empresas desempeñan un papel de indudable importancia en la economía. Son más de 20 millones, el 80% tiene 7 empleados o menos pero sumados dan trabajo a más de la mitad de la población. Generan más de un tercio del PBI. Si fueran una nación independiente ocuparían el tercer lugar en el mundo en términos de PBI detrás de las grandes corporaciones y la economía Japonesa en su totalidad (Fuente: The National Federation of Independent Businesses, 2003).

John Naisbitt, uno de los gurúes más importantes del management, describe esta situación dentro de un escenario que denomina “La paradoja global”, ya que las empresas globales no parecen dominar la economía sino que esta sigue en manos de las Pymes. Es llamativo como las 500 empresas de Fortune representan el 10% de la economía americana mientras que 30 años atrás significaban el doble.

En Argentina ocurre algo similar, en los últimos dos años fueron las Pymes las que permitieron el reflote post catástrofe del 2002. En el período 2003-2004, generaron el 93% del empleo total del país <sup>(1)</sup>.

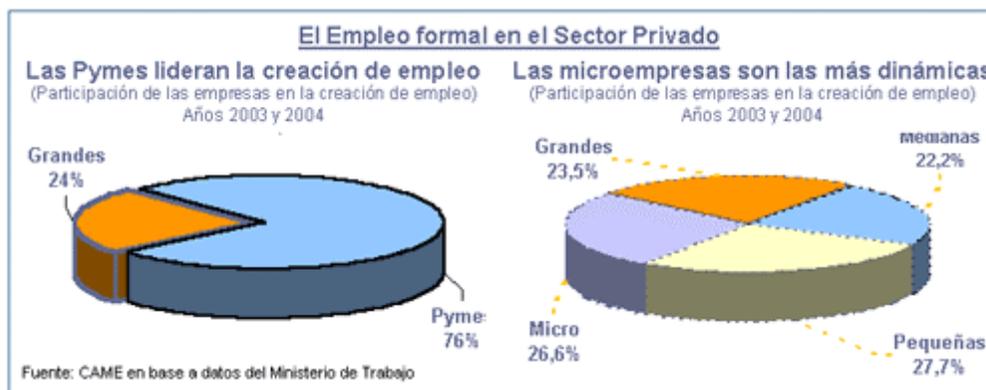


<sup>(1)</sup> Investigación de CAME y el Ministerio de trabajo con base en datos del INDEC, abril 2005

En realidad, estos datos no son sorprendentes ni novedosos, en nuestro país, esta situación es histórica, siempre (aún en la década del 90) las pequeñas empresas fueron las impulsoras del desarrollo económico. Pero puntualmente, tomando como ejemplo el último lustro (que encierra el ciclo casi completo de escenarios cíclicos económicos posibles con una súper crisis histórica incluida) queda claro que:

- a) En el ciclo de destrucción de empleo: las empresas grandes cuando debieron despedir personal, lo hicieron. En cambio las firmas de menor tamaño resistieron cuanto pudieron. Esa resistencia se debe a la relación más personalizada que generalmente las Pymes desarrollan con su personal y porque a menudo no les es posible asumir los costos laborales que implican despidos generalizados.
- b) En el ciclo de creación de empleo: las firmas más chicas tomaron la iniciativa, lo que coincide con la iniciativa que tuvieron en el proceso de toma de inversiones que se dio en la etapa post crisis.

Dentro de este espectro hay que resaltar que las microempresas fueron las que más empleo crearon en los últimos tres años (esto coincide con las estadísticas mundiales que ubican a la Argentina entre los países más emprendedores del mundo).



Resulta cuanto menos curioso, que mientras todas las condiciones del entorno y el interés de los especialistas apunta a las empresas de grandes dimensiones, las empresas más chicas sigan encontrando el ímpetu y la voluntad de pequeños empresarios, idealistas y aventureros que se lanzan por su cuenta a intentar hacer las cosas de otro modo.

Es así entonces que el escenario del presente encuentra a las Pymes conviviendo con las grandes empresas, con un índice mucho más alto de rotación, es cierto, pero robusto como sector y relevante como factor económico aún cuando las diferencias en el poder, los recursos, las capacidades y los resultados de cada una, hacen que la lucha sea absolutamente desigual.

Esta paradoja no hace más que reafirmar que a pesar de las profecías sensacionalistas y apocalípticas de muchos, ¿especialistas?, las Pymes no van a desaparecer. Ni siquiera pareciera que van a perder protagonismo, por tanto, la importancia de encontrar mecanismos de gestión que limiten la rotación de estas empresas, debiera ser el déficit a solucionar por parte de la comunidad del management y sus especialistas.

En lo que a nosotros respecta, hay un triple juego de variables que creemos deben motivar un replanteo sobre la gestión de Pymes:

a) Como se expresó, dentro de la economía argentina las Pymes juegan un rol determinante en la generación de empleo, por lo tanto, la baja estabilidad de estas empresas y la falta de una estrategia de mediano plazo atentan contra el desarrollo del mercado laboral.

b) Por otra parte, la falta de presencia en los mercados masivos producen una exagerada dependencia del consumidor ante los oligopolios corporativos (y en algunos casos sus acuerdos) por tanto también el cliente se ve perjudicado ante la ausencia de fuerzas competitivas, aunque menores, distintas, para romper el equilibrio del mercado.

c) Finalmente, las Pymes constituyen la permanente renovación de la industria nacional, casi totalmente ausente en términos corporativos, y por tanto el último bastión del nacionalismo económico.

Las evidentes dificultades en la subsistencia de las Pymes argentinas perjudican el balance en estos tres niveles y mantienen una tendencia hacia la concentración y la estandarización de los mercados.

La mayoría de las investigaciones marcan tres grandes debilidades de las Pymes frente a las empresas de mayor tamaño:

- La falta de información comercial
- Desajustes organizativos
- Incapacidad de acceso a fuentes de financiamiento externas

El último ítem tiene que ver con la falta de un mercado de capitales desarrollado, que permita la existencia de opciones para la inyección de capital a través de diversas formas (no solo la bolsa, sino por ejemplo la existencia de fondos de inversión, Venture capital o similares). Esta falta hace depender el financiamiento de la Pymes exclusivamente de políticas gubernamentales (nacionales o internacionales) y de las líneas crediticias de las instituciones bancarias que por supuesto, resultan en general sumamente onerosas.

El foco de este trabajo estará centrado en los primeros dos puntos que obedecen claramente a incapacidades de gestión que tienen sus raíces en cuestiones de marketing (el primer punto) y de management (el segundo).

A través de la experiencia y la observación de las empresas Pymes argentinas, resulta claramente visible la existencia de falencias notables en la forma en que muchas de estas empresas se conducen. Falencias que van desde como se dirige la organización hasta como se atiende al cliente. Las debilidades de gestión (que se analizarán oportunamente) llevan a modelos de empresas basados en oportunidades puntuales: un servicio relativamente novedoso, un contexto cambiario favorable o la posibilidad de un contrato determinado.

En ningún caso la empresa se autoprepara para su perduración, por ello cuando las condiciones cambian, esas empresas se encuentran frente a serios problemas de adaptación.

Contrariamente, aquellas empresas que encuentran un factor de desequilibrio, encuentran su lugar en el mercado, y a partir de ello pueden construir no solo su rentabilidad en el presente sino su perpetuación. Por supuesto que ese factor de desequilibrio (habitualmente llamado ventaja competitiva) no es fácil de encontrar, pero se torna totalmente inaccesible si la empresa en cuestión no se obsesiona por buscarla, o no está capacitada para generarla, tal el caso de la gran mayoría de empresas pequeñas de nuestro país.

Si bien en el mundo de las Pymes las empresas que logran (o lograron) hacer esto son sumamente pocas, el contraste entre sus modelos de gestión, sus resultados y hasta su grado de difusión y reconocimiento frente a la gran masa de Pymes restante permiten una lectura comparativa esclarecedora.

La trascendencia de encontrar factores críticos, debilidades de gestión y falencias operativas es en definitiva lo que nos motiva a indagar sobre el modus operandi de estas empresas en busca de un modelo distinto de management que permita una reinserción de la Pyme argentina dentro de este panorama.

## II. HIPÓTESIS

*La ventaja competitiva en las Pymes debe buscarse a partir de una gestión de especialista enfocada íntegramente a construir un diferencial de valor sobre sus competidores.*

Cabe aclarar que esta hipótesis va más allá del concepto tradicional de segmentación, incluye la redefinición del concepto de ventaja competitiva y por lo tanto, concebir al management y marketing de la empresa como usina de ese valor.

### **Objetivos generales**

- Desarrollar un modelo explicativo de la generación de ventajas competitivas para la Pyme Argentina

### **Objetivos específicos**

- Releva el funcionamiento de distintas empresas pequeñas de distintos sectores para sacar un patrón común de funcionamiento en lo que a dirección y marketing se refiere.
- Establecer las falencias de gestión que forman parte de ese patrón y que afectan la generación de ventajas competitivas.
- Diagnosticar las incapacidades de base que generan ese comportamiento.
- Construir un modelo explicativo de la solución al problema confrontando con empresas exitosas de esos mismos sectores y con las teorías, modelos e investigaciones más relevantes.

### **Resultados esperados**

La determinación de un modelo explicativo de la generación de ventajas competitivas para las Pymes producirá, de ser aplicado, un aumento en la competitividad de la misma. Mejorará su calidad de gestión, y transitivamente la calidad del trabajo que realiza.

En función de esto es esperable que las pequeñas empresas logren ocupar espacios más atractivos de mercado, crezcan, aumenten el empleo y mejoren la calidad del trabajo de sus recursos humanos, modificando positivamente la satisfacción de los empleados y su sentido de pertenencia.

### III. ¿QUÉ ES UNA PYME?

La definición tradicional de pequeña (y mediana) empresa es mucho más conceptual que explícita. En realidad, aunque siempre existieron parámetros de medición, no siempre es tan simple catalogar con precisión la naturaleza de la empresa. Y aunque se puede diferenciar con claridad que empresa está por debajo de esos indicadores y cuáles no, la realidad nos indica que a los fines de lo que nos interesa en este estudio esos límites no son tales a la hora de analizar los problemas y limitaciones de gestión. Pero además, la complejidad aumenta al intentar sacar conclusiones a partir de la comparación entre empresas de distintas nacionalidades. Por ejemplo en Japón para ser considerada Pyme una empresa no debe tener más de 30 personas empleadas, pero en Brasil este límite se amplía hasta 99 y en Italia puede llegar a 200. El personal de una empresa manufacturera estadounidense oscila entre 500 y 1500 y las Pymes alemanas no deberían superar los 499 empleados. Todo esto únicamente considerando la variable personal, si a esto le sumamos las restricciones sobre facturación y el activo físico las dificultades aumentan considerablemente.

#### III.1. La Pyme desde una concepción dura

En Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grandes Empresas y Pymes a partir de tres variables: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos. La resolución también establece diferencias de acuerdo al tipo de actividad económica:

Cuadro 1: Valores máximos para definir el segmento de la PYME Argentina (Res. M. de E. N° 401/89, 208/93 y 52/94)

	Industria	Comercio y Servicios	Transporte	Agricultura
<b>Personal</b>	300	100	300	-
<b>Ventas Anuales*</b>	18	12	15	1
<b>Activos*</b>	10	2,5	-	3

\* En millones de dólares, 1 dólar = 1 peso

En la misma regulación se establecen las categorías de acuerdo a la cantidad de personas ocupadas tal como se muestra en el cuadro 2. Con respecto a este punto existen diversos criterios, pero la gran mayoría de los autores y especialistas consideran Micro a las organizaciones con menos de 5 personas, Pymes a las que cuentan entre 6 y 100 personas y empresas grandes a las que tienen más de 100.

*Cuadro 2: Clasificación de Categorías de Empresas de acuerdo al personal ocupado*

	<b>Comercio y Servicios</b>	<b>Industria y Transporte</b>
<b>Microempresas</b>	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
<b>Pequeñas Empresas</b>	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
<b>Medianas Empresas</b>	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

El órgano oficial que se ocupa del sector en Argentina utiliza la variable “ventas anuales” para caracterizar la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Las cifras actualizadas son las siguientes:

*Cuadro 3: Clasificación Pyme de acuerdo a la Res 675/02 de la SEPYMEyER*

	<b>Agropecuario</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresas</b>	\$ 270.000.-	\$ 900.000.-	\$ 1.800.000.-	\$ 450.000.-
<b>Pequeñas</b>	\$ 1.800.000.-	\$ 5.400.000.-	\$ 10.800.000.-	\$ 3.240.000.-
<b>Medianas</b>	\$ 10.800.000.-	\$ 43.200.000.-	\$ 86.400.000.-	\$ 21.600.000.-

La salida de la convertibilidad y la consecuente devaluación del peso argentino, provocó distorsiones que fueron salvadas con un sistema de evaluación de particularidades.

Una cuestión relevante (y repetida) para estos estudios son las dificultades derivadas de la escasez y distorsión de la información. En los países en desarrollo la disponibilidad de información estadística periódica y calificada dado los escasos recursos con que cuentan las

unidades de medición hacen que sea mucho más difícil censar y obtener conclusiones sobre investigaciones cuantitativas extensivas. Por ejemplo en Argentina debemos remontarnos al año 1993 para tener un dato confiable sobre la cantidad de Pymes en funcionamiento. En ese momento el total de MiPymes (Micropymes) ascendía a 895.000, representando el 99,7% de los establecimientos, el 81% del empleo y el 71% del Valor Agregado Bruto de los sectores contemplados. Dos años después, al momento de la sanción de la Ley Pyme, el Poder Ejecutivo consideraba que el segmento representaba el 40% del PBI y ocupaba aproximadamente el 60% del total de los trabajadores. Esta cifra coincide con otros trabajos publicados.

Cuadro 4.- División entre Grandes y Pequeñas Empresas – Fuente INDEC.2002.

Cantidad de Empresas								
	Industria %		Comercio %		Servicios %		Total %	
PyMEs	89.505	99,46	503.193	99,95	301.371	99,49	894.169	99,75
G.E.	483	0,54	239	0,05	1.542	0,51	2.264	0,25
<b>Total</b>	<b>90.088</b>	<b>100,00</b>	<b>503.432</b>	<b>100,00</b>	<b>302.913</b>	<b>100,00</b>	<b>896.433</b>	<b>100,00</b>
Empleo								
PyMEs	745.592	73,97	1.084.561	96,00	962.457	72,54	2.792.610	80,61
G-R.	262.317	26,03	45.162	4,00	364.263	27,46	671.742	19,39
<b>Total</b>	<b>1.007.909</b>	<b>100,00</b>	<b>1.129.723</b>	<b>100,00</b>	<b>1.326.720</b>	<b>100,00</b>	<b>3.464.352</b>	<b>100,00</b>
Valor Agregado Bruto miles de u\$s=\$								
PyMEs	17.313.622	58,12	16.382.954	90,76	12.938.440	71,68	46.635.016	70,78
G.E.	12.473.777	41,88	1.667.972	9,24	5.111.652	28,32	19.253.401	29,22
<b>Total</b>	<b>29.787.399</b>	<b>100,00</b>	<b>18.050.926</b>	<b>100,00</b>	<b>18.050.092</b>	<b>100,00</b>	<b>65.888.417</b>	<b>100,00</b>

A partir de este cuadro se ve claramente como se cumple lo mencionado anteriormente con respecto a la relevancia del sector Pyme en la generación de empleo y la contribución mayoritaria (casi triplicando a las Grandes Empresas) en la generación de valor bruto para el PBI. Algunos podrían creer que este es un fenómeno argentino, o quizás que esto ocurre únicamente en países periféricos, donde la influencia de la corporación no es tan determinante. Por supuesto que esto no es así. Basta observar las relaciones entre países en lo que a generación de empleo y participación en el PBI concierne:

*Cuadro 5: Comparativo de la contribución de las PyMEs argentinas frente a las Pymes de los países de la OECD.*

*Fuente Banco Mundial.2002.*

<b>PAIS</b>	<b>% del PBI</b>	<b>% del Empleo Total</b>
<b>Argentina</b>	40	60
<b>España</b>	64	64
<b>Italia</b>	40	49
<b>Francia</b>	62	69
<b>Alemania</b>	35	66
<b>Reino Unido</b>	30	67
<b>USA</b>	48	54
<b>Canadá</b>	57	60
<b>Japón</b>	57	74

### **III.2. La Pyme desde una concepción blanda**

Más allá de toda esta parafernalia numérica, desde una visión más funcional, existen otras características que definen intrínsecamente a la Pyme. Estas características tienen que ver con una forma de conducir a la empresa, de tomar las decisiones y de administrar los recursos, totalmente distinta a como lo hacen las grandes organizaciones.

En un sentido más estricto la diferencia radical entre los managers de grandes y pequeñas empresas viene a cuenta de los disímiles perfiles de liderazgo, originados en la formación y en la filosofía de conducción de cada uno.

Es decir, se puede concluir perfectamente, que las diferencias esenciales son de comportamiento. Por ello muchos autores (alguno de gran renombre) adhieren a definiciones tales como “Es difícil discernir si ser Pyme es una etapa o un destino” o “Una empresa no es Pyme sino que se siente Pyme”, en una clara alusión a que la forma, la estructura y los vaivenes de las pequeñas empresas están íntimamente relacionados con el comportamiento de su conductor. Uno de los axiomas primarios (al que adhiero plenamente) es que “las organizaciones son a imagen y semejanza de sus líderes”, propietarios o directores. La misma empresa, con los mismos productos, los mismos recursos y las mismas personas obtendrá seguramente resultados muy distintos de acuerdo a quien la conduzca. La misma empresa conducida por dos personas distintas dará como resultado dos empresas distintas.

En concordancia con esto último, Saporosi <sup>(2)</sup>, define a la Pyme directamente como un comportamiento. Desde su óptica las diferencias entre grandes y pequeñas empresas no pasan por el tamaño sino por sus conductas, de hecho sostiene que existen empresas de gran tamaño que se comportan como Pymes y empresas pequeñas que se conducen como corporaciones. ¿Y cuáles son las características que determinan estas conductas? Básicamente la flexibilidad y la descentralización. Desde esta perspectiva una gran empresa (desde el sentido “Hard” del concepto) que actúa centralizadamente, donde todas las decisiones dependen de una persona, y sus márgenes de maniobra están drásticamente reducidos por la aversión al riesgo, por sus experiencias pasadas o sencillamente porque su

<sup>(2)</sup> Saporosi, G. “Clínica Empresaria”. Bs As. Ed Macchi. 1997

omnipotencia le impide aliarse o escuchar que tienen para decir los empleados, clientes y gerentes, aunque tenga más de trescientas personas no es más ni menos que una Pyme. Contrariamente, una “pequeña” empresa de tres o cuatro personas, quienes diseñan una estrategia de crecimiento, se mueven dinámicamente, consiguen capital e invierten y crecen exponencialmente son un ejemplo bastante claro de comportamiento corporativo (nótese la similitud con el movimiento de gran cantidad de empresas de la e-economy y especialmente internet).

Siguiendo a Saporosi, entonces, y focalizándonos en esta óptica conductual, podemos establecer el siguiente modelo que vincula tamaño (entendiendo por éste a las tres variables consideradas por el enfoque Hard) y comportamiento (o perfil del empresario).

Cuadro 6: Tipos de empresas según su tamaño y comportamiento

**Comportamiento**

*Omnipotencia*

**Pymes  
Grandes**

**Pymes  
Chicas**

*Flexibilidad*

**Corporaciones  
Grandes**

**Corporaciones  
Chicas**

*Grandes*

*Pequeñas*

**Tamaño**

Considero que esta es la forma más conveniente de razonar el problema, dado que el criterio duro y eminentemente económico puede alcanzar para decidir sobre otorgamiento de préstamos, líneas crediticias o aspectos similares, pero no para determinar un modelo de gestión, ni para buscar respuestas sobre las falencias de conducción.

De todas formas, creo decididamente que existe un vínculo subrepticio pero decisivo entre el tamaño de la empresa y la forma en que se conduce. Este vínculo produce influencias y cambios bidireccionales, ya que tanto uno como el otro se influyen mutuamente. Resulta obvio y está largamente documentado como las crisis de crecimiento de las empresas las obligan a cambiar la estructura, los sistemas de gestión, de toma de decisiones y las formas de control.

Es decir, en esta instancia, el cambio de tamaño modifica la conducta. Pero si la conducta no cambia y la empresa se sigue manejando de la misma forma, la empresa ¿no crece! , por tanto la conducta delimita el tamaño. Por esto muchas organizaciones que crecen desmedidamente y que no ajustan convenientemente el management sufren serios problemas que las obligan a “retroceder”, volver a achicarse y reconfigurar sus negocios, su mercado y su estructura para “salvar” la empresa <sup>(3)</sup>. Como planteara Howard Schultz (Ceo de Starbucks Corp.): ¿Cómo hace una compañía para aumentar de tamaño y a la vez mantenerse pequeña? En una clara referencia a que es imposible crecer y seguir actuando de la misma forma.

Desde esta mirada, comenzamos a delinear, entonces, la importancia decisiva que tiene el management y la forma de hacer las cosas en general, sobre las posibilidades futuras de una empresa. El management (entendido como un conglomerado de acciones y decisiones) influye linealmente en el devenir de las compañías, el management es el indicado para asegurar la supervivencia y crecimiento, por esto, si existen incapacidades para generar las condiciones ineludibles, seguramente el management será el que comportamentalmente falla en la búsqueda de lo necesario.

<sup>(3)</sup> Hermida J. El empresario: ¿Víctima o Culpable de la crisis de su empresa”. Bs As. Ed. Contabilidad Moderna. 1981.

### **III.3. El déficit de las Pymes**

Si bien resulta extremadamente clara la magnitud del impacto que el sector pyme le imprime a la economía, no debe olvidarse que gran parte de esa actividad proviene de la movilización que genera el permanente ciclo de generación y destrucción de empleo.

En otras palabras, las Pymes son las que más empleo generan pero a la vez las que más empleo destruyen. En ciclos de medición lo suficientemente largos se vislumbra claramente como la aparición de nuevos puestos de trabajo está íntimamente vinculada a la desaparición de otros tantos dentro del mismo sector. De todas formas, lo realmente relevante para este estudio es que existe una clara ineficiencia de gestión que produce una alta tasa de rotación de empresas, dado que la gran mayoría de las nuevas organizaciones pequeñas no logran nunca insertarse en el mercado de forma conveniente y perdurable.

Nuevamente, este no es un fenómeno argentino, en la Unión Europea hay censos que marcan el nacimiento y desaparición de cerca de tres millones de pymes por año. En promedio, de aquellas que superan el primer año de vida, solo un 20% se mantiene en el mercado una década después (Fuente Revista Gestión Vol. 3 número 3).

En nuestro país hay datos muy recientes que indican por ejemplo, que en el conurbano bonaerense durante el período 1994-2004 se quintuplicó el cierre de pequeñas industrias y comercios, y como contrapartida sólo en 2002 (¡sí!, ¡en 2002!) se crearon el 15% de los 19 mil establecimientos que existen ahora en esa zona <sup>(4)</sup>.

Esta es una muestra cabal de la rotación y renovación permanente de pequeños emprendimientos que conllevan a un mercado ineficiente en términos microeconómicos. Los fundamentos de esta ineficiencia tienen que ver con la incapacidad de los empresarios para generar una organización sólida y estable, incapacidad esta, que se pone de manifiesto en la falta de condiciones y habilidades de sus empresas para generar espacios de mercados atractivos y sostenerlos en el tiempo. Estas dificultades se traslucen en carencias estratégicas y comerciales, que impiden el desarrollo de productos y servicios atractivos para sus clientes.

<sup>(4)</sup> Diario Clarín, “Radiografía de las Pymes del conurbano bonaerense”, 24 de junio de 2005

Ante todo esto la pregunta crucial es:

¿Pueden las Pymes argentinas generar internamente alguna condición de supremacía o superioridad sobre sus competidores?

El punto central del análisis es esta aparente incapacidad de las pequeñas empresas, en Argentina, para generar una ventaja competitiva que haga más atractivo su mercado y más perdurable su gestión. Esta Incapacidad, (¿de management?, ¿de marketing?), torna la existencia de las Pymes en una lucha cotidiana altamente dependiente de la coyuntura.

Este es un problema que excede el marco de la propia Pyme ya que depende y se relaciona íntimamente con la evolución del mercado (en su sentido más amplio, incluyendo clientes y competidores). El análisis se enfocará entonces a determinar objetivamente, que hacen mal o en forma insuficiente estas empresas, desde el punto de vista de su interrelación con ese mercado. Esto implicará analizar el management y el marketing de las pymes y la forma en que lo entienden y aplican cotidianamente.

Entonces, el núcleo del problema será analizado a partir del diagnóstico del management (¿cómo se dirige y organiza la empresa pequeña?) y del marketing (¿cuál es la definición de marketing para estas empresas, que implica hacer marketing y fundamentalmente quién efectivamente lo hace?) asumiendo que entre estas dos áreas se dividen inequívocamente la responsabilidad de la generación de las ventajas competitivas.

#### IV. CONCEPCIÓN MODERNA DE VENTAJA COMPETITIVA

Al analizar retrospectivamente las condiciones del éxito empresario durante el siglo veinte, se deduce sencillamente como los cambios de la realidad fueron marcando el camino de las organizaciones. La mayoría de las empresas más grandes del mundo fueron atravesando exitosamente esas etapas y afianzando su poder, mientras muchas otras quedaban en el camino. Al intentar aislar las características que permitieron a algunas sobrevivir y crecer mientras que las demás perecían, llegamos a una conclusión inequívoca: La empresas exitosas siempre han tenido a su favor el desarrollo de un factor interno que hacía la diferencia. En una época fue la producción, en otra la calidad del producto, más adelante la eficiencia organizativa, los sistemas de planeamiento y control, la motivación de su personal, la comprensión de las necesidades de sus clientes, etc. Lo interesante de esta enumeración no taxativa sino ejemplificativa es que no es una sucesión de reemplazo sino ¡de acumulación!

Si bien el concepto (y la terminología) de la ventaja competitiva viene de fines de la década del 70, la realidad y la historia marcan que, indudablemente, siempre existieron factores que permitían a las empresas sobresalir entre sus pares y captar el interés de sus clientes. La única aclaración relevante (¡y vaya si lo es!) es que a medida que avanzamos sobre el siglo XX la competencia es cada vez más cruda, la tecnología cada vez más rápida y (por lo tanto) los mercados cada vez más inestables. Por ende, toda la dinámica de negocios adquiere una velocidad inaudita y, entonces, aquellos factores que marcaban la supremacía de una empresa a comienzos de siglo (supongamos la innovación tecnológica y conceptual con la que Henry Ford revolucionó la industria automotriz) y que permitían durante décadas enteras que sus empresas cosecharan los jugosos dividendos, paulatinamente comienzan a ser más difíciles de encontrar, más difíciles de mantener y los ya no tan jugosos dividendos no duran décadas, sino años primero, meses después, hasta llegar al presente en donde todo (hasta la imitación) tiende a ser inmediato.

Este escenario evolutivo, derivado de la hipercompetencia, la turbulencia (en términos Druckerianos) y la velocidad, fue modelando al management (como disciplina) y generando

la aparición de legiones de especialistas buscando las formas de lograr nuevamente ganar tiempo a partir de estas ventajas. Alvin Toffler <sup>(5)</sup> caracterizó a esta era con el nombre de la “fórmula explosiva”, combinando novedad, transitoriedad y diversidad en un cóctel rebosante de complejidad y riesgo, denotando una inmensa gama de nuevos interrogantes. Es así que la loca carrera de los negocios incentivó a una loca carrera del management en la búsqueda de las respuestas a estos interrogantes.

El análisis propuesto pretende entonces, desarrollar las bases de la ventaja competitiva y su evolución hasta nuestro días a través, únicamente, de los enfoques que considero relevantes con el objeto de caracterizar un concepto moderno y aplicable a la problemática de las pymes.

#### ***IV.1. Antecedentes***

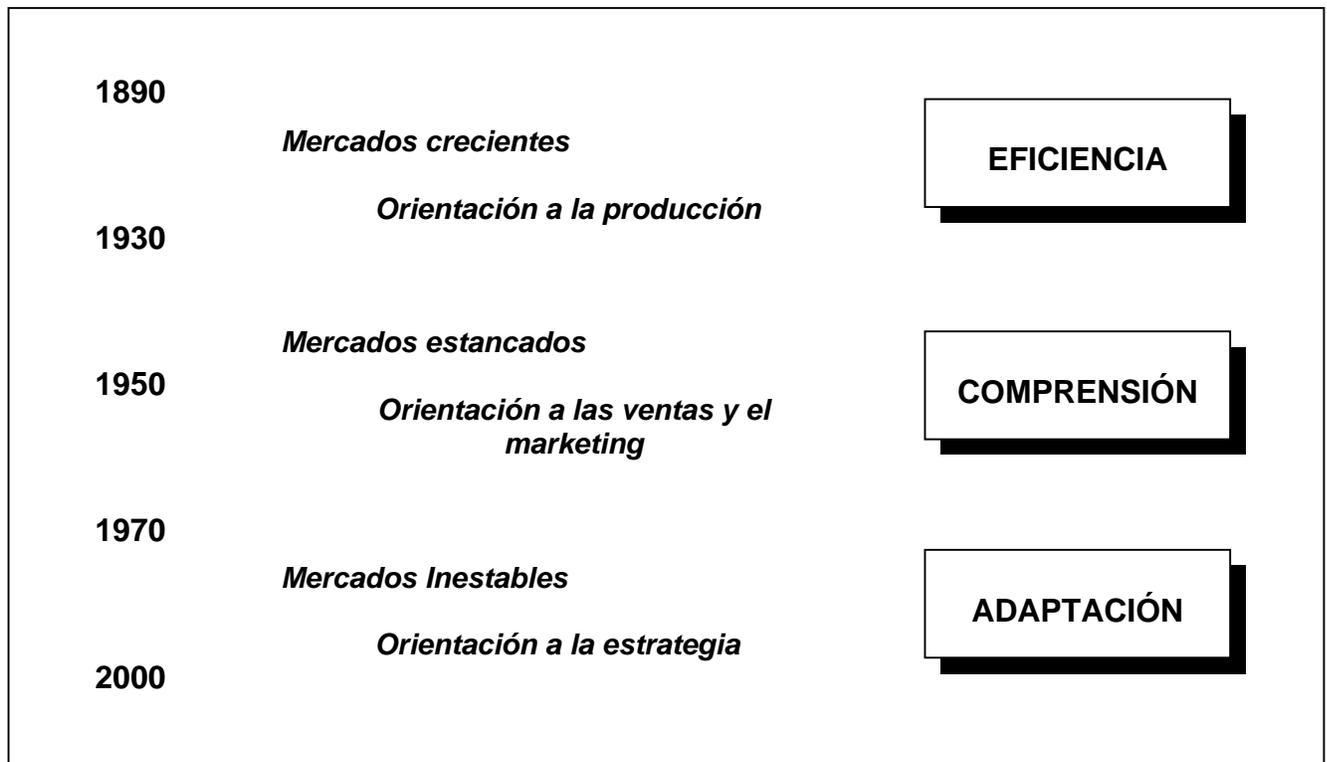
Tomando como punto de partida los principios clásicos del management (el primer intento serio de racionalizar, conceptualizar y a través de un método, profesionalizar la administración de las empresas) debemos remontarnos a fines del Siglo XIX, momento en el que autores e investigadores como Frederick W. Taylor o Henri Fayol intentaban mejorar la performance de las empresas a través de nuevas formas de gestión.

Desde ese punto histórico hasta nuestros días, la preocupación permanente de la comunidad del management ha sido la de lograr el perfeccionamiento de la empresa y la búsqueda de mejorar no solo su funcionamiento interno sino también su interrelación con la comunidad en la que está inserta.

Desde un análisis panorámico y exhaustivo podemos sintetizar toda esta evolución en tres vectores generales que marcan la preocupación y el interés del management a través de los tiempos.

<sup>(5)</sup> Toffler A, “El shock del futuro” Barcelona. Plaza y Janes. 1971

Cuadro 7: La evolución del management durante el siglo XX



Durante la primera mitad del siglo, cuando aún los mercados se comportaban de manera predecible y se mantenía la histórica premisa de que la demanda superaba a la oferta, toda la preocupación empresaria pasaba por la productividad. No en vano casi todos los desarrollos del management de esa época se referían a formas, técnicas y modelos generales para aumentar la producción, bajar los costos, exprimir al máximo los recursos (incluido los humanos) y lograr, al fin de cuentas, racionalizar al máximo la gestión fabril y administrativa al extremo de no dejar nada librado al azar. El vector orientador era claramente la eficiencia. La empresa más eficiente era la que más ganaba, dado que clientes había de sobra, la clave se resumía a producir más y mejor. Todo aumento de producción significaba aumento de ventas y toda mejora de productividad reflejaba aumento en las ganancias del empresario. Las imágenes de Charles Chaplin en “Tiempos Modernos” no hacen más que clarificar la esencia del modelo administrativo de la época, concentrando el

interés casi exclusivamente en que la “gran maquinaria” funcione perfectamente. Esta voluntad se pone de manifiesto explícitamente en las palabras del mismísimo Taylor <sup>(6)</sup>. al asegurar que:

***“El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unida al máximo de prosperidad de cada empleado. Las palabras máximo de prosperidad son usadas, en su sentido más amplio, para significar no sólo grandes dividendos para la compañía o para el patrón, sino el desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente”***

Cuando el escenario empieza a cambiar, los mercados dejan de crecer y los buenos viejos tiempos de clientes sobrantes ya no son moneda corriente, el management da un giro hacia la comprensión. En realidad ya un tiempo antes (y como reacción al management clásico) habían aparecido algunos sociólogos y psicólogos que preocupados por los efectos que las técnicas de eficiencia producían sobre las personas, se internaron en el conocimiento de los comportamientos y motivaciones de el ser humano para poder mejorar su gestión y nivel de vida. Pero a partir de la contracción del crecimiento sostenido es que el mundo del management se vuelca decididamente a tratar de comprender y explicar como funciona la organización internamente, como funciona el ser humano dentro de esa organización, el rol y la dinámica de los grupos, la aparición e influencia de los líderes y especialmente como razonan y actúan las personas en su ámbito laboral e incluso a la hora de tomar decisiones de consumo (esto último se transformó en toda una rama del marketing que fue denominada comportamiento del consumidor). Esta etapa de comprensión, de intentar explicar fundamentalmente como se comporta el hombre, se solapa con el vector de eficiencia, pero no lo reemplaza, sino que se adiciona a él. Es decir, las empresas no dejan de buscar la eficiencia (el Just in Time de los años 60 y 70, el TQM de los 80 y la Reingeniería en los 90 son un claro ejemplo de ello), pero ya no es esta la principal motivación de las ciencias del management sino la comprensión. Dado que ya estaban solucionados los grandes problemas de eficiencia y el entorno apremiaba, el interés se puso en tratar de entender la relación de la empresa con las personas.

<sup>(6)</sup> Taylor F, “Principios de la administración científica” Buenos Aires. El Ateneo, 1969.

Esta corriente comenzó como una enérgica respuesta a la administración clásica acusándola de ignorar y hasta despreciar la dimensión humana (con investigadores como Mayo, Maslow, Vroom, McGregor, Merton, entre tantos otros) hasta finalmente irse fundiendo en una corriente más integradora y completa (Simon, March, Barnard, Drucker, etc).

El tercer vector aparece luego de la ruptura que se produce a comienzos de la década del 70, cuando una serie de factores transforman al escenario predecible y manejable de antaño, hasta convertirlo en el campo de batalla feroz y caótico de nuestros días. Esta transformación genera, desde entonces, un vuelco sistemático del management hacia la adaptación.

En efecto, durante las últimas tres décadas asistimos a la búsqueda permanente de modelos que les faciliten a las empresas la adecuación a los cambios constantes. Así se generó el management estratégico y con él, todo un nuevo instrumental conceptual que intenta nutrir al mundo empresario de armas para competir mejor.

Nuevamente, la adaptación no significa que se abandone la eficiencia y la comprensión, sino que el interés está centrado precisamente en otra cosa aún cuando en muchos casos algunos autores empiezan a descubrir que todo está relacionado (Peter Senge y su obra “La quinta disciplina” es un digno ejemplo de la estrecha relación entre comprensión y adaptación).

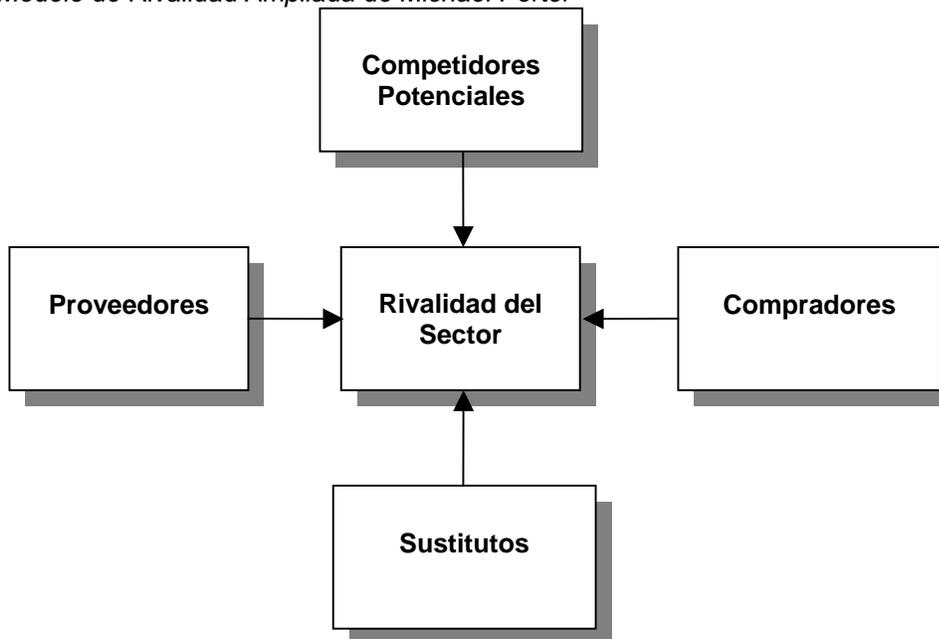
En el presente, cuando aún estamos signados por el vector adaptación (después de todo la ventaja competitiva queda inserta dentro de las necesidades de adaptarse a las exigencias generadas por los competidores existentes), resulta igualmente claro que el factor crítico de éxito es absolutamente dinámico: fue la eficiencia en algún momento, pero hoy ya no lo es tanto, fue la comprensión de las personas y sus comportamientos, pero hoy ya no lo es tanto, es adaptarse a los cambios del mercado (en su sentido más amplio, entorno, consumidores y competidores), pero ¿será esto suficiente?

### IV.2. El enfoque de la ventaja competitiva

A fines de los 70’s, Michael Porter produce un salto de calidad en la teoría de la estrategia, revolucionando la disciplina a partir de una nueva concepción basada en herramientas fuertemente analíticas. A partir de una serie de artículos en Harvard Business Review y su obra “Estrategia Competitiva” <sup>(7)</sup> Porter redefine muchas de las bases más tradicionales de la estrategia empresarial.

En primera instancia, quizás el aporte más significativo, es una nueva concepción de la competencia, recreando el sentido de competidor a partir de una visión más amplia fuertemente influida por las implicancias de los modelos tradicionales de competencia de la microeconomía. Esta redefinición del sentido del competidor se manifiesta en su “modelo de rivalidad ampliada” añadiendo cuatro fuerzas adicionales a la competencia directa y tradicional de las compañías. Desde la argumentación porteriana, proveedores, clientes, competidores potenciales y sustitutos implican riesgos estratégicos y por lo tanto deben ser considerados y analizados como competidores al igual que la competencia tradicional.

Cuadro Nº 8: Modelo de Rivalidad Ampliada de Michael Porter



<sup>(7)</sup> Porter M “Estrategia Competitiva” México. CECSA. 1981

El sentido de “riesgo estratégico” está expresado en virtud de la reducción del margen de maniobra que dichas fuerzas generan para una empresa determinada en su mercado de referencia. Por esta razón planteábamos la influencia de la microeconomía, dado que, en un mercado determinado (que Porter denomina sector industrial) una empresa que actúa sola (monopólicamente) tiene mucha más capacidad de maniobra y poder relativo frente a los consumidores que aquella que ese encuentra en un modelo de competencia oligopólica o de competencia imperfecta. A medida que aparecen más fuerzas competitivas la empresa pierde poder de decisión e influencia sobre el mercado.

Desde esta visión es que Porter amplía el panorama competitivo de la empresa, considerando como eje analítico, no la lucha de los productos, sino el margen de maniobra y la capacidad de imponer condiciones.

La segunda cuestión relevante (y derivada del mismo título de su obra) es como Porter establece el centro de gravedad de la estrategia en las relaciones competitivas de la empresa y el atractivo del sector (o la falta de este) en función de precisamente esas relaciones y la configuración resultante del modelo de rivalidad ampliada en determinado sector industrial. Recordemos que el núcleo conceptual de las definiciones de estrategia hasta ese momento giraba en torno a la selección y administración de carteras de negocios (BCG o McKinsey), a la configuración de mercados objetivos (Ansoff o Drucker) o la relación con la estructura empresarial (Chandler). Porter reconoce que la competencia moderna, y la alta exigencia de los mercados en la actualidad constituyen el parámetro básico y el objetivo primordial bajo el cual debe regirse la estrategia de una empresa.

Desde este juicio entonces, aparece naturalmente la noción de ventaja competitiva y la necesidad de generar el factor desequilibrante que permita ampliar la capacidad relativa de la empresa frente a las otras fuerzas competidoras. Tal es así, que desde la visión de Porter, la ventaja competitiva es el único objetivo posible de la estrategia empresarial. Esto queda claramente expresado en la crítica directa del autor a los sistemas de planeamiento basados en categorizaciones de unidades de negocios (del tipo BCG) con recomendaciones de “cosecha, mantener o desechar”. Estas categorizaciones, aunque útiles a la hora de decidir

la asignación de recursos, distan de ser una estrategia sino que son la resultante de la ventaja competitiva según la mirada de este autor.

Por ello, con el afán de que resulte claro distinguir una genuina ventaja competitiva es que Porter establece tres grandes requisitos que de ser cumplidos significan estar ante la presencia de una verdadera condición de superioridad y no una ocasional diferencia de productos o de gestión. Para que una ventaja competitiva realmente exista debe:

- a. Ser sostenible en el tiempo (esto implica que no debe ser fácilmente imitable).
- b. Ser percibida por el cliente (esto significa que la condición ventajosa sobre el competidor debe generar algún efecto visible por el cliente, caso contrario no habrá un efecto de lealtad recíproca).
- c. Ser valorada por el cliente (esto supone que la condición sostenible debe estar sustentada en algún elemento que el cliente valore como superlativo o acorde a sus necesidades, en caso contrario se corre el riesgo de basar la estructura y la estrategia empresarial en una línea errónea).

En cualquier caso en que esta triple exigencia no se refleje, la empresa estará ante una diferenciación temporal o ante un elemento competitivamente inocuo. Por esto, es que resulta sumamente importante que las empresas tengan una clara conceptualización de la ventaja competitiva antes de emprender un programa de acciones para generarla.

En tercera instancia y en relación a la generación de la ventaja competitiva, Porter desarrolla el concepto de “Estrategias genéricas”. Según palabras del propio autor (8):

***“La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. ... La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa pueda tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación”.***

La combinación de estos dos tipos de ventajas competitivas y lo que Porter llama “Panorama competitivo” (una conjugación de elección de segmentos, grado de integración, extensión geográfica y distintas industrias a las que la empresa apunta, determinando el nivel

(8) Porter M “Ventaja Competitiva” México. CECSA. 1988. pág. 28

de especialización de la estrategia de la empresa) arroja cuatro Estrategias genéricas tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 9: Estrategias Genéricas

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo Amplio	<b>Liderazgo de Costo</b>	<b>Diferenciación</b>
	Objetivo Limitado	<b>Enfoque de Costo</b>	<b>Enfoque de Diferenciación</b>

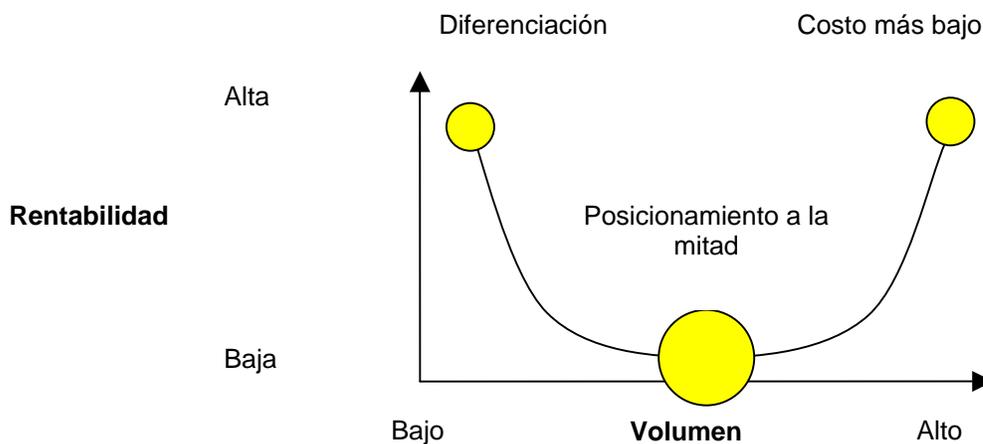
El aspecto sobresaliente de esta definición de origen de la ventaja competitiva radica en la aparente exclusión mutua que ambos caminos alternativos significan. Las empresas que ignoren esto y pretendan hacer las dos cosas quedan, en términos porterianos, “atrapadas en la mitad”. Esto significa desposicionarse, y perder los frutos de una ventaja en costo (por ser más caro que el líder en costo) y quedar lejos del diferenciador, por lo tanto la empresa “licúa” su imagen en el mercado y confunde a sus clientes.

Este hecho es casi una constante en los mercados, especialmente cuando las empresas con escasa visión estratégica intentan “moverse” en la escala de valor de la industria. Es decir, al intentar movilizarse en las percepciones de valor, o en las bandas de precio, o directamente ante la necesidad de aumentar la participación de mercado, las empresas toman decisiones que sin querer y sin pensar, involucran quedar atrapados a la mitad.

Esto es especialmente aplicable a las pymes, que en casi todos los casos deciden intuitivamente, y pueden pasar de tener un excelente costo a “adornar” el producto para tener además el mejor servicio, o hacer publicidad para lograr una marca más reconocida, etc. (después de todo, desde la perspectiva de un empresario pyme ajeno a estas cuestiones de la estrategia, que mejor que tener un producto barato y además tener el mejor servicio y una marca reconocida).

Esta decisión lejos de mejorar la posición competitiva de la empresa atenta contra sus posibilidades futuras y especialmente contra su rentabilidad, tal como lo modeliza Porter en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 10: Curva U de Posicionamiento a la mitad



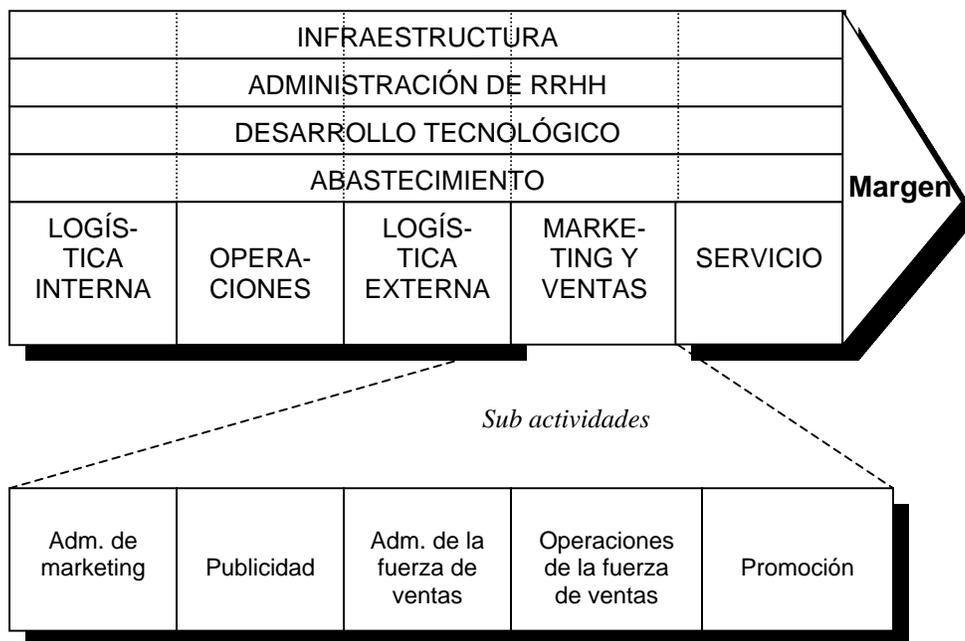
En cuarto término y con el objeto de complementar el enfoque de la ventaja competitiva, Porter desarrolla en su segundo libro <sup>(9)</sup> un modelo de análisis, diagnóstico y evaluación de fuentes potenciales de estas ventajas a través de una herramienta sumamente estática y funcional que él denomina Cadena de Valor.

La cadena de valor desagrega las actividades de la compañía en cinco categorías principales y cuatro secundarias o de apoyo. Estas actividades de valor permiten por comparación con los competidores la identificación de puntos fuertes y débiles que deriven en estrategias puntuales para desarrollar ventajas competitivas.

<sup>(9)</sup> Porter M op. cit en nota <sup>(8)</sup>

Para identificar tales ventajas se debe considerar las subdivisiones dentro de cada categoría (y sus sub-actividades) y las interrelaciones (Porter los llama eslabones) de las actividades y sub-actividades de valor. Las líneas puntuadas del cuadro que se expone a continuación representan los eslabones que unen las actividades principales y las de apoyo.

Cuadro Nº 11: El modelo de Cadena de Valor de Porter



El concepto de actividad de valor (sea principal o secundaria) involucra la consideración del aporte a toda la cadena en la construcción del valor diferencial. Cada una de las actividades (y de las sub-actividades) aporta en términos de valor agregado a la oferta total de la compañía. De la misma forma cada una de esas actividades tiene un costo de generación de ese valor. De la sustracción conceptual entre el valor generado y el costo de generarlo aparece la idea de margen. En términos teóricos (en concordancia con las estrategias genéricas) aquellas empresas que logren generar el máximo valor (diferenciación) o el mínimo de costo son las que obtienen el margen más alto y por lo tanto una ventaja competitiva.

### *Comentarios y limitaciones*

Si bien quedó establecida la importancia del aporte de Michael Porter y toda su concepción revolucionaria de la estrategia no puede perderse de vista que sus trabajos tienen más de dos décadas y en algunos casos este tiempo ha marcado a fuego algunas de las debilidades intrínsecas de sus razonamientos.

Todo el andamiaje conceptual de Porter conlleva implícitamente una orientación extremadamente funcional y tecnológica. Casi todo el enfoque se orienta a considerar el origen de la ventaja competitiva en el interior de la compañía, a partir de cuestiones que tienen que ver con eficiencia, logística y tecnología. Es muy poco el tiempo y espacio que Porter dedica al juego competitivo de cara al consumidor (de hecho el término consumidor aparece muy pocas veces mencionado en sus obras), el rol de la marca y el marketing como disparadores de ventajas competitivas no tan hard, sino simbólicas y perceptuales.

En términos generales puede decirse que, sin invalidar sus modelos y la inocultable importancia que aun conservan, su perspectiva general está extremadamente volcada hacia la oferta, descuidando en muchos casos los condimentos que subyacen en la dinámica de la demanda.

Por otra parte estas dos décadas de competencia intensiva, han demostrado largamente, que casi todas las ventajas que puedan lograrse a partir de cuestiones internas, son cada vez más fácilmente copiables. Esta observación ha sido tratada por muchos especialistas que reconocen que en la actualidad es cada vez más difícil sostener una ventaja funcional o tecnológica, entonces, desde esta realidad el modelo porteriano pierde significancia.

Del mismo modo, si bien conceptualmente el modelo de la cadena de valor resulta impecable, su aplicación práctica es sumamente dificultosa, no solo por lo exhaustivo del análisis requerido, sino por la extremadamente ardua tarea de conocer la cadena de valor de los competidores con la suficiente precisión como para que el análisis tenga sentido.

A favor, el modelo de rivalidad ampliada (aunque con ajustes) sigue siendo la base del análisis competitivo y del atractivo de un sector y la dualidad presentada con la forma de

estrategias genéricas sigue siendo válida de cara a la elección general de una empresa sobre su estrategia de mercado.

### **IV.3. El enfoque de las competencias**

Luego de más de una década de predominancia del modelo de competencia porteriano, aparece un nuevo enfoque de la estrategia empresarial, conteniendo implícitamente una nueva concepción de ventaja competitiva.

Este enfoque es liderado intelectualmente por dos autores: Gary Hamel y C.K.Prahalad, quienes a partir de claras raíces conceptuales (Mintzberg y Senge, entre otros) reelaboran la doctrina estratégica planteando un modelo totalmente distinto para abordar la problemática a largo plazo de las compañías.

En su obra “Compitiendo por el futuro” <sup>(10)</sup>, Hamel y Prahalad establecen su preocupación por la falta de perspectiva en las estrategias de muchas empresas, concentradas únicamente en la competencia en los mercados actuales, adoptando técnicas y modelos de pensamiento para sobresalir en el presente con las reglas de juego actuales. Sin embargo, el principal problema de la estrategia (desde la visión de los autores) se centra en determinar qué rumbo seguirá el sector y más aún, sostienen, los líderes de mercado serán aquellos que guíen a la industria en la dirección mas conveniente.

Dentro de este contexto plantean las serias limitaciones que la mayoría de los modelos y teorías de la estrategia moderna exhiben (incluyendo los modelos de Porter) dado que estan concebidas para analizar las situaciones presentes, definir los problemas presentes y por tanto conducir a soluciones operativas únicamente en las estructuras de los mercados actuales. Pero en virtud del cambio veloz y de la influencia tecnológica, en gran medida el desafío del liderazgo se centra en que las empresas puedan recrear las oportunidades, regenerar los mercados, rediseñar su estrategia y reestructurarse para aprovechar los dividendos antes que los demás.

<sup>(10)</sup> Hamel G y Prahalad C “Compitiendo por el futuro”. Buenos Aires. Ed Ariel. 1995

Generalizando esta situación, los autores establecen tres estereotipos de comportamiento empresario:

- a) Las empresas que le brindan al mercado cosas que este no precisa (esto incluye una mala forma de presentación como por ejemplo mala calidad, mala atención, mal precio, etc.)
- b) Las empresas que le brindan al mercado lo que este necesita
- c) Las empresas que le brindan al mercado lo que este necesita antes de que este sepa que lo necesita

El primer caso simboliza la gran cantidad de compañías (aunque por el proceso de selección natural son cada vez menos) que aún no se alinea bajo las exigentes normas de calidad del presente. Son aquellas empresas que siguen pensando por sobrevivir y cada vez más, se les dificulta la existencia, por tanto tienden a la desaparición.

El segundo grupo de empresas son aquellas que buscan perseverantemente la calidad y la excelencia, pero tienden a ser reactivas, son mejores copiadoras que innovadoras, y por tanto se encuentran eternamente a la sombra de quienes marcan el rumbo con nuevos productos, nuevas ideas, conceptos de negocios novedosos y tecnologías revolucionarias.

El tercer grupo está compuesto por las empresas que tienen una visión de futuro, piensan, arriesgan y crean para el futuro y por tanto establecen las normas, crean los estándares y dirigen las reglas del mañana.

La crítica implícita de Hamel y Prahalad al desarrollo del management, se pone de manifiesto en que casi todo lo ideado y producido en las últimas décadas está dirigido a las empresas del primer y segundo grupo (calidad, servicio, Tqm, bechmarking, etc.) y casi nada a lo que ellos consideran el verdadero rol de la estrategia: la perpetuación y el liderazgo en el tiempo.

Así presentan el dilema de la estrategia entre el pensamiento para el presente y el pensamiento para el futuro, y mientras gerentes y empresarios se preguntan cotidianamente

cuestiones tales como: ¿Qué características deben añadirse a un nuevo producto?, ¿Cómo mejorar la cobertura de canales? o ¿Qué niveles de precios, márgenes o volumen manejar? Los verdaderos estrategias debieran buscar las respuestas a interrogantes tales como: ¿De quienes serán los conceptos de productos que se impondrán en el futuro?, ¿Cómo se formarán las coaliciones y estructuras de poder? o ¿Cómo se puede aumentar nuestra capacidad de influencia en la nueva industria?

Dentro de este esquema de pensamiento dinámico e inestructurado resulta bastante elocuente que la idea de ventaja competitiva hard y estática de Porter no tiene cabida. De hecho, casi como al pasar dejan en claro que desde esa visión funcional y tecnológica (algo que llaman Miopia de la óptica tradicional del concepto de producto) la noción de ventaja competitiva es inaplicable, dado que absolutamente nunca cumplirá con la condición de ser sostenible en el tiempo. La hipercompetencia, la comoditización y la velocidad de la tecnología (que genera costos decrecientes) hacen que casi cualquier ventaja pueda ser imitada casi de inmediato.

Ante este escenario, Hamel y Prahalad desarrollan el concepto de “Core Competences” (algo así como competencias esenciales o competencias de núcleo) demostrando a través de numerosos ejemplos que no son las ventajas aparentes en productos o tecnologías las que establecen diferencias competitivas entre las líderes de mercados y sus oponentes sino ciertas habilidades únicas que las empresas de vanguardia van desarrollando con el tiempo.

Estas habilidades son las que actúan como una usina generadora de ventajas competitivas (por ejemplo la innovación), pero son las habilidades las que generan la diferencia y no las ventajas, dado que las ventajas pueden imitarse de manera relativamente sencilla, pero las competencias no. Por ejemplo, una empresa puede “entrenarse” para copiar rápidamente los productos de un innovador, pero no puede desarrollar tan fácilmente la habilidad para innovar. La ventaja de base no es un producto novedoso, la ventaja de base es la capacidad para generar productos distintos.

Los autores establecen claramente que para que una capacidad empresarial sea genuinamente una competencia esencial debe contar con tres características (similares a las de la ventaja competitiva):

- a) Debe generar valor percibido para los clientes (esto implica, una vez más, un efecto positivo sobre el comprador, sin esto, una capacidad se vuelve inocua)
- b) Debe permitir generar una diferenciación de los competidores (esto significa obtener diferencias plausibles en cualquier aspecto del negocio, concordantemente con la estrategia genérica de Porter)
- c) Debe ser extensible a distintos tipos de productos/mercados (esto está referido a que la capacidad de base debe ser transferible a diferentes tecnologías de productos, en diferentes mercados. Un ejemplo es la miniaturización de Sony, quién aplica esa habilidad en cada uno de los mercados en que participa, sea audio portable, camcorders o dvd players, es esperable que los productos Sony sean más pequeños, cómodos de manejar y sofisticados que los su competencia).

### *Comentarios y limitaciones*

Como puede observarse a simple vista, este es un enfoque radicalmente distinto al de Porter, dado que hace hincapié sobre los comportamientos más que en las cualidades, y enfoca el problema de manera prospectiva y dinámica, frente al modelo estático y retrospectivo de la estrategia competitiva. El concepto de competencias esenciales resulta sumamente pertinente para las características de la competencia extrema y aparece como la única explicación posible frente a la estandarización creciente que la tecnología produce.

Las limitaciones del modelo de Hamel y Prahalad deben buscarse precisamente por la falta de metodologías, técnicas de aplicación y herramientas que faciliten llevar a la práctica lo que conceptualmente resulta impecablemente obvio.

Aún cuando en muchos casos, variados especialistas han considerado este enfoque como antagónico del modelo de estrategia competitiva y ventaja competitiva de Porter, mi opinión es que son claramente complementarios debido a que se aplican en dos dimensiones distintas tanto temporal como operacionalmente. Pero además, uno es extremadamente puntilloso en términos metodológicos y falla conceptualmente en algunos aspectos y con el otro ocurre exactamente lo inverso. Por esto creo que los esfuerzos de los especialistas y hombres de negocios deberían orientarse a encontrar la forma de combinar ambos enfoques de manera complementaria y potenciada.

Cuadro N° 12: Comparación entre enfoques

	<b>Enfoque de la ventaja competitiva:</b>	<b>Enfoque de las competencias</b>
<b>Dimensión Temporal</b>	<b>ACTUAL</b> (orientado a los mercados del presente)	<b>FUTURO</b> (orientado a los mercados del futuro)
<b>Enfoque de aplicación</b>	<b>HARD</b> (basado en lo funcional y tecnológico)	<b>SOFT</b> (basado en habilidades y comportamientos)

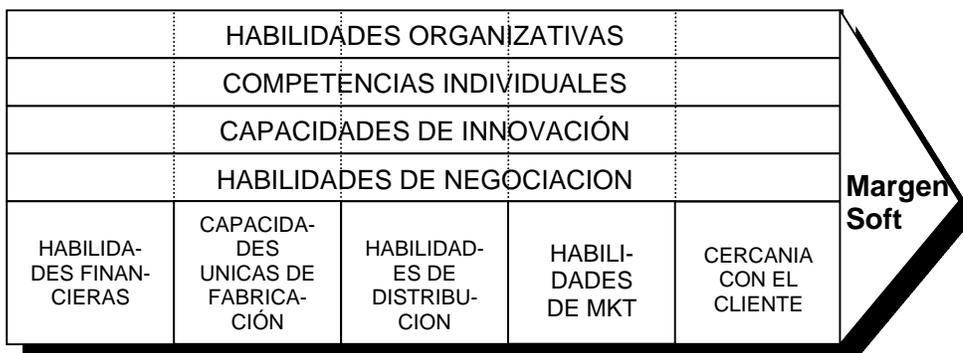
Por ejemplo: Perfectamente puede considerarse utilizar una combinación de ambos modelos en cualquiera de las dos dimensiones. Así, si analizamos la capacidad de crear ventajas competitivas dinámicas utilizando el modelo de cadena de valor, pero diferenciando los aspectos Hard de los Soft, obtenemos entonces, un doble análisis que permite un estudio mucho más pormenorizado de las fuentes de ventajas competitivas de la compañía.

Cuadro Nº 13: La cadena de valor Hard y Soft

**Cadena de Valor Hard** (identificar ventajas competitivas funcionales y tecnológicas)



**Cadena de Valor Soft** \* (identificar ventajas competitivas de Know How) <sup>(11)</sup>



En donde:

- **Habilidades Organizativas** tiene que ver con visión y anticipación de la cúpula estratégica, estructura y cultura de la empresa, grado de motivación y compromiso logrado, capacidad de liderazgo, mecanismos de comunicación y coordinación, etc.
- **Competencias individuales** se refiere al perfil de los recursos humanos, sus habilidades, sus conocimientos y experiencia en la resolución de conflictos.
- **Capacidades de Innovación** incluye la habilidad, sistemas y políticas organizacionales que permiten generar un grado superior de desarrollo (no sólo tecnológico sino también de estrategias y acciones orientadas al mercado)
- **Habilidades de negociación** se refiere a las capacidades intrínsecas para generar condiciones favorables en el trato con cualquier figura clave del sector de negocios

<sup>(11)</sup> La idea fue tomada y adaptada de Serra R y Kastika E, “Reestructurando Empresas”. Buenos Aires. Ed. Norma. 2004.

- **Habilidades Financieras** son las capacidades sobresalientes en el manejo del capital y los recursos en general potenciando el rendimiento de la inversión.
- **Capacidades únicas de fabricación y diseño** son habilidades extraordinarias en la producción, conceptualización y diseño de productos y procesos.
- **Habilidades de distribución** tiene que ver con capacidades de logística, manejo de canales, cadenas comerciales o retail.
- **Habilidades de marketing** es la capacidad superior en la generación de marca y de producto (en su sentido más amplio).
- **Cercanía con el cliente** es la capacidad superior de crear, administrar y mantener una estrecha relación con los clientes

*\* Este esquema carece de rigor científico, se presenta únicamente de manera ejemplificativa como una de las tantas formas posibles de combinar ambos enfoques.*

Lo que resulta realmente claro es que la búsqueda permanente de factores de desequilibrio llevó a demostrar durante la década del 80 que el enfoque porteriano era insuficiente, de la misma forma que Porter había dejado en claro que los modelos de los 60 y 70 también eran incapaces de resolver los problemas de la estrategia. Esto va esclareciendo que la estrategia se alimenta de un modelo de acumulación y no de reemplazo. Cada nuevo aporte y cada nueva investigación debe ser considerada conjunta y sinérgicamente con los desarrollos anteriores. Sería un grave error pretender reemplazar un modelo por otro, o desechar de plano alguna de las contribuciones previas, de hecho el enfoque de Hamel y Prahalad no hace más que llenar un vacío que el modelo porteriano presenta como falencia analítica.

#### **IV.4. El enfoque del aprendizaje**

Íntimamente relacionado con el enfoque anterior (de hecho oportunamente se planteó que los desarrollos de Senge <sup>(12)</sup>, cronológicamente previos, actuaron como raíces conceptuales para las ideas de Hamel y Prahalad) encontramos una nueva línea del management que apunta al aprendizaje organizacional y el desarrollo del potencial humano como impulsores del éxito y el crecimiento empresarial.

<sup>(12)</sup> Senge P, “La quinta disciplina”. Buenos Aires. Ed. Granica. 1992.

Desde esta perspectiva se sostiene el argumento de que la única ventaja competitiva realmente sostenible en el tiempo es la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores. Esta premisa genera la idea de una organización “inteligente”, que promueva y se concentre en sus propias habilidades para adaptarse a la complejidad creciente del medio que la rodea. Senge sostiene que frente al común denominador de compañías pensadas y diseñadas para controlar, las organizaciones que aprenden deben dominar otro tipo de técnicas y disciplinas, a saber:

a) *Pensamiento Sistémico* (como una nueva perspectiva de comprensión de los procesos intrínsecos de las cosas, rompiendo con la linealidad de las relaciones causa efecto). Esta es la piedra angular del pensamiento de Senge (y de hecho lo que él denomina la quinta disciplina). La idea central de la aplicación del pensamiento sistémico al management se centra en cambiar el enfoque tradicional de concebir partes y sectores para ver interconexiones, abandonando la perspectiva estática e individual por un enfoque dinámico de procesos generales y ocultos. Esto implica en principio, dejar de ver como las personas reaccionan con impotencia a la realidad y comprender que en cambio esas mismas personas son partícipes activos (más o menos directos) en la modelación de esa realidad.

b) *Dominio Personal* (conocimientos y habilidades), sumamente similar al concepto de competencias esenciales.

c) Modelos mentales (el reconocimiento de que existen en todos nosotros patrones, creencias y limitaciones de percepción que regulan nuestra concepción del mundo, actuando como filtros de nuestro pensamiento y determinando nuestros modos de acción). Estos modelos (llamados habitualmente paradigmas) son útiles mientras se mantengan estables las reglas de juego. Pero antes cambios profundos, cualitativos o disruptivos, pueden llegar a significar una inmensa traba para el cambio organizacional, poniendo en riesgo incluso la supervivencia de la empresa. Joel Barker <sup>(13)</sup> relata como la industria relojera suiza pasó de ser un dominador absoluto del negocio (80% de participación del mercado mundial) a quedar en riesgo de desaparición (despidiendo a más del 50% de los trabajadores del sector) ante un cambio de paradigmas en el producto (el reloj de cuarzo)

<sup>(13)</sup> Barker J, “Paradigmas”. Bogotá. Ed.Mc Graw Hill. 1995.

que ellos mismos habían descubierto (pero desecharon); mientras los japoneses (Casio y Seiko) en primer término, y los americanos (Texas Instruments) después, aprovecharon hasta casi apoderarse totalmente del negocio.

Los modelos mentales (o paradigmas) explican porque en la mayoría de los casos los grandes cambios son producidos (o aprovechados) por “outsiders”, es decir por empresas o personas que no forman parte regular del sistema, mercado o sector, sino que por el contrario vienen de afuera, con una perspectiva fresca y limpia de los vicios de años de hacer “más de lo mismo”.

d) *Visión Compartida* (el direccionamiento empresario convertido en fundamentalismo). Cuando la visión del empresario se convierte en un credo y desde la función de liderazgo ese mismo empresario es capaz de transformarlo en un dogma corporativo, aceptado y comprometido por todos, la empresa gana en foco y energía. Puede concentrar toda su voluntad sinérgicamente en la dirección deseada, hacer de la competencia la “guerra de todos”. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje organizacional <sup>(14)</sup>.

e) *Aprendizaje en equipo* (desarrollar la capacidad de aprendizaje institucional). Cuando se habla de aprendizaje no se trata de incorporar nuevas técnicas de gestión o nuevos conocimientos únicamente. Se refiere a la habilidad de descubrir en todo momento, y antes que los competidores, hacia donde hay que caminar, cuál es el nuevo juego y por tanto, cuales son las reglas. Desde esta perspectiva la importancia del aprendizaje no entra en discusión. La cuestión central que Senge desarrolla es la habitual ausencia de sinergia en la conformación de grupos, la falta de una “inteligencia colectiva”. En este sentido el coeficiente de inteligencia (o de productividad) grupal debiera ser superior a la sumatoria del de cada individuo. Este hecho se desencadena por la visión mecánica y fragmentada que el pensamiento sistémico pretende subsanar. Las empresas premian individualmente, no colectivamente, las mediciones y recompensas son diseñadas para personas, lo que naturalmente catapulta a una especie de lucha darwiniana por la supervivencia.

<sup>(14)</sup> Esta relación conceptual fue expresada en “Strategic intent” por Hamel y Prahalad en Harvard Business Review edición de Mayo-Junio 1989. Famoso artículo que fue materia prima esencial de Competiendo por el futuro.

Si bien es cierto que las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. El aprendizaje corporativo es entonces la disciplina que, según Senge, la empresa debe dominar para generar una organización inteligente.

Si relacionamos los cuatro puntos anteriores de cara a esta necesidad de aprendizaje organizacional nos encontramos con un contrasentido llamativamente enraizado en nuestros paradigmas sobre el aprendizaje: La ilusión de que se aprende con la experiencia.

En palabras del propio Senge <sup>(15)</sup>:

***“La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Aprendemos a comer, a gatear, a caminar y a comunicarnos mediante ensayo y error. Realizamos un acto y vemos las consecuencias de ese acto; luego realizamos un acto nuevo y diferente. ¿Pero que ocurre cuando ya no vemos las consecuencias de nuestros actos? ¿Qué sucede si las consecuencias primarias de nuestros actos están en el futuro distante o en una parte distante del sistema más amplio dentro del cual operamos? Cada uno de nosotros posee un “horizonte de aprendizaje”, una anchura de visión en el tiempo y el espacio dentro del cual evaluamos nuestra eficacia”***

Estamos aparentemente inmersos en una “crisis de aprendizaje” dado que el sistema natural del ser humano para incorporar información depende de la proximidad del horizonte visible de nuestros actos. Actuamos, vemos los efectos y volvemos a actuar. Pero la complejidad del presente dificulta esa visión lo que conlleva a un aprendizaje limitado y superficial, o directamente a construir concepciones sobre premisas falsas. Aún cuando pudiésemos aislar las consecuencias de nuestros actos en tiempo y espacio, la heurística empresarial resulta a primera vista muy cara frente a la excelencia requerida para operar en los mercados de hoy y esto se agrava en forma evidente para las pymes donde la escasez de recursos limita seriamente la ineficiencia del management.

Tanta dependencia de este modelo durante la historia del ser humano ha llevado a crear modelos explicativos (por ejemplo la famosa curva de aprendizaje), pero cada uno de estos esquemas eran aplicables a una realidad mucho más simple, derivada de un escenario más estable y considerando menos variables. La complejidad creciente, el cambio permanente y

<sup>(15)</sup> Senge P, op. Cit en nota <sup>(12)</sup> pag 35

la necesidad de comprender la interconexión de factores que hasta hace poco no sabíamos que existían conducen a la necesidad de develar nuestras propias limitaciones humanas.

En relación a esto, Hamel y Prahalad <sup>(16)</sup> plantean la necesidad de “olvidarse” de la curva de aprendizaje y pensar en la curva de “desaprendizaje”, dado que para aprender algo nuevo siempre hay que abandonar una creencia anterior, probablemente obsoleta. La dificultad no está centrada en incorporar elementos nuevos, sino en abandonar los viejos, especialmente si esos fundaron las formas de hacer las cosas que nos permitieron ser exitosos durante algún tiempo (una vez más esto explica porque las empresas exitosas tardan en ver los cambios de paradigmas, una especie de “trampa del éxito”, lo sufrió IBM, las automotrices norteamericanas, los relojeros suizos y tantos otros). Tal como alguien dijo alguna vez: “La gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada”.

El desaprendizaje de Hamel y Prahalad tiene que ver con el aprendizaje colectivo de Senge y ambos encierran una importante relación entre el management moderno y la necesidad de flexibilidad de una nueva forma de gestión creativa y abierta, tanto ascendente como descendente, tanto vertical como horizontalmente.

Si la flexibilidad es un factor clave en este enfoque de management, la versatilidad no lo es menos, de hecho una mezcla de ambos conforman lo que Hamel y Prahalad denominan “Diversidad Genética”. La diversidad genética es la necesidad de contar con RRHH de diversas extracciones, y aún más, con personas (sobre todo en niveles superiores) que han pasado durante su vida profesional por diferentes sectores, formas y tipos de negocios.

Alguien que ha estado treinta años en el sector automotriz, lejos de ser un experto (como lo dictaría la lógica del pensamiento tradicional), es un gerente o director sumamente limitado (“Miope”, en términos de Theodore Levitt) en sus decisiones y fundamentalmente en sus percepciones, paradigmas mediante, sobre lo que acontecerá o puede estar aconteciendo.

La idea central de la diversidad genética es que aquellas empresas que cuentan con RRHH provenientes de distintos sectores, o aquel gerente que durante su carrera ha pasado por el sector del petróleo, luego por un sector de servicios, para recalar en consumo masivo y luego de un breve paso por el sector financiero convertirse en el numero uno de una

<sup>(16)</sup> Hamel G y Prahalad C, op. Cit en nota <sup>(10)</sup>

empresa automotriz tiene no solo una flexibilidad intrínseca mucho mayor sino una visión panorámica mucho más amplia. Esto supone mayores chances de romper la trampa del éxito, más probabilidades de encontrar soluciones creativas a los problemas, pero fundamentalmente mucha más capacidad para entender la complejidad del cambio.

Esto resalta algo en lo que creo profundamente: ***el problema radical de la estrategia moderna pasa por una cuestión de percepción.***

En algún momento el factor clave de la estrategia empresarial fue el planeamiento, en otro momento la optimización de la inversión, algunos endiosaron a la eficiencia y otros al marketing, hoy en día resulta casi obvio que el punto neurálgico de la inteligencia competitiva de una empresa es la capacidad de percibir antes que sus competidores que está pasando en el mercado. Al sostener esto enfáticamente, lo hago desde un concepto de percepción que tiene que ver con entender, anticipar y actuar antes que los otros. Es el factor adaptación que desarrolláramos en el punto IV.1 en su máxima expresión.

La capacidad de percepción del estratega (algo que desarrolló brillantemente Kenichi Ohmae en su genial y famosísimo libro <sup>(17)</sup> sobre hacia donde va el mercado, que quieren los clientes, cómo evoluciona la tecnología, qué hacen los competidores, etc. es determinante sobre el rumbo y la proactividad de una compañía. De poco sirve planear, de poco sirve el marketing, de nada la inversión, si la dirección es incorrecta porque la lectura del juego fue errónea.

En correlación a esto último, Andrew Grove <sup>(18)</sup>, eterno Ceo de Intel, y autor, desde nuestro punto de vista, de uno de los mejores (sino el mejor) libro de estrategia de los últimos diez años, plantea la necesidad de un estado de paranoia permanente para lograr dicha proactividad. De hecho, Grove, establece lo que considero la definición perfecta de la estrategia contemporánea cuando afirma que la capacidad fundamental que debe poseer el estratega que dirija los destinos de cualquier empresa en la actualidad, es una hipersensibilidad extrema, una sensorialidad virtuosa que le permita diferenciar **las señales del ruido.**

<sup>(17)</sup> Ohmae K, “La mente del estratega”. Madrid. Ed. Mc Graw Hill. 1997.

<sup>(18)</sup> Grove A, “Solo los paranoides sobreviven”. Barcelona. Ed Granica. 1997.

El ruido son las desinformaciones, los mitos, los rumores, los actos (y los subsecuentes errores derivados de ellos) de quienes sin entender lo que realmente está pasando intentan a tientas. Pero en medio de toda esta confusión, de las idas y venidas, de oportunistas y pretendidos fantoches que se hacen pasar por gurúes, de las modas que se crean a partir de dudosas panaceas y de la vorágine de conceptos, técnicas y teorías que aparecen, existen pequeños indicios, señales casi ocultas de que algo está pasando. Estos indicios son la punta del ovillo del cambio y aquél empresario que lo perciba y “entienda” antes, será el que podrá guiar a su empresa hacia el futuro (en términos de Hamel y Prahalad).

Como sostiene Senge <sup>(19)</sup>, la creciente complejidad del mundo actual induce a muchos managers a suponer que carecen de la información necesaria para actuar con eficacia. Creo que el problema fundamental no es la información escasa sino por el contrario, el exceso de esta, que transforma en un desafío extremo diferenciar exitosamente señales y ruido.

Trazando una analogía entre la estrategia y el ajedrez, Adrian Slywotzky <sup>(20)</sup> aborda el mismo tema al afirmar:

***“Cuando se aprende a jugar al ajedrez, se empieza por familiarizarse con las piezas. Se aprende a desplegarlas y a capturarlas. Luego se adquieren algunas jugadas básicas, técnicas sencillas – aperturas, trampas que hay que vigilar, jugadas de remate-. A continuación se aprende el valor estratégico de las diferentes casillas y la importancia de controlar las cuatro centrales. Finalmente, podemos jugar al ajedrez de forma competente porque conocemos las reglas.***

***Sin embargo, para aprender a jugar lo bastante bien como para ganar hay que aprender pautas de juego. La capacidad de verlas y comprenderlas rápidamente es básica para ganar la partida. Son esas pautas lo que permite que el jugador vea las jugadas en serie, que observe la posición de las piezas en el tablero y comprenda su significado estratégico. El jugador que capta un mayor número de pautas de juego tiene una tremenda ventaja. De hecho, los grandes maestros del ajedrez pueden describir y utilizar cientos de jugadas diferentes con una gran facilidad”***

Lo que establece Slywotzky es la diferencia entre el gran maestro y el jugador regular, mientras el primero entiende profundamente la dinámica del juego, el segundo solo conoce las pautas básicas que le permiten jugar (y ganar) hasta un cierto nivel. De alguna forma, completando esta analogía, podemos decir que en el mundo de los negocios ocurre algo similar. Algunas empresas comprenden solo algunos principios elementales, suficientes como para mantenerse y subsistir en un cierto nivel. Pero otras, tal como se expresó a partir del enfoque de Hamel y Prahalad, logran una lectura mucho más profunda, la percepción de

<sup>(19)</sup> Senge P, op. Cit en nota <sup>(12)</sup>

<sup>(20)</sup> Slywotzky A, “La migración del valor de la empresa”. Barcelona. Ed. Paidós. 1997, pág 34.

Grove o la habilidad del gran maestro para “leer” el juego y anticipar la movida de su contrincante eligiendo la línea de jugadas que mejor le sienta a su compañía.

Slywotzky cita un estudio que demuestra el grado de reconocimiento de las pautas de juego del ajedrez. Habiendo creado dos tableros hasta un grado avanzado del juego, uno con un desarrollo verdadero de una partida y el otro con las piezas colocadas al azar, los investigadores se los enseñaron a un grupo de jugadores novatos y a otro de grandes maestros. Los primeros no fueron capaces de encontrar diferencias entre ambos tableros. Los segundos, sin embargo, pudieron diferenciar fácilmente la partida real de la ficticia, al reconocer pautas de juego. Pero adicionalmente, a partir de estas pautas pudieron establecer con un alto grado de precisión como se había desenvuelto la partida y como habría de seguir <sup>(21)</sup>.

Este ejemplo ilustra la diferencia elemental entre quienes se confunden con el ruido (las piezas situadas al azar) porque no entienden profundamente la dinámica del juego, y aquellos que por el contrario pueden evadir las trampas porque dominan la esencia del problema.

La conexión evidente entre el problema del aprendizaje, la necesidad de desarrollar competencias, de lograr agudizar la percepción y de combinar razonamiento con intuición son el núcleo del enfoque del aprendizaje. Queda claro que no es casualidad que tantos autores distintos, con orientaciones diversas (de hecho cada libro citado aborda temáticas diferentes que los demás con diferentes perspectivas) mantienen una coherencia y una armonía casi perfecta.

### *Comentarios y limitaciones*

En estos términos resulta obvio en esta instancia que el enfoque del aprendizaje es mucho más “humanista” (entendiendo por esto a “centrado en el ser humano”) que los anteriores (habría que considerar al enfoque de las competencias como un paso intermedio entre Porter y Senge), y como tal, al reconocer la importancia decisiva del ser humano en el desarrollo organizacional conlleva implícitamente una nueva forma de liderazgo.

### *Cuadro N° 14: Comparación entre enfoques*

<sup>(21)</sup> Slywotzky A, op. Cit en nota <sup>(20)</sup> pág. 34.



A tal efecto Senge <sup>(22)</sup> señala que:

***“Nuestra perspectiva tradicional de los líderes - como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas – está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Los líderes, sobre todo en occidente, son héroes...La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad...”***

Desde este punto de vista Senge presenta el concepto de “Tensión Creativa” como una banda elástica imaginaria que intenta acercar la visión a la realidad y viceversa. Es tarea primordial del líder de una organización inteligente modelar esa distancia, establecer la visión a una “altura” ideal, acercándola o alejándola según convenga para que los que deben generar la realidad (el resto de la empresa) estén en movimiento permanente y sigan adelante en la dirección correcta. Asimismo resultan evidentemente cruciales las capacidades de los RRHH y sus voluntades de acompañar ese proceso.

Habitualmente se hace mucho hincapié en la capacitación y el conocimiento que los empleados deben poseer para llevar a la empresa a una posición de vanguardia.

Estoy completamente seguro que es mucho más importante (y difícil) contar con personal motivado y altamente comprometido que con personal capacitado. Esto es fácilmente explicable a partir de los estilos tradicionales de liderazgo (especialmente en las grandes firmas, que se asemejan a “maquinas de crear mercenarios de saco y corbata”.

La capacitación (como todos los demás productos y servicios) se ha comoditizado, se ha depreciado y es, por lo tanto, accesible para cualquier empresa, incluso las pymes. Como

<sup>(22)</sup> Senge P, op. Cit en nota <sup>(12)</sup> pág. 419

consecuencia de esto resulta mucho más fácil capacitar a un empleado que motivarlo verdaderamente y comprometerlo con la empresa para crear una mística interna poderosa.

Las limitaciones de este modelo aparecen en la fase de implementación. Todo lo que resulta indudablemente obvio en términos conceptuales, carece de metodologías de aplicación o de herramientas de management que permitan ser ejecutadas con simpleza dentro de la organización. Por ejemplo: quedan claras las bondades del pensamiento sistémico y de lo importante que sería para un manager de alto nivel poder analizar la problemática empresarial desde esa dinámica, pero no existen formas concretas para que una persona pueda desarrollar esa habilidad, y mucho menos trasladarla al resto de la empresa. Esta clase de restricciones no son nuevas, en realidad son repetitivamente el mismo tipo de limitantes que siempre encuentran los enfoques “soft”, es decir aquellos que están centrados en el ser humano.

Por otro lado, al igual que en el enfoque anterior, el modelo del aprendizaje no puede ser aplicado solo. Lejos de ello, creo que debe ser relacionado con los otros enfoques y conformar un modelo integrador de management dentro de la organización. Siempre que esto pueda lograrse, no sólo se conseguirá una empresa más competitiva sino, casi con seguridad, una empresa más flexible y humana. Tal como escribió el gran Peter Drucker <sup>(23)</sup>:

***“El management debe ser capaz de desarrollar la empresa y a cada uno de sus miembros a medida que cambian las necesidades y las oportunidades. Cada empresa es una institución de aprendizaje y enseñanza. La formación y desarrollo deben llevarse a cabo en todos los niveles, la formación y el desarrollo no terminan nunca”.***

#### **IV.5. El enfoque del valor**

El cuarto enfoque, quizás el más nuevo (aunque viene desarrollándose desde hace bastante tiempo en virtud del uso generalizado del concepto de valor) es el que considero como el esquema más completo y realista de todos (sin desmerecer ni desechar a los anteriores, que como venimos sosteniendo deben ser aplicados conjuntamente y en forma coherente).

<sup>(23)</sup> Drucker P, “Las Nuevas Realidades” Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1990. pág 333

Las raíces del enfoque del valor provienen de la vieja búsqueda de la generación de valor para el accionista. Históricamente, el valor empresarial estuvo asociado al valor de sus acciones, y el provecho que sus poseedores podían sacar de ellas. Más cerca en el tiempo esta obsesión dio lugar a una rama del management denominada “Value Based Management”, admitiendo implícitamente la forma de aumentar el mayor valor generado por la empresa dependía casi exclusivamente del management y la forma de conducir a dicha organización. Si bien siempre existió esta asociación del valor con las finanzas de la institución, y siempre el interlocutor y destinatario de ese valor fue el accionista, en la última década esto comenzó, en cierta medida, a cambiar.

Por un lado, se comenzó a admitir (en virtud de la importancia creciente de las grandes corporaciones y su rol en la sociedad en las que están insertas) que los accionistas no son los únicos “dueños” de la empresa. Desde otra óptica (quizás una más sistémica) hay muchas otras personas, instituciones y empresas que dirimen, deciden, influyen y son influidas por lo que la empresa hace o deja de hacer. A todas estas, se las denominó genéricamente “stakeholders” (algo así como los que tienen interés en la empresa, en alusión al término tradicional “shareholder”, tenedor de acciones). Los stakeholders incluyen no sólo a accionistas, sino a los empleados, sus familias, el gobierno, los proveedores, bancos y otras entidades que financien a la empresa, puede incluir la ciudad o comunidad en la que la empresa está inserta y como se observa acerca otra visión sobre el rol de la organización excediendo claramente el aspecto financiero, ya que cada uno de estas figuras tiene un interés particular y distinto sobre la empresa (por ejemplo los empleados, sus retribuciones y el crecimiento personal o su reputación, las familias de estos, un plan provisional o de cobertura médica, hay ciudades que han crecido y prosperado alrededor del progreso de una empresa, mientras algunas otras son amenazadas por el daño ambiental que sus empresas generan).

Por otro lado, (aunque perfectamente relacionado con esto), en el presente se puede definir que hay básicamente tres formas de generar valor, que lejos de ser excluyentes, se aplican conjuntamente porque operan en tres niveles distintos.

- a) *Generación de valor a partir de las finanzas* (este es el enfoque tradicional y tiene que ver con la administración de inversiones y capital para maximizar el valor para el accionista)
- b) *Generación de valor a partir del management* (este es un enfoque que se apoya en la eficiencia y el manejo de recursos para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad)
- c) *Generación de valor a partir del marketing* (este es el enfoque más novedoso, que admite tácitamente que el marketing es el motor que moviliza el valor futuro de la empresa ya que opera sobre la marca, que es en definitiva el capital más valioso que una empresa puede tener).

El enfoque del valor para la generación de la ventaja competitiva se apoya íntegramente en este último punto, fundamentalmente a partir de que, con el paso del tiempo, el marketing ha evolucionado convirtiéndose en “el” aspecto crucial de la estrategia empresarial.

Tal cómo plantea Alberto Wilensky <sup>(24)</sup>:

***“El valor no está en las cosas (productos) sino en las personas (mercados), más aún, en la indestructible relación ente ambos...La única forma de producir riqueza es compitiendo por aumentar el valor percibido de los productos y servicios (la riqueza es un concepto subjetivo) en la mente y el corazón de nuestros clientes”.***

El marketing es la disciplina que se ocupa de crear la relación con los clientes, mantenerla y optimizarla a partir del manejo de la marca y los valores que esta trasmite. Si bien durante mucho tiempo el marketing existió como una función más operativa e instrumental, creo que es precisamente este enfoque limitado lo que en muchos casos hace perder de vista un potencial inmenso para las empresas.

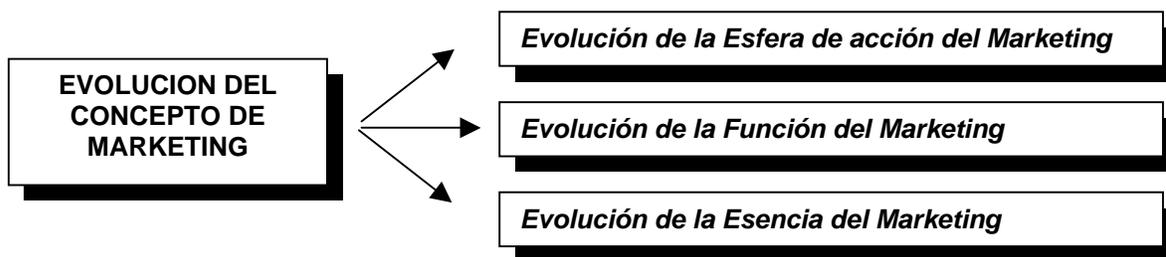
En la mayoría de los casos el marketing sigue atado a la vieja concepción de comunicación y promociones cuando estamos convencidos de que la única razón de ser de esta disciplina en el presente debe ser la obsesión por crear una marca vigorosa.

<sup>(24)</sup> Wilensky A, “Política de negocios en mercados competitivos”. Buenos Aires. Ed. Tesis Norma. 1991. pág 6 y 7

### Valor y Marketing

El debate sobre el marketing fue desarrollado durante mucho tiempo sobre la base de dos cuestiones, por un lado su concepto y por el otro su esfera o campo de acción y la realidad nos demuestra que mientras esta última cuestión se va clarificando (a pesar de que existen detractores, como siempre), la primera sigue en la nebulosa, lo que facilita la aparición permanente de modas y oportunistas que potencian la confusión general y acentúan la falta de rigor de esta materia. Replanteando el asunto desde otro punto de vista, podemos analizar conceptualmente los que parecen ser los tres ejes primordiales de la evolución del marketing: la esfera de acción o campo de aplicación, la función, y finalmente, la esencia del marketing.

Cuadro Nº 15 Evolución del concepto de Marketing



### El Marketing está en todas partes

El campo de acción del marketing, decíamos, es el asunto menos preocupante. De hecho con el paso del tiempo resulta obvio como éste se ha ido irradiando no solo dentro de la empresa sino también en la sociedad. El marketing dejó de ser una función departamental para convertirse en una idea rectora que alimenta a todos los miembros de la compañía. El marketing es comunmente aceptado como el motor de las ventajas competitivas y es considerado en gran medida como un patrimonio de todos más que de un grupo de “genios” que elucubran el devenir del resto de los mortales.

Por otra parte, en términos sociales, quedan cada vez más atrás los días en que el marketing era sinónimo de “verso”, “hacer marketing” era adornar lo esencial, o vender “humo”, cobrando más, por supuesto, por ello. Han pasado los días en que el marketing era mal visto por “crear necesidades”, se lo tildaba de omnipotente y era rechazado en determinados círculos por lindar estrechamente con lo ético.

En realidad aunque muchas de estas cuestiones, prejuicios y críticas aún existan, la tendencia decreciente de estas resistencias es notoria. Basta con observar el arribo del marketing a sectores que tradicionalmente eran esquivos. Hoy en día hay marketing en el deporte, en la política (algunos dirán que es puro marketing), en fundaciones, organismos no gubernamentales. Las ciudades y los municipios hacen marketing, la administración pública hace marketing, Green Peace hace marketing, cada uno de nosotros en cada uno de los aspectos que hacen a nuestra vida profesional hacemos marketing. El marketing como disciplina se ha extendido a lo largo y a lo ancho de la sociedad y ha probado a través de los años el valor de su rol en la búsqueda de resultados.

### *El Marketing es cada vez más estratégico*

Cuando se analiza cuidadosamente la evolución del marketing y de los conceptos centrales en los cuales se apoya a lo largo de los años surge con evidente claridad que hubo una progresiva, y no por ello menos evidente, traslación y mutación de un marketing funcional, hacia uno mucho más abarcativo. Sergio Zyman <sup>(25)</sup> el “zar” del marketing de Coca Cola define magistralmente en una frase el alcance de la disciplina y su importancia:

***“Debemos asegurarnos de que la gente entiende que el marketing es demasiado importante para dejarlo solo en manos de los expertos de marketing”.***

En efecto, el creciente protagonismo que el marketing ha obtenido a lo largo del tiempo se refleja claramente dentro de las organizaciones. Basta con repasar históricamente como han ido cambiando los perfiles del Top management de cualquier corporación. Hace 20 o 30 años, los directores, CEOs, Presidentes o Gerentes Generales eran contadores, Ingenieros o Administradores con especializaciones en liderazgo, estrategia empresarial, y motivación,

<sup>(25)</sup> Zyman S, “El final del marketing que conocemos”. Barcelona. Ed. Granica. 1999. pág 240

muy pocos de ellos dominaban aspectos del marketing, que en aquel momento era únicamente un asunto del departamento funcional designado a tal fin, como había otro dedicado a ventas, a producción, a finanzas, etc. Hoy en día cualquier integrante de una cúpula estratégica debe necesariamente dominar los aspectos relativos al marketing, aún cuando, por supuesto, sigue existiendo el departamento respectivo.

Mas allá todavía, generalmente se plantea (y razón no falta) que toda la empresa debe contribuir a la gestión de marketing de la compañía, por lo tanto es imprescindible que toda la empresa esté relacionada con la disciplina y sus conceptos centrales, los enfoques definidos y las políticas a seguir que la empresa determina como viables o aplicables. La época en que se planteaba una dicotomía, y por lo tanto un enfrentamiento permanente entre los departamentos de producción, marketing y finanzas, pronostican algunos, ha llegado a su fin. Hoy todos deben saber de marketing y participar activamente es su desarrollo interno.

La principal razón por la cual se legitima al marketing en la actualidad pasa por su creciente vinculación con la estrategia. En este sentido, creo que el marketing se ha vuelto con el paso del tiempo mucho más estratégico, en algunos casos incluso, solapándose y confundándose en las temáticas, perspectivas y herramientas que desarrollan. Las razones primordiales causantes de este proceso son dos: en primer término el marketing es definitivamente el motor del crecimiento de las ventas y la rentabilidad. En mercado decrecientes, cambiantes y expuestos a crisis permanentes resulta evidente que gran parte del esfuerzo estratégico de una compañía debe estar puesto en aquello que se ocupa del crecimiento. En segunda instancia está la cuestión del manejo de la información, las exigencias competitivas actuales obligan a operar en tiempo real con información de, al menos, competidores y clientes ¿Y quien tiene esta información dentro de la compañía?, por supuesto, la gerencia de marketing.

A partir de estos dos desencadenantes la estrategia necesita mucho más del marketing y a su vez este es cada vez más estratégico. Pero no únicamente utilizando estratégico con la acepción de crucial o fundamental sino desde la óptica que el marketing contribuye mucho

más seriamente a producir estrategia dentro de la empresa. Esto no significa que no exista la función operativa del marketing, sino todo lo contrario.

La función del marketing ha evolucionado permanentemente y ha sido objeto de continuo análisis y debate por los especialistas. Aún cuando nunca hubo consenso sobre este aspecto, existió una considerable uniformidad en el desarrollo de su conceptualización. A continuación vemos algunas definiciones que a través de los años vertieron desde sus ópticas algunos de los autores más prolíficos.

**1954:** “El marketing es la **función** distinguible y singular de la actividad comercial”. Peter Drucker en “The practice of management”

**1972:** “Se puede considerar al marketing como una **categoría de acción** del hombre, como votar, amar, consumir y luchar”. Philip Kotler

**1973:** “El objetivo del marketing es hacer superflua la venta. La finalidad es **conocer y comprender** al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna”. Peter Drucker.

**1978:** “El éxito del marketing no se logra satisfaciendo las necesidades del cliente “per se” sino haciéndolo mejor que la **competencia**” Sachs/Benson

**1997:** “El marketing solía ser una alquimia y ahora esta pasando de ser una pseudociencia a una **verdadera ciencia**”. Philip Kotler

Cada una de esas definiciones enmarcaba la ideología de su época. Sin avalar ni desechar a ninguna de ellas, solo deseo poner de manifiesto la evolución desde **Funcion**, a una **Categoría de Acción**, a la necesidad de **Conocer y Comprender**, a la incorporación de la **Competencia**, hasta la conclusión, aún sin compartirla totalmente, que a juicio de Kotler , implica, una tendencia clara.

Esta compilación demuestra claramente como se ha venido consumando la irradiación a la que hacíamos referencia, excediendo ampliamente a una función departamental, a una posición determinada dentro de las empresas y a un conjunto de técnicas que en algunos casos se han transformado profundamente, o directamente han desaparecido tras haber demostrado su incapacidad y falta de eficacia para enfrentar las contrariedades de un nuevo mundo y su vorágine de cambio.

### *La nueva esencia del marketing*

Si bien podemos establecer con un razonable grado de consenso que el objetivo final del marketing es maximizar la función de ventas (algunos sostienen que es la rentabilidad), el verdadero punto clave consiste en comprender como han cambiado las formas de cumplir con ese objetivo y adaptarse a ellas.

Esta toma de conciencia sobre el “cómo” del Marketing, a un nivel estratégico y conceptual, es lo que denominamos genéricamente Esencia del Marketing. Esta Esencia es la manera en que se entiende, se siente y se aplica el Marketing dentro y fuera de la empresa con el fin de obtener los resultados buscados. Ya sea como función, con sus técnicas respectivas, interpretado artística o científicamente, el marketing persigue una cadena de objetivos cuyo punto final es sin dudas la rentabilidad. Pero el aspecto clave es cómo se llega a esa rentabilidad, y resulta indudable que el marketing opera sobre el eje de los ingresos (es decir las ventas) antes que en los egresos (los costos).

Sin embargo lo más importante es que desde hace medio siglo la única forma de lograr ventas es a partir de generar diferencias sustanciales con respecto a los competidores. Desde hace 50 años el nombre del juego es **diferenciación**.

La Esencia del Marketing, su naturaleza, su espíritu y sus formas de aplicación (las técnicas) han ido variando conforme a la búsqueda de nuevas formas de diferenciar a la empresa, sus marcas y sus productos.

Cuadro Nº 16 El Mapa de las Disciplinas <sup>(26)</sup>



Tal cómo se desarrolló en el punto IV.1. durante gran parte del siglo XX (la era de la “eficiencia”) todo el esfuerzo estaba puesto en la parte fabril, nadie miraba a las ventas, los vendedores eran únicamente receptores pasivos de pedidos sin ninguna habilidad especial y por supuesto el marketing no existía ni en la mente de los más imaginativos oráculos de la época. Por esta razón generalmente se denomina a este período “Óptica Producto” u (como hemos hecho nosotros) “Óptica Producción”, ya que toda la visión del negocio giraba alrededor de lo interno.

Reinaba la cultura de “vendo lo que fabrico”. “Fabricamos un automóvil de cualquier color siempre y cuando sea negro”, caracterizaba claramente el pensamiento de ese momento. La famosa frase de Henry Ford pasó injustamente a la posteridad como el arquetipo del antimarketing. Inmerecido porque Ford fue sin lugar a dudas uno de los grandes genios visionarios del siglo XX (comercialmente hablando) y su verdadera aptitud fue, no como la mayoría cree, la invención de un sistema de producción en línea (razón por la cual se lo venera), sino como escribe Levitt <sup>(27)</sup>; en redefinir el negocio del transporte urbano identificando una necesidad insatisfecha, y esta es, precisamente, la base del marketing moderno.

<sup>(26)</sup> La idea fue tomada y adaptada de Wilensky A, “La promesa de la marca”. Buenos Aires. Ed Temas. 1998.

<sup>(27)</sup> Levitt T, “Marketing Myopia”. Harvard Business Review Edición de 1960

Paulatinamente el crecimiento sostenido histórico de la demanda, más el impulso que generó la cultura de la posguerra fue mermando su intensidad. Los mercados otrora crecientes en forma regular, se estancaron y luego comenzaron a decrecer, suscitando por primera vez un profundo cambio de escenario para las empresas. Esto provocó un giro en el management y generó un marcado estímulo hacia la función de ventas, dado que, en estos momentos recesivos, había que modificar la cultura de la producción, porque en definitiva, producir más ya no era sinónimo de ganar más, sino de stockear; con el costo financiero y de oportunidad que eso representaba.

El foco puesto en las ventas, profesionalizó esta función, forjando un nuevo perfil con nuevas habilidades. Los vendedores se convirtieron en “maquinas” verborrágicas, con dominio total sobre las técnicas de seducción y contra-argumentación, avasalladores y conocedores profundos de los productos, sus ingredientes y sus ventajas y desventajas. Estas técnicas de ventas agresivas (a presión) lejos de solucionar el problema lo agravó y generó una aversión del consumidor hacia los vendedores que aún hoy persiste. El desconocimiento acerca del cliente se hizo tan evidente que propulsó que algunos teóricos y especialistas de la talla de Drucker, Kotler y Levitt comenzaran a estudiar el asunto y acuñaran finalmente el término marketing.

En definitiva, el marketing nacía como un soporte a las función de ventas y aportaba más allá de técnicas específicas, una nueva filosofía: la orientación al cliente. Esto significaba un cambio cualitativo ya que por primera vez se ponía énfasis en el consumidor y se admitía que la única manera de vender más era ajustarse a sus necesidades. Hace más de cuarenta años Peter Drucker escribió, “Marketing no es una función, es la visión total del negocio desde la perspectiva del cliente”. Por su parte Theodore Levitt en su notable artículo “Miopía del Marketing” reforzaba esta posición claramente:

***“La diferencia que hay entre marketing y ventas no es sólo semántica. Mientras las ventas giran alrededor de las necesidades de quien vende, el marketing se centra en las necesidades de quien compra. Las ventas se concentran en convertir el producto en efectivo, mientras que el marketing se concentra en la idea de satisfacer las necesidades del cliente mediante el producto y todo el conjunto de cosas relacionadas con su creación, entrega y consumo final”.***

Sin embargo este cambio no se produjo de un día para el otro, de hecho en el presente muchas empresas continúan aún enfrascadas en la óptica producto.

Este proceso comenzó con lo que hoy se denomina Marketing Masivo que se caracteriza no solamente por la aplicación de medios masivos, sino fundamentalmente por su concepción del mercado, asumiendo tácitamente que todos los clientes son iguales, quieren lo mismo y por lo tanto son proclives a comprar si se impacta con un mensaje uniforme.

La creencia de la existencia de un mercado masivo fue alentada por dos fuerzas arrolladoras e influyentes, la producción masiva y los medios masivos de comunicación. Y la coincidencia con la explosión de la TV permitió el despegue de la industria de la publicidad (una de las más fecundas del siglo), a la cual todavía se confunde con marketing. Este punto de arranque del marketing vinculado estrechamente a la publicidad y la investigación de mercados, sostuvo la situación mientras colaboraba con el objetivo esencial que mencionábamos con anterioridad: la **diferenciación**.

Cuando todas las empresas comenzaron a recurrir a este tipo de prácticas y se comenzó a saturar los medios con mensajes parecidos, el problema resurgió. Además, concomitantemente, los mercados se volvieron más inestables aún y las condiciones de competencia comenzaron a parecerse a las actuales. Eran momentos en donde la incertidumbre arreciaba y los expertos rápidamente entendieron que el mundo nunca volvería a ser el mismo.

En efecto, las tasas de crecimiento entre 1973 y 1987 promediaron la mitad del periodo 1950-73 y el marketing masivo, arrasador en el pasado, no encuentra explicaciones ni respuestas. Para peor, el poder de llegada de los medios masivos, en Argentina, con cuatro canales de aire que permitían alcanzar gran parte de un vasto territorio con el mismo mensaje, empezó a sufrir los embates de la TV por cable (con una altísima penetración en nuestro país) que ha fragmentado ese poder en 70 canales. Paralelamente aparece el control remoto y las videograbadoras que permiten saltar los comerciales, lo que en definitiva determina una caída notable de la eficiencia publicitaria, motor del marketing masivo.

Por entonces muchos entienden que sumar consumidores mediante una tosca demografía siempre fue una ilusión (tal como lo era la idea de masa) y descubren que identificando un grupo determinado de clientes (segmentos) y atendiéndolos en forma más personalizada generaban nuevamente la ansiada diferenciación. Es allí cuando se produce una Explosión de Experimentación con dos vectores muy marcados, por un lado los consumidores y por el otro las empresas. En primera instancia el consumidor, liberado de la prisión de la uniformización a la cual había sido sometido, desarrolla gustos personales y adquiere nuevo poder a medida que los empresarios se apuran a reaccionar. Pero reaccionan con desesperación, sin estrategia y desordenadamente, tal como ha sucedido desde entonces y hasta el presente. Los cambios y las nuevas disciplinas comenzaron a sucederse. En segunda instancia las empresas se focalizaron en la competencia, con un ojo se miraba al cliente y con el otro a los colegas. Desde la teoría nació toda una rama del management especializada en la nueva problemática (el enfoque de Porter), mientras que por otro lado las economías de escala ya no garantizaban la rentabilidad y por el contrario la típica rigidez de las plantas centralizadas eran reemplazadas por fábricas más flexibles y fáciles de modificar. En esos tiempos la reducción de costos podía resultar trágica si afectaba la satisfacción del consumidor, se dispara entonces la fiebre de la calidad y no únicamente signada por los defectos de fabricación, como ocurría antes sino basada en el valor percibido por los clientes. Las emblemáticas cuatro P (producto, precio, plaza y promoción) enunciadas por Mc Carty y denominadas variables controlables de marketing ya no son tales; el consumidor decide cuando, como y donde comprar. El precio por lo tanto, es regulado por el mercado.

Durante los 60's las empresas procedían a partir de un "marketing de conquista". Era necesario acelerar el consumo de los productos y por sobre todo generar Heavy Users. ¡Esa era la llave del triunfo! Hasta mediados de los 80's, las cosas habían cambiado; se iba hacia un "marketing de posición", había que conservar las posiciones adquiridas y lograr la fidelización de esos Heavy Users. A partir de entonces, el marketing de distribución comenzó a volverse indispensable, ya no se trataba únicamente de mantener posiciones ante la competencia agresiva, también debían preocuparse por el avance de las marcas privadas.

Durante los 90's se produce una verdadera crisis, la competencia y la reestructuración del retail obligan a tomar en cuenta con la misma prioridad las necesidades del cliente y las del canal.

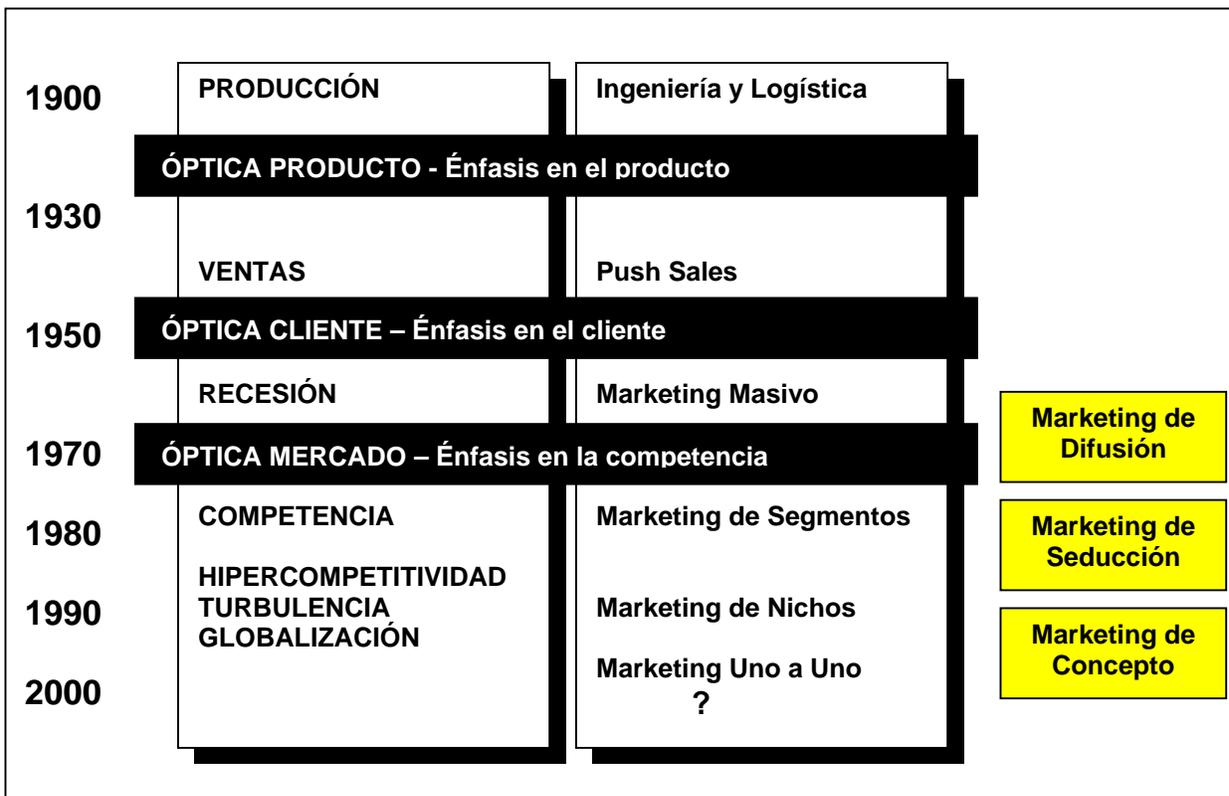
A medida que avanzamos hacia fines de siglo la situación empeora bajo los mismos lineamientos, turbulencia, incertidumbre, hipercompetencia, la globalización que añade nuevas contrariedades a las reglas de juego y como respuesta, las empresas y el marketing como disciplina colegiada buscan a través de técnicas cada vez más novedosas nuevas formas de generar diferenciación. Así se llega al concepto de nicho y al Marketing Uno a Uno, que hace algunos años parecía ciencia ficción y hoy gracias a la tecnología es una realidad (aunque pocas empresas lo practiquen real y efectivamente).

Mientras en los 70's el concepto de marketing desarrollado por Drucker, Kotler y Levitt inducía a todas las empresas a adelantarse a sus competidores en la atención de deseos y necesidades de un mercado mucho más fragmentado, los 80's fueron la década del servicio y la calidad de atención propulsada por Peters, Waterman, Carlzon, Juran, Garvin, entre otros. Todo lo que se desarrolló en los 60's, 70's, 80's y 90's para lograr el producto adecuado, ofrecerlo a un precio adecuado y de la forma precisa; posicionarlo y ofrecer calidad y servicio, sigue siendo válido hoy. El problema es que todo esto está estandarizado, porque los competidores también lo hacen.

El conflicto crucial que se suscita es lo que denomino **La Trampa Operativa**. La gente capaz queda atrapada en cajas funcionales y no está preparada para resolver problemas sino para hacer publicidad, relaciones públicas o marketing directo. Entran en la rutina del marketing operativo y la vorágine de sus herramientas y se “olvidan” de lo primordial: ¿Hacia donde vamos?

Estas técnicas, enfoques y modas del marketing, seguirán apareciendo bajo nuevas formas (por eso colocamos un sarcástico signo de interrogación en la columna de las técnicas), pero lo realmente importante, que no muchos lograron entender, es que el marketing más allá de sus herramientas ha cambiado cualitativamente en espíritu.

Cuadro Nº 17 La Evolución de la Esencia del Marketing



Desde sus orígenes y fundamentalmente durante el auge del Marketing Masivo, la esencia del marketing fue difundir, propagar, lograr la trascendencia de la empresa, sus marcas y productos. El camino de la diferenciación de aquella época se recorría de esa manera y con un **Marketing de Difusión** bastaba. La diferencia se lograba con popularizar la empresa creando una conciencia colectiva, haciendo conocida a la marca y legitimando de esta forma su “valor”. Esta forma de legitimación se sustenta en la naturaleza intrínseca de la marca. Las marcas nacieron, en efecto, como una garantía de diferenciación y calidad. El sólo hecho de que una determinada marca fuese conocida o “estuviese en la TV” alcanzaba en aquellos tiempos, para generar el efecto snobismo que catapultaba las ventas en forma exponencial.

Sin embargo, cuando todas las empresas comenzaron a jugar el mismo juego, rápidamente saturaron las posibilidades de percepción diferencial y originaron el “ruido” que aún hoy existe. Excesiva cantidad de marcas y productos, proliferación de nuevos medios de comunicación y escasas diferencias entre las ofertas llevaron las condiciones de competencia a un nivel superlativo de confusión.

En esos momentos creció la necesidad de modificar el rumbo y se produce progresivamente, el primer cambio importante del marketing. A partir de que las técnicas de comunicación masiva ya no aportan con el mismo grado de eficacia soluciones para la competencia, o argumentos para convencer a los clientes, se empieza a desarrollar las técnicas y herramientas de segmentación. La segmentación es un proceso que se va profundizando hasta llegar al extremo del marketing uno a uno (enfocar a cada cliente como si fuese un segmento) y, más allá aún, a considerar el hecho de que en realidad cada cliente pertenece a más de un segmento.

Pero independientemente de estas técnicas novedosas, lo que realmente cambia es la esencia del marketing. A esa naturaleza difusora se le adiciona un nuevo sentido de persuasión e incitación. Durante la década de los 80's se hace un culto de este **Marketing de Seducción**, que basado en las técnicas de segmentación, intenta direccionar el consumo hacia las marcas respectivas, haciendo foco en las características más específicas que se identificaron en esos segmentos.

El **Marketing de Seducción** a diferencia del **Marketing de Difusión** considera seriamente y en forma determinante las diferencias del mercado como plataforma para lograr ventajas competitivas, no intenta únicamente dar a conocer sino, fundamentalmente, capturar, cautivar y convencer a partir de argumentos sólidos y, por sobre todo, hechos a medida.

En la actualidad sorprende ver que existen numerosas empresas que practican en forma rutinaria, casi automática esta forma de marketing; pero es mucho peor aún cuando encontramos empresas que todavía operan y piensan en términos del **Marketing de Difusión** bajo el dogma “la Publicidad legítima” desconociendo absoluta y peligrosamente el

tercer cambio cualitativo que se ha producido en la pugna por lograr esa diferenciación manifiesta.

**Marketing de Concepto** es el término elegido para expresar un nuevo enfoque comercial que se orienta a la construcción de estructuras conceptuales apoyadas en valores únicos, formas innovadoras y un vínculo muy estrecho con el mercado.

Por supuesto, sigue siendo necesaria la Difusión y la Seducción, pero hoy en día, para generar ventajas competitivas hace falta algo más, y ese adicional es la identificación del consumidor con un sistema de percepciones muy fuerte. De manera que se puede concluir en que esta evolución tiene carácter acumulativo, el **Marketing de Seducción** también difunde, y el **Marketing de Concepto**, además de la difusión y la seducción, agrega como objetivo central la construcción de un lazo simbiótico.

Cuadro Nº 18 Características Comparativas en la Evolución de la Esencia del Marketing



Esencia	Propagar	Seducir	Identificación
<b>Técnica Fundamental</b>	Medios Masivos	Segmentación	Diferenciación y Sustitución
<b>Ventaja Competitiva</b>	Conocimiento de Marca	Interés en la Marca	Lealtad a la Marca
<b>Diferenciación Lograda</b>	Baja	Media	Alta
<b>Estrategia Aplicada</b>	Baja	Media	Alta

Siguiendo a Jorge A. Hermida <sup>(28)</sup>, concuerdo en que el **Marketing de Concepto** permite evadir la competencia productos contra productos (en un momento acuciante por la sobreoferta y la escasa diferenciación de productos en el mundo) logrando una potente

<sup>(28)</sup> Hermida Jorge A. “Marketing de concepto + Franchising”. Buenos Aires. Ed. Macchi. 1993.

identificación del consumidor con las pautas que hacen a su esencia y que de igual manera se reflejan en la marca y en el concepto estructurado para tal fin.

Podemos definir técnicamente al **Marketing de Concepto** como una aplicación conjunta de la estrategia de diferenciación con el efecto de sustitución (no única, ni necesariamente tecnológica), lo que produce una notable capa defensiva frente a los embates de los adversarios, y especialmente distintiva de aquellos que aún operan con la lógica del marketing tradicional (pensando desde la óptica del producto o posicionando únicamente con comunicación).

La diferenciación se logra a partir de la sustitución simbólica (creando o aprovechando símbolos importantes para el consumidor) y fundamentalmente construyendo una *Unidad de Enfoque Conceptual* (UEC). Esta nueva dimensión competitiva, forma un campo de batalla totalmente distinto al usual y eleva el “lenguaje de la confrontación” a otro nivel y relega a aquellos competidores que siguen en la pugna tradicional a una lucha marginal y encarnizada por el mercado saturado.

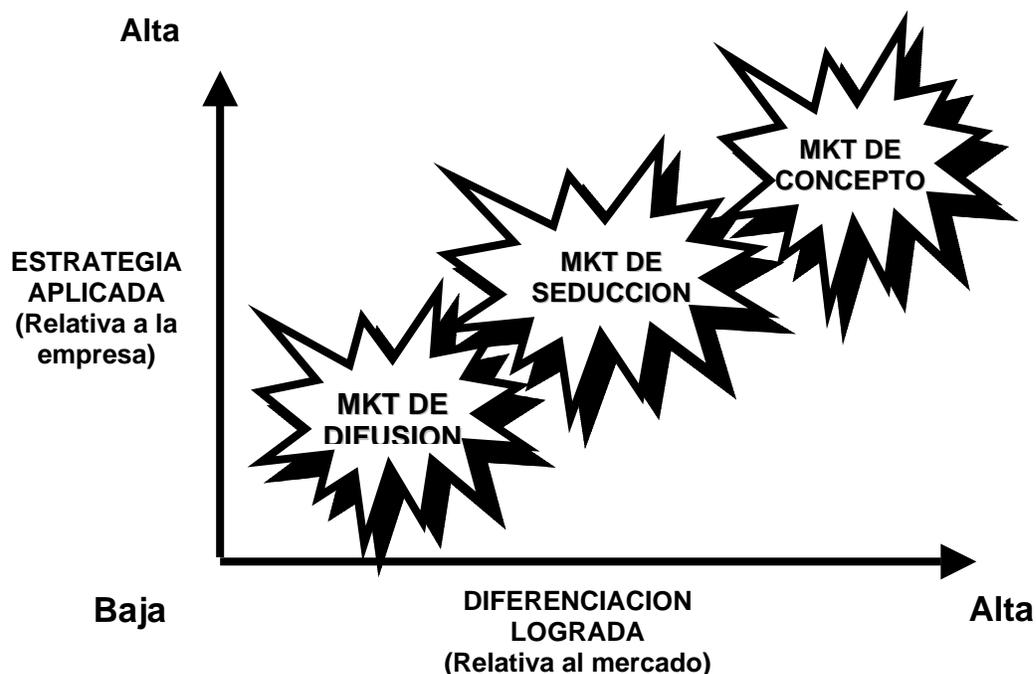
Mientras aquél que crea la nueva UEC se apodera (por pionero) de parte del mercado, los demás quedan encapsulados, generalmente paralizados (por no entender la nueva lógica de mercado que ha impuesto el innovador), en desventaja competitiva y frente a una trampa estratégica con dos opciones muy complicadas; abandonar el negocio o enfrentar un profundo cambio cultural.

Por ello tal como se indica en el siguiente cuadro, la verdadera ventaja competitiva que promueve el **Marketing de Concepto** es una diferenciación formidable y perdurable, ya que es absolutamente asequible copiar un producto, muy simple copiar un aviso, o relativamente fácil imitar un posicionamiento; pero no es para nada sencillo identificar una UEC o reproducir sus valores.

Sergio Zyman <sup>(29)</sup> de alguna manera se acerca a esta idea al afirmar:

*“La verdadera razón para crear una marca es para conseguir que los consumidores relacionen una serie de características y rasgos deseables con un producto concreto. Coca Cola es refrescante, deliciosa y sabe bien. Pero eso no es todo; también tiene muchos otros rasgos que se basan en la relación que con el tiempo la marca ha ido estableciendo con la gente. Tiene el patrimonio y la mística de que es esencialmente estadounidense. Nos recuerda las experiencias de la infancia y lo que nuestros padres nos decían sobre ella. Incluye lo que pensamos de los demás bebedores de Coca Cola, y los recuerdos relacionados con su consumo. Coca Cola Light es una versión dietética de Coca Cola, pero de nuevo es mucho más que eso. Es un reflejo de cómo me siento o de cómo quiero sentirme, y del aspecto que tengo y del que quiero tener”.*

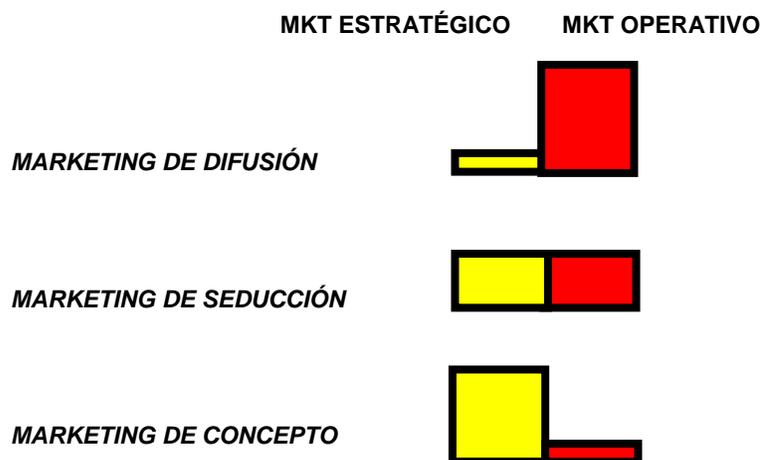
Cuadro Nº 19 La naturaleza competitiva del Marketing



Esta es la razón fundamental por la que definimos al **Marketing de Concepto** como el verdadero Marketing Estratégico de la compañía. De hecho, el foco primordial del marketing estratégico de cualquier empresa debiera estar exclusivamente puesto en entender, determinar, crear, y desarrollar los conceptos presentes y futuros con que se hará frente a los competidores.

<sup>(29)</sup> Zyman S. op. cit. en nota <sup>(25)</sup>

Cuadro Nº 20 Componentes estratégicos y operativos de las tres etapas



La difusión y la seducción, por su parte, son parte esencial del marketing cotidiano y conforman junto al concepto un rompecabezas en el que debe privar la armonía y la coherencia. Mientras el **Marketing de Difusión** es en la actualidad casi absolutamente operativo, todo el mundo lo utiliza y no genera ventajas competitivas (en el sentido estricto del término), el **Marketing de Seducción** es Táctico, ya que opera a un nivel superior y basa su aplicación en objetivos más cualitativos y de mediano plazo.

Pero es el **Marketing de Concepto** el que verdaderamente se aproxima a la idea de un enfoque estratégico, buscando una condición de superioridad estable y sostenible, dentro de una dinámica distinta en la carrera por la diferenciación.

La palabra clave para definir al Concepto es **Simbiosis**. El objetivo primordial en el desarrollo del concepto debe ser lograr una identificación tal que se produzca un intercambio de valores entre la marca y el cliente. A diferencia del posicionamiento tradicional donde la marca “significa algo” y el consumidor adhiere o no; el concepto se “alimenta” de la identidad de los clientes y por supuesto refuerza esa personalidad hasta hacerla única y convertirla en la verdadera razón que genera la atracción y (por lo tanto) el consumo.

Cuadro Nº 21 Las tres piezas del marketing



Una de las particularidades más interesantes de todo esto, es que cualquier empresa puede crear y posicionar conceptos, no importa su tamaño ni sus recursos. Esto constituye un salvavidas estratégico vital para muchas Pymes que tienen la opción de escapar a las formas de competencia habituales y evitar las desventajas que implican las reglas de juego del marketing tradicional que opera aparentemente en forma lineal: más recursos mejores resultados. De hecho muchas pequeñas empresas lograron su despegue y crecimiento a partir de redefinir o crear conceptos de negocios distintos, estableciendo una relación única con los clientes y llevando la competencia a una dimensión distinta y en otro “lenguaje” que el acostumbrado. Esto implicó en muchos casos reinventar el negocio, elaborar nuevos formatos y reconsiderar a los clientes, sus necesidades y expectativas de manera distinta e innovadora, aún cuando el producto (físico) sufrió muy pocas modificaciones.

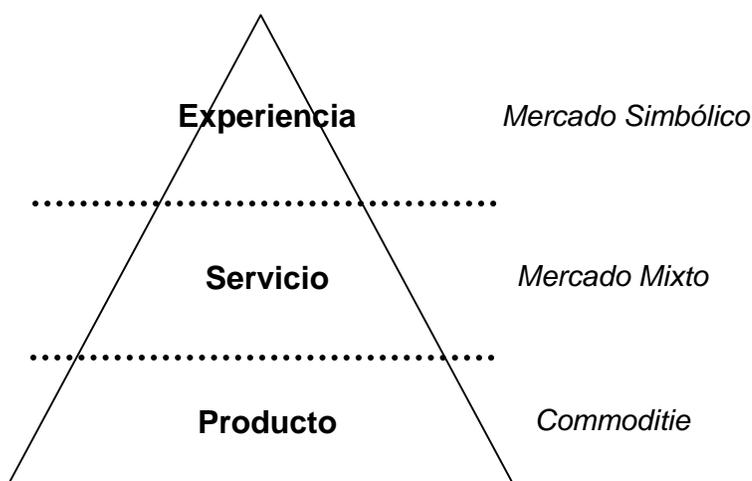
### Valor y Experiencias

Una de las formas más novedosas de concebir la generación del valor a partir del marketing (en muchos puntos coincidente con nuestro enfoque del concepto) es lo que Joseph Pine II <sup>(30)</sup> llama “Marketing de Experiencias”. Desde esta óptica, los autores plantean que la forma de escapar a la comoditización de los productos y servicios es la construcción

<sup>(30)</sup> Pine II J y Gilmore J, “La economía de la experiencia”. Barcelona. Ed. Granica. 1998.

de una experiencia distinta y gratificante para los clientes. Utilizando el ejemplo del café (entre otros) explican cómo sobre la base del mismo producto físico (el café) y un servicio similar (bar con servicio de mesa) Starbucks construye un “concepto” de negocio distinto generando una experiencia no solo de consumo sino de prueba y experimentación. Esta idea es especialmente aplicable empresas como Disney (uno de los mayores inspiradores de esta línea) por su búsqueda permanente con el objetivo de renovar la experiencia y así lograr que los mismos padres lleven a sus hijos al “mismo” lugar una y otra vez.

Cuadro Nº 22 Los tres niveles de mercado



Como puede deducirse fácilmente, tanto en este esquema como en el marketing de concepto (que por otra parte contiene al marketing de experiencias, pero no a la inversa), el aspecto fundamental sigue siendo **la marca**. Sin una marca poderosa, coherente y bien tratada resulta imposible generar el salto cualitativo que permita pasar de la base de la pirámide (del cuadro 22) a la cúspide. Este no es un aspecto menor si consideramos la realidad de las pymes, y cómo se verá más adelante, constituye una de las principales razones de muchas de las incapacidades de estas empresas para generar una ventaja frente a sus competidores.

### *Disciplinas de valor*

Otro de los modelos que sirven para explicar el enfoque del valor es lo que Michael Treacy y Fred Wiercema <sup>(31)</sup> han dado en llamar “las disciplinas de generación de valor”. En su libro, los autores describen un enfoque parecido al de las estrategias genéricas argumentando que existen tres formas básicas de lograr una ventaja sobre la competencia.

- a) **Excelencia Operativa** (similar al liderazgo en costos, se basa en lograr un grado de eficiencia superior que permita lograr ventajas operativas y menores costos para sus clientes).
- b) **Liderazgo de Producto** (basado en la innovación, se fundamenta en lograr mantener en el tiempo la supremacía en los productos o servicios, sus características, atribuciones, rendimiento o directamente en la introducción de reemplazos y sustitutos de la siguiente generación tecnológica).
- c) **Intimidad con los clientes** (implica la estrategia y decisión empresarial totalmente volcada a construir una relación de compromiso absoluto con los clientes).

Estas tres disciplinas sin ser excluyentes entre sí, implican por parte de la empresa la elección de una forma prioritaria para generar valor, dado que cada una de ellas obligan a destinar recursos en cuestiones distintas, compromisos corporativos diferentes y quiérase o no, una definición de posicionamiento lo más clara posible. De todas formas, los autores, destacan la posibilidad de que una determinada empresa sin ser la mejor en ninguna de las tres disciplinas puedan construir una oferta atractiva al ofrecer una sumatoria de valor superior a los competidores. Tracy y Wiercema llaman a esto la “Mejor Solución Total”.

Cabe destacar dentro de esta perspectiva la importancia sublime que adquiere la disciplina de la intimidad para las pymes, dado que mientras la excelencia operativa y el liderazgo de producto (este último no tanto) aparecen como patrimonio de empresas

<sup>(31)</sup> Treacy M y Wiercema F. “La disciplina de los líderes del mercado”. Buenos Aires. Ed. Norma. 1995.

grandes, la intimidad con los clientes parece pensada exclusivamente para empresas que puedan, por características y volumen de negocios, desarrollar naturalmente una personalización profunda con el mercado.

En los últimos tiempos se ha escrito muchísimo material sobre la fidelización de los clientes, han aparecido técnicas y herramientas que junto a algunos conceptos centrales han dado lugar a una rama completa del marketing que usualmente se conoce como “Loyalty Marketing”. Sin embargo es necesario remarcar que no es lo mismo el marketing de lealtad que la estrategia de intimidad aunque sin dudas es evidente que están profundamente conectados. La trampa operativa lleva a pensar que aplicando CRM, haciendo telemarketing o creando una tarjeta de afinidad, la empresa está trabajando en la línea de la Intimidad. Por supuesto que esto no es así, dichas técnicas pueden servir para implementar un programa profundo de segmentación, pero sin la estrategia adecuada, la voluntad corporativa y los sistemas y mecanismos de coordinación organizacional, todas estas técnicas terminan siendo inocuas y desilusionando a quienes apuestan por ellas.

### *Migración del valor*

Finalmente, resulta relevante dentro de este enfoque, el concepto vertido por Adrian Slywotzky <sup>(32)</sup> que hace referencia a los cambios de escenarios que se producen al trasladarse el valor de un modelo de negocio a otro distinto, afectando las ventajas competitivas de las empresas. La perspectiva de la Migración del valor resulta interesante porque parece conectar muchas de las ideas de Hamel y Prahalad con el enfoque del valor, admitiendo implícitamente que las empresas deben preocuparse por generar el próximo modelo de negocio antes que los competidores (nótese además la similitud entre la idea de modelo de negocio y el concepto o UEC que hemos desarrollado con anterioridad).

Slywotzky plantea que existen tres fases en la migración del valor:

- a) *Entrada de valor* (cuando la empresas empieza a absorber valor de otras partes porque su modelo de negocio demuestra ser superior para satisfacer las prioridades de sus clientes)

<sup>(32)</sup> Slywotzky A, op. cit en nota <sup>(20)</sup>

- b) *Estabilidad* (el modelo entra en equilibrio con los competidores y encuentra armonía con las necesidades de los clientes)
- c) *Salida de valor* (el valor empieza a abandonar las actividades de una organización por otros modelos más eficaces a la hora de satisfacer las prioridades de los clientes)

Estos movimientos se producen con tal rapidez que pareciera que el valor se esfuma, pero en realidad se está trasladando hacia nuevas actividades y conocimientos que otra empresa descubrió y empezó a aplicar eficientemente. Por esto resulta sumamente importante que la empresa esté permanentemente alerta no sólo ante las nuevas prioridades de los clientes sino fundamentalmente ante las innovaciones (no necesariamente tecnológicas sino conceptuales) que los competidores introducen, en definitiva, la idea de “paranoia” de Andrew Grove.

La conexión evidente entre el modelo de Hamel y Prahalad y las ideas de Slywotzky queda de manifiesto a partir de las palabras de este último <sup>(33)</sup>:

***“...Un equipo directivo que tenga una imagen clara y acertada de la trayectoria que seguirán las prioridades del cliente en su evolución gozará de una ventaja importante para anticiparse y apropiarse de la migración del valor elaborando el modelo de negocio adecuado para satisfacer esas prioridades futuras.”***

### *Comentarios y Limitaciones*

A pesar de los triunfos y el avance del marketing que planteáramos oportunamente, el índice de fracasos de nuevos productos se mantiene y en oposición a los conceptos de Drucker la función de ventas no fueron suplantadas ni declaradas redundantes ya que muy pocos productos se venden solos. Es importante entender que más allá de su influencia definitiva, el marketing no lo es todo. Existe un peligro inminente de caer en una especie de de omnipotencia del marketing, dado que existen demasiados seguidores de este que aún viven en un universo kotleriano donde el marketing tiene todas las respuestas.

<sup>(33)</sup> Slywotzky A, op. cit en nota <sup>(20)</sup> *pág 31*

El marketing tiene demasiados generadores, demasiada autopromoción, busca una ruptura permanente con nuevas redefiniciones y modelos innecesarios que en muchas ocasiones solo sirven para confundir más. Existe además el riesgo de caer en una de las tantas modas del marketing fruto del ejercicio continuo de “metamarketing” (hacer marketing del marketing).

Por ello, lejos de caer en modas y panaceas ficticias, se ha aislado en el enfoque del valor lo que realmente considero el núcleo del marketing moderno. Todo lo relacionado con lo instrumental (acá incluimos las bases de datos en todas sus expresiones incluida el CRM, las técnicas de acercamiento al cliente, el servicio al cliente, etc.) no lo considero parte del enfoque estratégico sino meras técnicas al servicio de la generación del valor.

El enfoque del valor aparece como una lectura correcta de la problemática empresarial en el presente, pero una vez más, hacen falta formas de aplicación más concretas y pragmáticas para llevarlo adelante en las organizaciones que lo pretendan implementar.

## V. DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO DE LAS PYMES ARGENTINAS

La siguiente fase del presente estudio consiste en identificar en que grado se cumplen o aplican los principios expresados en cada uno de los enfoques primarios que conforman la concepción moderna de la ventaja competitiva.

Para ello se ha realizado una investigación que combina encuestas y entrevistas personales, complementando nuestras experiencias a lo largo de más de seis años. Esta investigación lejos de ser exhaustiva y estadísticamente representativa, fue realizada especialmente con el objeto avalar algunas situaciones que se vienen identificando desde hace mucho tiempo y que constituyen el estado general de las empresas pequeñas argentinas.

### V.1. Detalles del Relevamiento

La investigación se ha realizado sobre una base de datos de pequeñas empresas de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Se han contactado y relevado exactamente treinta y seis compañías, a través de los mismos dueños o algún miembro de la jerarquía superior.

Las compañías fueron seleccionadas de acuerdo al cumplimiento de determinados parámetros que garantizan ser consideradas como Pymes y fundamentalmente, aseguran un funcionamiento medianamente perdurable en el tiempo (con el objeto de no incluir en la muestra emprendimientos oportunistas o débiles en su concepción).

#### ***Características de las Unidades de Análisis:***

Empresas pequeñas y medianas de AMBA, no importa el sector, que cumplan con las siguientes características:

- *Menos de 50 empleados*
- *Menos de 30 millones de pesos de facturación anual*
- *Más de 10 años de trayectoria*

Sobre estos parámetros las empresas encuestadas corresponden a los siguientes sectores:

- *Consumo masivo (venta de comestibles y venta de artículos de limpieza)*
- *Retail (negocios de venta minorista)*
- *Tecnología (venta de componentes e insumos de computación)*
- *Servicios (consultoría, desarrollo de sistemas, institutos de capacitación y pequeños estudios de servicios profesionales: contadores, asesoramiento impositivo y arquitectos)*
- *Insumos para la producción (diversos productos y componentes para otras industrias).*

Asimismo del total de empresas analizadas:

Un **39%** vende sus productos y/o servicios a consumidores finales

Un **61%** vende sus productos y/o servicios a empresas

### ***Variables de medición:***

Con el objetivo de establecer un diagnóstico en relación al marco teórico y por contraste con algunas compañías reconocidas, se analizaron una serie de variables relativas a la forma y calidad de la gestión del management y el marketing de cualquier empresa.

Estas variables fueron estudiadas en forma consistente entre todas las compañías relevadas y, en algunos casos, confirmadas en empresas de similares características pero ajenas a la muestra de este estudio.

**Variables del Management y Sistema de Gestión de la compañía:**

- **Estrategia** (Se indagó sobre las formas de definición de la estrategia, procesos y personas involucradas y mecanismos de seguimiento y control de las decisiones tomadas)
- **Estructura** (Se analizaron las jerarquías, formas de organización, distribución de responsabilidades, división de tareas y alcance del control, se intentó establecer cuales fueron los criterios de diferenciación vertical y horizontal en el diseño estructural de la organización)
- **Grado de delegación y descentralización** (Se procuró determinar los niveles de dependencia de la cúpula en términos de tareas y decisiones)
- **Perfil directivo y perfil de empleados** (Se analizó el perfil de los directivos, su formación y características de liderazgo y la coincidencia con el plantel de la organización, sus perfiles y características operativas).
- **Dinámica de la comunicación** (Se estudiaron las formas de interconexión dentro de la estructura, las formas de comunicación ascendentes, descendentes y transversales, y fundamentalmente la forma en que bajan los planes y objetivos al plano operativo)

### **Variables del Marketing y el perfil comercial de la empresa**

- **Posicionamiento** (Se analizaron las características del enfoque comercial de las compañías, las bases de la diferenciación, el tipo de cliente al que se apunta, y los slogans y argumentos distintivos frente a los competidores principales)
- **Política de productos** (Se investigaron las características distintivas de los productos y fundamentalmente la relación entre el posicionamiento, el manejo de la variable producto y las capacidades de innovación en relación al mercado)
- **Política de precios** (Se establecieron las relaciones entre el posicionamiento y la banda de precio elegida para abordar en el mercado, como así también las decisiones en términos de marcar posiciones proactivas o reactivas para la definición de precios)
- **Reconocimiento de marca** (Se analizó, desde la óptica de la organización, el peso específico de la marca, el impacto frente a los clientes y las ventajas derivadas de ello).
- **Grado de orientación al cliente** (Se determinó el nivel de adecuación a las necesidades de clientes, el grado de identificación de estas, y los distintos requerimientos en términos de procesos, sistemas y capacidades que la empresa necesita o necesitó desarrollar).

## **V.2. Diagnóstico del Management de las Pymes argentinas**

A partir del análisis de la información relevada, se encontraron una serie de factores generales presentes en la gran mayoría de los casos, que permiten establecer con cierto grado de seguridad un diagnóstico general.

Estos factores fueron ordenados funcionalmente y se presentan a continuación organizados en forma coherente. El ordenamiento normalmente no supone un grado relativo de importancia, pero en ciertos casos, algunos de estos factores son desencadenantes de otros, lo que revela una interdependencia que en gran medida avala este diagnóstico, eliminando el factor de la casualidad.

### **a) Fallas Estructurales de Conformación**

Una de las cuestiones que más se ha manifestado (en más del 86 % de los casos) a lo largo de todo el análisis ha sido la existencia de fallas funcionales motivadas por la organización inadecuada, la falta de una adecuada división de tareas, asignación de roles y errores en la arquitectura funcional de las compañías. A partir de la profundización que se logró en las entrevistas personales, se descubrió que estos errores aparecen, en casi todos los casos como una herencia de arrastre desde los orígenes mismos de la empresa.

Las Pymes comienzan a operar, en general, con estructuras sumamente limitadas, con muy poco personal y con una organización precaria en la cual todos hacen de todo, y no existen límites claros en las responsabilidades y atribuciones de cada miembro. A medida que la empresa comienza a desarrollarse, comienza a crecer y su operación empieza a volverse más compleja, suele ocurrir que las pequeñas estructuras empiezan a remendarse paulatinamente buscando solucionar los problemas que van surgiendo oportunamente. Pero esta manera de operar lejos de solucionar definitivamente dichos problemas, solo “emparcha” funcionalmente la situación, generando una estructura organizativa desordenada y confusa. A medida que pasa el tiempo este accionar va generando una organización sumamente ineficiente, donde coexisten roles sin sentido, funciones superpuestas, controles

excesivos en ciertas áreas y falta de estos en otras, personas sin la aptitud necesaria para manejar ciertos temas, etc.

La forma manifiesta más común de este desorden estructural son los errores más elementales en la división de tareas y la organización de los procesos. En el primer caso, las fallas en la asignación operativa y el desgranamiento natural de las operaciones administrativas y productivas llevan a errores funcionales elementales (fallas de calidad, fallas en la respuesta al mercado, errores financieros, errores en el manejo de materiales o mercaderías, etc.). En el segundo caso la mala organización de los procesos (tanto administrativos como productivos) origina fallas notables de eficiencia que generalmente permanecen ocultas a los ojos del empresario. Pero que a la larga erosionan las posibilidades de competir positivamente.

#### **b) Alta Centralización Paternalista**

La segunda condición que aparece casi inexorablemente ligada a la gran mayoría de las Pymes es la existencia de un altísimo grado de centralización en la toma de decisiones y en la gestión cotidiana general. De alguna manera esto también es consecuencia de ajustes mal hechos sobre la estructura de conformación, pero su impacto y la gravedad de las implicancias que genera en el accionar de las Pymes merece un apartado especial.

La siguiente historia (no es real pero tampoco del todo ficticia) sirve para enmarcar la realidad de muchas de estas empresas.

***Don José se levanta como todas las mañanas a las 5 am y mientras se afeita frente al espejo estudia las secuelas de una noche sin sueño acosado por los problemas de su empresa. Cuando sale disparado hacia la oficina se pregunta como hará para llegar al final de ese día que le espera. A las 8 am tiene que estar en una reunión vital con un proveedor, que amenaza con cortarle el suministro (después de todo hace 90 días que no le paga y a pesar de la excelente relación de tantos años ente ambos, desde el comienzo de la empresa, son ¡90 días!), negociar ese acuerdo no puede dejarlo sin energías porque inmediatamente después debe llegar al Banco para encontrarse a las 10 am con el gerente para renegociar el acuerdo, antes de que le rechacen los cheques que ya emitió por excederse en el descubierto. Antes del almuerzo aparece una sorpresa, el jefe de producción entra corriendo al despacho (en esa empresa cualquiera puede entrar al despacho del presidente, en cualquier momento) vociferando escandalosamente: -Don José, Don José, se nos paró la maquina 3 del sector de torneado!!***

***Don José sale raudamente hacia la planta, se saca el saco, se arremanga la camisa y tomando una llave inglesa procede a destrabar esa vieja máquina alemana que conoce a la perfección, porque después de todo él la compró en 1963 y él mismo la operaba en los orígenes humildes de su compañía. Aún agitado por el esfuerzo, Don José sabe que tiene una ingrata tarea, despedir a un empleado que ha estado apropiándose del patrimonio de la empresa y ha sido descubierto por casualidad (en ese instante se le cruza por la mente, cuantos otros casos deben estar ocurriendo y no se descubren por la falta de “casualidad”), y de allí, otra vez una corrida para estar 15 pm en la reunión mensual de la cámara de los fabricantes del sector. Estas reuniones suelen ser sumamente improductivas pero Don José no quiere faltar (un poco porque él fue el propulsor de la creación de la cámara hace treinta años y otro poco por el miedo de que se cocinen acuerdos en su ausencia). A las 18 hs. Una importante reunión con el cliente más grande, y a las 20 hs. Cuando ya nadie queda (¿y se pregunta porqué él siempre es el último en irse?) agotado, Don José va abandonando el edificio de su compañía, ve a Doña Julia, la señora de la limpieza nocturna que está pasando la aspiradora en el hall principal. Entonces una vez más, Don José se saca el saco se arremanga la camisa y toma la aspiradora diciéndole a la empleada: -Doña Julia, no me barra así, hágalo así, verticalmente, para no marcar la alfombra.***

Ante esta historia uno no puede dejar de pensar ¡pobre Don José!, sin embargo esta es la historia más o menos exagerada, del empresariado Pyme argentino.

La pregunta de Jorge Alfredo Hermida (título de su libro <sup>(34)</sup>) toma mucha más relevancia en este punto, ¿es Don José realmente una víctima o el culpable del estado de su empresa, de lo que ella demanda de él y por tanto, de sufrir cada día como si fuera el último?

La alta centralización (insisto, viene de la etapa de conformación) genera una organización dependiente del número uno. Todo pasa por Don José, todas las decisiones recaen sobre él, y aunque esto es natural (y hasta positivo) en el comienzo de una pequeña empresa, se vuelve muy peligroso y dañino con el tiempo, si no es corregido.

El problema no es solo la alta centralización sino la falta de una estructura de soporte que esto genera, y la falta de capacitación (y por lo tanto de respuestas) en casos de que la cabeza falle o no esté disponible. Tal cómo se marcara con anterioridad “la empresa es a imagen y semejanza de sus dueños”, por eso ante un estilo de gestión como el de Don José, la gente (sus empleados) se acostumbra a no tomar decisiones, ni riesgos, y esperar sentados que Don José solucione todos los problemas. Esto genera una especie de círculo

<sup>(34)</sup> Hermida J op. cit en nota <sup>(3)</sup>

vicioso de dependencia y sometimiento, haciéndolos convivir con una dualidad que combina la falta de motivación ante la carencia de desafíos del trabajo y la comodidad de saber que siempre está papá Don José para solucionar todo. Este paternalismo es seriamente determinante en la relación dueño-empleados de la compañía y mucho más aún, si existen miembros de esa compañía que efectivamente son familiares de Don José.

Este tipo de management genera una alta dependencia del numero uno, y un vacío insalvable debajo de él. Por ello, hay tantos casos de compañías que no sobreviven al cambio generacional (el famoso tema de la sucesión en empresas familiares) cuando Don José se retira o desaparece.

Las consecuencias que este estilo “Don José” de gestión produce, es la de un management mediocre, incapacitado para tomar decisiones, temeroso de asumir responsabilidades y confortable en su rol de recibir directivas claras para solucionar robóticamente los problemas operativos.

### ***c) Disipación de la estrategia***

Generalmente las empresas que crecen y pasan de convertirse de un mero emprendimiento a una Pyme, se basan en la inteligencia empresaria de su número uno, y más específicamente en la sagacidad y habilidad de este para encontrar una oportunidad sin explotar (o escasamente explotada) en un mercado y aprovecharla.

En casi todos los casos, la precisión y pertinencia de la estrategia del empresario es la que conduce a constituir una organización exitosa. Esta estrategia surge de la lectura del empresario sobre el entorno competitivo y el mercado de referencia, conociendo las necesidades del cliente y las ofertas de los competidores, el empresario construye su espacio en dicho mercado. Aún cuando las empresas suelen desarrollarse alrededor de un producto (o servicio), esta lectura resulta decisiva para el crecimiento.

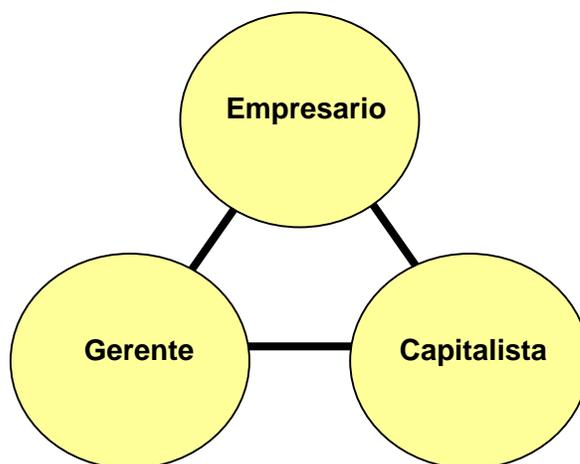
Sin embargo, curiosamente, en virtud de este crecimiento (y de la incidencia de los dos puntos anteriores) la empresa (a decir verdad, el empresario) parece “olvidar” que fue precisamente esa habilidad estratégica la que la puso donde está actualmente.

Hay una teoría muy interesante <sup>(35)</sup> que explica perfectamente esta situación.

### Los tres subsistemas

Toda empresa (no importa su tamaño ni sector) está compuesta por tres subsistemas que funcionan e interactúan simultánea y permanentemente. El subsistema empresario, el subsistema gerencial y el subsistema capitalista o financiero.

Cuadro N° 23 Los tres subsistemas de la empresa



Sin importar la cantidad de personas que involucre cada subsistema, los tres trabajan para el desarrollo del negocio y la empresa. Lo interesante de todo esto, es que la teoría establece que para que la empresa sea “sana” (y con mayores probabilidades de éxito) estos tres pilares deben estar lo más separados posible, o dicho de otra forma, funcionar lo más independientemente posible. El subsistema empresario debe concentrarse en su ocupación, el subsistema gerencial debe dedicarse a lo que sabe hacer y el subsistema capitalista debe consagrarse exclusivamente a su función.

<sup>(35)</sup> Adaptado de Saporosi G, op cit. en nota <sup>(2)</sup>

### **El rol del empresario**

El empresario es responsable por la dirección estratégica de su empresa, es quien decide el camino a seguir y quien debe detectar las oportunidades de negocios que permitan a la empresa sobrevivir y crecer, ser más rentable y sostener su gestión en el tiempo. Por supuesto que el empresario no está solo en esta tarea, debe conformar un equipo y una serie de sistemas que faciliten su función, pero la dirección y el desarrollo estratégico de la compañía es el objetivo primordial del subsistema empresario. En la analogía con el cuerpo humano habitualmente se dice que el subsistema empresario es el “cerebro”, es la parte del organismo que piensa y toma las decisiones sobre lo que es conveniente hacer.

### **El rol del gerente**

El subsistema gerencial tiene la obligación de “hacer” (llevar a la práctica) todo lo que el subsistema empresario ha “pensado” e ideado. Cuando nos referimos al subsistema gerencial no hablamos únicamente del Management superior de la organización, sino a toda la cadena de mando desde la cúspide hasta el nivel de supervisión más bajo, dado que consideramos que para que una estrategia pueda cumplirse hay toda una cadena de medios a fines que debe ser efectivamente realizada. El rol primordial del gerente es ser efectivo, no importa su nivel dentro de la organización. Los gerentes son los “músculos”, análogamente al cuerpo humano, que permiten efectuar lo que el cerebro ordena, piensa y siente.

### **El rol del capitalista**

El capitalista es el que aporta el dinero necesario para que la empresa opere. Siempre hay alguien que financia el funcionamiento de la organización, puede ser externo (accionistas) o interno (el mismo empresario), pero este subsistema está siempre presente y significa lo que la sangre al cuerpo humano.

## **¿Qué pasa en Argentina?**

Tomando este modelo como base, el diagnóstico en la Argentina es bastante llamativo, ya que existe una notable predominancia de empresas que concentran los tres subsistemas en cabeza de su dueño, fundador o descendiente de éste. Como dijimos en el punto anterior el modelo de gestión es altamente centralizado en su propietario quien además de tomar las decisiones estratégicas, es el gerente general (con una gran ascendencia sobre el resto de los gerentes) y quien financia con su propio capital el funcionamiento operativo de la empresa.

Este desbalanceo genera situaciones insanas y altamente riesgosas para la supervivencia de la organización por la sencilla razón de que nadie puede hacer bien todo y mucho menos ante la complejidad y la exigencia del medio actual.

La típica empresa argentina que hace eco de esta situación, centralizada por demás y en general con un número uno de concepción tayloriana (autoritario y formalista), enfrenta una serie de incongruencias (al menos desde el punto de vista teórico) que vale la pena mencionar.

En primer lugar, como vimos en el punto anterior, el empresario (que supuestamente debe desarrollar la función empresaria) se encuentra absorbido por la tarea gerencial (podríamos llamarlo el efecto “Don José”), lo cual le dificulta cumplir con su función primaria. Como resultado este empresario se ve atrapado en el día a día, en lo cotidiano y pierde de vista el panorama global (estratégico) de su empresa. Por supuesto, además, el tiempo no le alcanza y aún cuando trabaje dieciocho horas por día (y no pueda dormir de noche) no logra desempeñar bien las tareas y, peor aún, descuida peligrosamente su función primordial: determinar el destino de la organización: “pensar”. Como consecuencia el subsistema gerencial no funciona bien (además es muy probable que el resto de los miembros del sistema no se sientan a gusto y no estén preparados) pero lo más grave es, sin dudas, que al relegar el subsistema empresario la organización esté “a la deriva”.

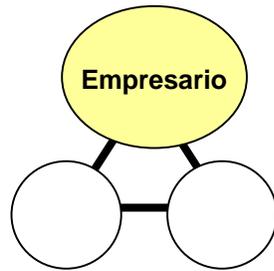
En segundo lugar (y no menos serio) es que adicionalmente a desempeñar la labor empresaria y gerencial, el dueño concentra la función capitalista, probablemente mezclando su patrimonio personal con el de la empresa. Esto produce situaciones dramáticamente risueñas como que no se pueda invertir en determinado momento (que puede ser “el momento”) porque el empresario justo compró su casa en el country o a la inversa, que ese mismo empresario deba vender su auto para financiar un período de cash flow negativo.

Es obvio que no todas las empresas llegan a este extremo (que aquí enfatizamos y ridiculizamos con fines didácticos) pero el punto que quiero resaltar es una falla estructural y cultural que afecta el desenvolvimiento natural de las empresas.

Dentro de este marco, encontramos entonces, con pasmosa asiduidad, que los empresarios exitosos en la iniciación de una empresa, van siendo paulatinamente absorbidos por el subsistema gerencial a medida que este último va ganando en complejidad. Esta situación hace que la estrategia exitosa que motivó el nacimiento y crecimiento de la organización se vaya disipando en el tiempo, y permanezca en muchos casos, inercialmente inalterable ante la falta de ajuste del subsistema empresario que progresivamente va quedando vacante.

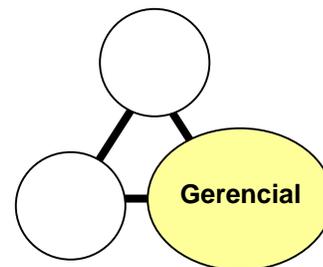
Modelizando esta situación, podríamos establecer dos extremos de gestión entre los cuales potencialmente puede colocarse el empresario. Por un lado, el número uno que a medida que su empresa crece y se vuelve más compleja va abandonando el subsistema gerencial (delegando y descentralizando) para abocarse íntegramente al subsistema empresario (que podríamos llamar **Empresario Estratégico**). Por otro lado, el empresario que sigue el camino inverso y a medida que su empresa se desarrolla se deja abrumar por la problemática operativa y va descuidando su subsistema natural (a quién podríamos llamar **Empresario Operativo**).

Cuadro N° 24 Perfiles de Empresario



### Empresario Estratégico

- Se dedica a ver las oportunidades
- Delega y descentraliza la operación
- Generalmente es más flexible
- Entiende que para el éxito de su gestión necesita personal motivado y capaz



### Empresario Operativo

- Absorbido por la rueda operativa y los problemas cotidianos descuida la dirección
- Centraliza la operación y la toma de decisiones en su persona, no suele confiar en su personal.
- Suele ser inflexible y autoritario.

De más está decir que en Argentina, el modelo del Empresario Operativo es el que prima abrumadoramente. Este tipo de empresario, concentrado en lo cotidiano y exhaustivo en los detalles pierde panorama y termina transformando a su empresa en una “maquina funcional” que opera únicamente en relación a los problemas que se le van presentando.

En un enfoque similar Peter Senge <sup>(36)</sup> señala que:

***“Entre los últimos presidentes de los Estados Unidos, tal vez ninguno se consagraba tan profundamente a los problemas del país como Jimmy Carter. No obstante, el presidente Carter se ganó la fama de líder ineficaz y abandonó la presidencia con un consenso del 22 por ciento, tal vez el más bajo de cualquier presidente desde el final de la segunda guerra mundial, incluido Richard Nixon. Jimmy Carter fue víctima de la complejidad Su afán de conocer los problemas en forma directa lo sofocaba con los detalles sin darle una perspectiva clara de esos problemas”***

<sup>(36)</sup> Senge P, op cit. en nota <sup>(12)</sup> pág. 164

Senge define a Carter como un primer mandatario tipo “Don José”, absorbido por lo operativo y con escasa visión panorámica (y queda claro que en este caso la “empresa” que conducía no era precisamente una Pyme).

En oposición a esta situación, algunas investigaciones \* marcan claramente que más del 70% de los CEOs de empresas importantes resaltan como prioridad en sus agendas la determinación de la estrategia y la visión empresaria. Lo que no hace más que reafirmar dramáticamente, que las diferencias competitivas entre grandes y pequeñas empresas no pasan únicamente por recursos y poderío, sino también por habilidades de management y visión empresaria.

\* Fuente: *Encuesta de Gestión, vol 4 nro.4*

#### **d) Orientación a la Reactividad**

Los tres factores diagnosticados hasta aquí pueden ser considerados los elementos primarios del déficit de management de las Pymes. A partir de ellos se generan otra serie de síntomas secundarios derivados de las fallas de conformación de la estructura, de la alta centralización paternalista y de la disipación de la estrategia.

El primer factor secundario se produce como consecuencia de la falta de visión empresaria y por las debilidades propias del subsistema empresario que marcáramos en el punto anterior. Ante las carencias estratégicas mencionadas la empresa se convierte en una suerte de organismo reactivo, que vive y respira para ajustarse a lo que el medio le reclama. La reactividad es un concepto relativo al tiempo. En un sentido estricto ser reactivo no es necesariamente malo, especialmente si el tiempo entre el cambio producido y acción reactiva es suficientemente corto. Por supuesto este no es el caso de la Pyme, que reacciona, en general, excesivamente tarde ante las nuevas reglas de juego que permanentemente se producen en el mercado a partir de sus clientes y sus competidores.

La falta de proactividad está íntegramente relacionada con las limitaciones del subsistema empresario, dejando librado a la capacidad del subsistema gerencial el grado de velocidad

de reacción para ajustarse “lo antes posible” a los cambios. Esta lentitud de las pequeñas organizaciones para el ajuste competitivo parece un verdadero pecado capital, que contradice aquel viejo mandamiento que afirma que la Pyme debe aprovechar esa condición cuasi genética de flexibilidad frente a la gran empresa.

La realidad indica que en la mayoría de los casos ese mandamiento es solo una teoría en potencial, porque la mayoría de las pymes no son las que innovan, ni las que descubren nuevos mercados, al menos cuando son empresas en marcha. Quizás (esto habría que comprobarlo con un estudio de mayor profundidad y rigurosidad estadística) el mayor índice de innovación esté dado por Start-ups (empresas nuevas que comienzan a operar) pero una vez que empiezan a crecer comienzan a sufrir los factores hasta aquí desarrollados.

El management absorbido por las tareas cotidianas y operativas lleva a una gestión “apaga incendios” que sin la visión anticipatoria del subsistema empresario conduce a una empresa absolutamente enfocada a la rueda operativa.

#### ***e) Crecimiento sin estrategia***

Asimismo, la falta de visión empresaria por el vaciamiento del subsistema empresario y la orientación a la reactividad van generando un movimiento inercial que en algunos casos se convierte en una especie de obsesión por el crecimiento. En muchos casos los empresarios buscan el crecimiento por el crecimiento mismo, o lo que es peor, en muchos casos suponen que sus problemas presentes pueden ser solucionados con una organización de mayor envergadura sin considerar que una empresa más grande involucra problemas más grandes.

El caso más común es el de pretender aumentar la facturación para sanear una posición financiera negativa. Como suele suceder, si el funcionamiento de la empresa no es el adecuado, ese crecimiento terminará acrecentando el déficit financiero aún más.

En muchos casos las Pyme deberían evaluar estratégicamente la decisión de no crecer más allá de cierto punto, o la conveniencia de crecer en determinado momento. Después de todo, no olvidemos que desde el punto de vista teórico de la estrategia empresarial, la virtud de las pequeñas empresas (y las mayores probabilidades de defender una posición de privilegio) dependen de la precisión de su segmentación de mercado. Desde un sentido práctico la decisión de no crecer parece tan legítima y valedera como la del crecimiento. Pero dentro de esa vorágine operativa en la que se suele encontrar el empresario, este tipo de dilemas no surgen naturalmente, las luces de alarma no aparecen porque sí, y el empresario cede ante la omnipotencia de querer cada vez más.

Esta limitación hace que ni siquiera se evalúe el timing del crecimiento. Timing no es anticipación como muchos creen, timing es encontrar el momento justo para hacer algo. El empresario no busca el momento oportuno (de su empresa, o del mercado, o de la macroeconomía del país) para perseguir el crecimiento sino que como un toro embravecido agacha la cabeza y corre ciegamente hacia adelante. Como dice Howard Schultz, CEO de Starbucks “crecer con éxito significa saber cuando no hay que crecer”.

Otra muestra de la falta de estrategia (especialmente a partir del cuadro cambiario favorable post crisis desde el 2002) es la cantidad de empresas pequeñas que buscan la “salvación” en el mercado exterior (especialmente el brasileño). Este es un error histórico endémico del empresariado Pyme argentino. La búsqueda de salvavidas coyunturales, que si bien sirven para salir de problemas financieros en un momento determinado, generan en el mercado foráneo la inseguridad y la inestabilidad que impiden establecer relaciones más serias de intercambio. Muchos empresarios creen que hacen marketing internacional, cuando en realidad solo comercian internacionalmente. La exportación sin estrategia, sin desarrollo de mercado, sin análisis de competidores y fundamentalmente sin estabilidad en el tiempo, es solo un indicio más del estilo “Don José” de gestión. Por supuesto, estos empresarios, cuando las condiciones se invierten, abandonan inmediatamente el mercado exterior apenas vislumbran que les conviene orientar toda su producción al mercado local.

Pero el indicio más claro, quizás, de esta falta de estrategia y prospectiva, se manifiesta a partir del desconocimiento absoluto del empresario (en más del 90% de los casos) del tamaño del mercado en el que su empresa se desenvuelve. La ausencia de esta información impide el dimensionamiento del negocio a futuro y por lo tanto en muchos casos las Pymes quedan mal estructuradas de cara al devenir del negocio.

Y es así que en estas circunstancias es habitual observar como la Pyme desarrolla su estructura a contramano de sus necesidades reales (por su propia incapacidad de develar la naturaleza de estas necesidades), incorporando personal, tecnología o recursos variados, o por el contrario, por ejemplo, reduciéndose en tiempos de crisis a partir de una “brillante” reingeniería. Ya sea el primer caso, con una superestructura (una arquitectura demasiado grande y por lo tanto excesivamente onerosa en relación a lo que el negocio requiere) o el segundo, con una subestructura (una organización anémica con falta de recursos para encarar lo necesario para crecer), la empresa encontrará dificultades serias de adaptación, costos ocultos y probablemente pérdida de competitividad.

#### ***f) Socavación del Recurso Humano***

El último factor crítico de management identificado en este estudio es un resultante muy claro de los puntos antes desarrollados, y tiene que ver con los efectos que el estilo de gestión, genera en el capital humano de las pymes.

Habiendo desarrollado el enfoque del aprendizaje, donde oportunamente se resaltó la importancia del comportamiento organizacional, el concepto de organización inteligente y lo decisivo del rol de las personas en el crecimiento y prosperidad de la empresa, la realidad de las pymes en este sentido parece tan lejana como la factibilidad de una excursión campestre a Plutón.

El estilo altamente centralizado y paternalista, sumado a estructuras desordenadas y confusas genera una cultura adversa e ineficiente, mezclando sentimientos de rencor, desidia y resignación. En algunos casos (cuando parte de la estructura de la empresa

alberga familiares del dueño) hay tensiones familiares, en otros celos originados en injusticias más o menos reales.

Si bien esto que relatamos pasa en todas las instituciones, en empresas más pequeñas con fallas de organización y gestión centralizada, cualquiera de estos síntomas se agravan facilitados por las enormes zonas grises del desorden estructural.

Como consecuencia de todo esto y más allá de cuestiones y estados de ánimo individuales, la secuela inevitable es un estado general de desmotivación. La falta de mística (aspecto que considero esencial en una empresa pequeña en el presente), de unión y cohesión espiritual frente a lo externo es uno de los factores más dañinos para la pyme, dado que, en contraposición al histórico peso específico del sentido de lealtad y confianza que diferenciaba al management de la Pyme frente al mercenarismo de una gran corporación, hoy el espejo de la realidad nos devuelve, una similitud mucho más cercana, y por tanto otro aspecto negativo en términos de comparación y de aprovechamiento de ventajas competitivas. La Pyme pasó de la confianza y lealtad de un equipo comprometido (por ello muchos empresarios se rodeaban de familiares o amigos), a un grupo de personas recelosas y confortables en sus mediocridad funcional. Si a esto le agregamos la falta de capacitación y actualización (en lo que las grandes empresas sí invierten permanentemente) el panorama es bastante claro.

Una de las sentencias que mejor plantea toda esta situación probablemente sea la de Peter Senge<sup>(37)</sup>, cuando afirma:

***“Las empresas no han aprendido a cambiar por un error conceptual de sus ejecutivos: la siguen considerando una maquina que hay que controlar y reparar y no un organismo vivo al que hay que alimentar, cuidar, fortalecer y dar libertad para multiplicarse”.***

<sup>(37)</sup> Senge P, citado en Revista Gestión Vol. 4 Nro 4

### **V.3. Diagnóstico del Marketing de las Pymes argentinas**

Al igual que el punto anterior, la investigación realizada permitió destacar una serie de factores seriamente deficitarios en la gestión del marketing de las pequeñas empresas. Estos elementos fueron agrupados con fines didácticos en cinco grandes categorías, pero como puede observarse, en realidad, incluyen un número mucho mayor de situaciones, falencias y limitaciones que afectan dramáticamente los resultados de las Pymes.

#### ***a) Limitaciones en la conceptualización del marketing***

Una de las cuestiones más llamativas, y a la vez más comunes, dentro del ámbito de la pequeña empresa argentina es la errónea concepción sobre la naturaleza del marketing y, por tanto, las consecuentes confusiones a la hora de aplicarlo. Estos errores de interpretación (¿o de conocimiento?) surgen de la casi absoluta orientación al producto que la mayoría de los pequeños empresarios ejercen como un culto.

Recordemos que en casi todos los casos (y cuanto más atrás en el tiempo miramos mas notoria se hace esta situación) las empresas nacen alrededor de un producto o una tecnología específica. Así la mayoría de los subsistemas empresarios de las Pymes aprenden rápidamente que la variable clave de sus negocios es el producto y se preparan (personal y organizacionalmente) para dedicarse a pleno al cuidado de ese factor. De esta forma, las empresas se desarrollan y crecen enfocadas a lo tecnológico y funcional descuidando en muchos casos la perspectiva de mercado.

Esta situación produce un “abandono” sobre el área del marketing que explica en parte porqué el empresario confunde o ignora muchas de sus premisas elementales o sus beneficios esenciales.

En primer término, aún hoy, se confunde marketing con publicidad, muchos empresarios creen que hacer marketing es publicar anuncios en medios masivos o semi-masivos, lo cual demuestra la falta de interés en el tema, puesto que esa confusión solo puede ser admitida en alguien neófito en la materia. La publicidad lejos de ser un sinónimo de marketing es a duras penas una herramienta que alcanzó una gran popularidad durante la etapa de “marketing de difusión” que desarrolláramos anteriormente. El marketing del presente es mucho más complejo y por tanto utiliza una multiplicidad de herramientas mucho más diversas, entre las cuales la publicidad masiva solo es “una más”. Como resulta obvio, la publicidad ni siquiera es la técnica más adecuada para la pequeña empresa, que lejos de querer llegar a mercados de volumen, opera en segmentos mucho más pequeños y concentrados geográficamente.

Relacionado con esto, existe una casi absoluta creencia de que el marketing es “caro”. Es decir, que para hacer marketing hace falta mucho dinero, y que por lo tanto, esta función es en general, patrimonio de las grandes empresas.

Esta falacia surge naturalmente de la creencia de que marketing y publicidad son la misma cosa. La realidad de muchas pequeñas empresas que han crecido sostenidamente y son sumamente exitosas en sus mercados, demuestra que las Pymes deben aplicar un marketing distinto al que las grandes empresas utilizan.

El error de creer que solo puede operarse con recursos no es más que el resultado de la ignorancia o el velo que intenta tapar las propias limitaciones en el tema. Hay muchas formas de hacer marketing que no cuestan dinero (o al menos no más que el que la Pyme gasta en otras cuestiones menos importantes) y son casualmente estas formas las que la Pyme necesita aplicar, para diferenciarse de la comunicación masiva de las grandes Compañías.

Finalmente, pero no menos importante, el poco marketing que aplica la pequeña empresa suele ser puramente operativo. Esto significa concentrarse en las cuestiones más funcionales del marketing, como el diseño del producto, manejo del precio o de la distribución, sin la más mínima dedicación a las cuestiones más estratégicas, como ser: análisis del mercado, conocimiento del cliente y de los competidores, análisis de patrones de conducta, fortalezas y

debilidades, grados o focos de diferenciación, posibilidades de posicionamiento, niveles de lealtad, etc.

Por supuesto, como resulta obvio a esta altura, estas falencias de comprensión sobre lo que significa “hacer marketing” no pueden derivar en otra cosa que en un marketing operacionalmente mediocre o la ausencia casi total de este.

### ***b) Definición errónea de mercado***

El segundo factor que aparece con muchísima frecuencia dentro de esta muestra investigada, consiste en falencias en la determinación del mercado objetivo de las empresas pequeñas. Estas falencias suelen estar emparentadas con la indecisión y falta de precisión en la definición de que segmentos atacar y cuales no dentro de un sector industrial.

En general las Pymes no aceptan voluntaria y naturalmente que su destino es la segmentación intensiva y que carecen de posibilidades si plantean una lucha competitiva con las mismas armas que las grandes compañías. Si bien reconocen unánimemente que no pueden utilizar los mismos recursos (por ejemplo la publicidad masiva) no tienen la misma claridad conceptual a la hora de la definición estratégica del negocio.

La causa original de esta limitación está profundamente ligada a una falacia implícita en el razonamiento de la mayoría de los empresarios pequeños. Podemos llamar a esto la falacia del “razonamiento cuantitativo”. Gran parte de los empresarios abonan a la teoría de que sus clientes son un porcentaje del mercado que abordan, de esta forma inducen: “Si apuntando a un mercado de cien vendo diez, atacando un mercado de veinte vendo dos”. Por supuesto, desde este razonamiento la segmentación parece ridícula, pero la realidad ha demostrado que esta deducción cuantitativa es falaz, y que la relación empresa–cliente a través de la segmentación es preponderantemente cualitativa. El enfoque cuantitativo se basa en la teoría de que vendo productos y necesito más clientes que me los compren. El enfoque cualitativo se apoya en reconocer grupos más pequeños de clientes con necesidades

puntuales y diferentes al resto de los consumidores, y satisfacer esta demanda con una oferta distintiva.

Como resulta obvio, segmentar un mercado va de la mano con un sacrificio. Al seleccionar qué clientes quiero atender, estoy indirectamente definiendo a quienes no les voy a poder vender, y es esto precisamente, lo que a muchos empresarios les cuesta aceptar. Descartar parte del mercado es descartar futuras ventas, que a los ojos de un empresario con poca visión estratégica, parece ser una locura en tiempos de crisis o de hipercompetencia cuando todos necesitamos más ingresos.

Tal como lo describe Michael Porter <sup>(38)</sup>:

***“Para verificar si existe estrategia hay tres preguntas claves: ¿Tiene la empresa una posición única, distinta a la de sus competidores? ¿Es original a la hora de hacer marketing y desarrollar productos? ¿Es capaz de descartar ciertas opciones? La compañía que puede responder afirmativamente las tres, tiene una estrategia. De todas, la tercera es la menos “popular”, Tener una estrategia implica desatender algunos clientes, canales, etc. De la observación surge que a la mayoría de las empresas les cuesta descartar una posibilidad, por eso no pueden evitar hacer “un poco de todo” y encima a menudo por presiones internas se ven obligadas a imitar a la competencia.”***

Pero quizás le definición más rica en este sentido es la de Peter Schultz, Ceo de Porsche, cuando afirma:

**“Dos Porsches en una misma cuadra es una tragedia”**

La consecuencia competitiva de este accionar de las pymes es enfrentar en el mercado masivo o semi-masivo a empresas que tienen mayor capacidad de absorción de costos (a través de la escala) o a empresas que tienen una mayor capacidad de comunicación y difusión (a partir de medios masivos). En cualquier caso, el efecto es que la Pyme está en desventaja, peleando en un terreno que no le conviene. Si a esto sumamos la presión de los

<sup>(38)</sup> Porter M, citado en Revista Gestión Vol. 9 Nro 4

comodities (sin marca) y la lucha de precios que se genera, resulta evidente que las pequeñas empresas quedan imposibilitadas de competir.

### **c) La Trampa del Producto**

El tercer factor que se presenta repetitivamente, y constituye otra seria falencia estratégica-comercial para las empresas pequeñas, es la consecuencia directa de esa orientación al producto marcada con anterioridad. La concentración del subsistema empresario en la variable producto conlleva naturalmente a un enfoque comercial limitado a la perspectiva funcional del mismo. Esto implica una tendencia casi absoluta a intentar solucionar todos los problemas a través de las posibilidades físicas del producto.

Así, permanentemente, las empresas intentan en vano diferenciarse de sus competidores a partir del producto, su diseño, sus funciones, su empaque, su tamaño o su contenido, sin un orden particular y por supuesto sin resultados, hasta que descubren demasiado tarde que la batalla se ha reducido únicamente a una guerra de precios. Esta situación es casi una norma entre las Pymes y se produce por la lógica natural que este comportamiento va generando en el mercado y que concluye con una progresiva comoditización de la oferta.

Los comodities de nuestro presente hipercompetitivo no son solo bienes primarios, hay productos manufacturados de altísimo valor agregado y también servicios que deben ser considerados como tales por el efecto que generan en el consumidor y en los competidores.

Un commodity es un producto o servicio que iguala tecnológicamente a sus rivales pero ofrece un costo sustantivamente inferior y por lo tanto “invita” al cliente a elegir racionalmente. Este hecho, va generando una oferta de mercado cada vez más pareja e términos físicos y con tendencia decreciente en términos monetarios, escenario que, por supuesto, perjudica a las empresas más pequeñas que no tienen capacidad productiva ni de distribución como para absorber economías de escala, ni un enfoque comercial masivo que justifique emprender ese camino.

Las Pymes que entran en este juego de competir producto contra productos, terminan vendiendo comodities “desvalorizados” comercialmente, y enfrentando a grandes empresas nacionales o directamente a los grandes comoditizadores del mundo (Asia en general, China en particular).

Esta trampa funcional, que insistimos es una herencia del enfoque industrial de origen del empresariado argentino, opera como una “Miopía” estratégica (en un término parecido al que Theodore Levitt <sup>(39)</sup> emplea en su famoso artículo) que impide la visión de una regla de nuestro tiempo tan clara como determinante:

**“Es más importante tener un cliente que tener un producto”**

Esto es así, porque si hay algo que sobra en el mundo son productos (o servicios), sobran computadoras, sobran televisores, sobran hamburguesas, sobran zapatos, sobran abogados, sobran peluqueros, etc. Hay un predominio total de la oferta sobre la demanda, hecho que, indudablemente vuelca la balanza de poder de cualquier negocio hacia el consumidor.

Las empresas que siguen concentradas en mejorar sus productos (o servicios), trabajan denodadamente para sobresalir a través sus características y pretenden ser reconocidas por ello, viven ciegas dentro de sus cajas funcionales frente a una realidad que revela a todas luces que el mundo se ha quebrado en dos: por un lado los que venden productos (o servicios) y por el otro los que venden valor.

**d) Marcas débiles**

Uno de los factores que más impacto tiene a la hora de revisar las carencias de las pequeñas empresas en la generación de ventajas competitivas es, sin dudas, la ausencia general de marcas con peso en los mercados.

Como resultado del enfoque industrial y la miopía del producto, los empresarios Pyme desarrollan su negocio alrededor de los aspectos funcionales del producto desconociendo completamente el rol preponderante de las marcas en la actualidad.

<sup>(39)</sup> Levitt T, op. cit. en nota <sup>(27)</sup>

En definitiva, no hay que olvidar que en muchos casos, estas empresas fueron fundadas en medio de la “ola industrial”, cuando la filosofía de la época giraba en torno a la generación y mejoramiento tecnológico como epicentro de la superación de los competidores. Así, durante décadas las empresas intentaron sobrevivir a partir de la mejora del producto, la calidad y la innovación tecnológica.

Pero en el presente, los productos, la calidad y la tecnología están comoditizadas, y ya no resulta sencillo (y para las Pymes mucho menos) generar diferenciación a partir de estos elementos. La virtual división de tareas global que se viene profundizando desde hace algún tiempo, en virtud de la cual hay una evidente traslación productiva desde occidente hacia Asia, no hace más que establecer la necesidad de las empresas de este hemisferio de pensar en términos de agregar valor emocional y/o simbólico.

Grandes empresas íconos de la cultura Norteamericana (por ejemplo Nike), entendieron este fenómeno hace tiempo, y producen hasta el último componente de sus productos en territorio asiático. Mientras que en suelo americano se dedican a la tarea competitiva que les permite mantenerse en el liderazgo del sector: “**crear marca**”.

Con mucha más razón, las Pymes deben enfocar su modelo de negocios hacia la generación de valor, dado que no pueden competir ni contra los asiáticos ni contra las grandes empresas occidentales, en términos de volumen y precio. Sin embargo y contra esta observación lógica, las pymes aún arrastran el peso de su management histórico y siguen pensando en términos funcionales, siguen concentrados en los productos y persiguen ciegamente la fantasía de que con productos de mejor calidad pueden diferenciarse del resto.

Como consecuencia, las pequeñas empresas no se dedican a desarrollar marcas y por tanto, quedan relegadas a convertirse en opciones de tercerización por aquellos que tienen verdadera ascendencia sobre el cliente.

Las empresas Pymes aún no entienden la premisa que planteáramos anteriormente, la balanza de poder está inclinada: sobran productos en el mundo, lo que falta son clientes.

Aquellos que tienen a los clientes, imponen condiciones, y eventualmente pueden elegir proveedores de productos desde una posición de superioridad (basta observar que ocurre con el hipermercadismo y su poder de negociación relativo frente a las pequeñas empresas que les proveen los productos de sus “private labels”).

El factor Marca permitiría a las Pymes, entrar a un escenario competitivo radicalmente distinto dado que una marca fuerte en el mercado permite encarar positivamente varias de las condiciones deficitarias que venimos exponiendo, a saber:

- Segmentar más fácilmente (una marca naturalmente orienta la propuesta comercial hacia ciertos puntos de interés de los clientes)
- Escapar a la competencia por precio, y por lo tanto:
- Rentabilizar el negocio (dado que la marca permite aumentar el margen a partir de la creación de valor simbólico)

#### ***e) Dificultades para diferenciarse***

El último de los factores detectados es el producto de todas las situaciones antes mencionadas, que derivan necesariamente en una incapacidad manifiesta para diferenciarse en el mercado.

La orientación al producto, la definición equivocada del negocio, la negación para segmentar y las marcas débiles no hacen más que orientar la estrategia de empresas Pymes hacia un callejón sin salida.

Las únicas formas de diferenciación que los empresarios encuentran, giran en torno al producto y su precio, y ya quedó de manifiesto que evidentemente no es la mejor alternativa estratégica para una empresa chica.

Las dificultades para generar valor se deducen claramente a partir de la imposibilidad de obtener ventajas a través de la innovación física. Las Pymes encuentran sumamente difícil sobresalir a través del producto (o servicio) y la tecnología y por ello son proclives a sufrir pérdidas de rentabilidad al entrar en la lucha de mercados cada vez más comoditizados.

La falta de visión estratégica les impide encontrar otras formas de diferenciación, como por ejemplo las alianzas, en parte por la propia omnipotencia del empresario y en parte por las propias incapacidades de la empresa.

Primero, el empresario Pyme descrea de las alianzas, se vuelve paranoico ante la posibilidad de compartir su negocio y en general apoyado en su historia en el mercado desarrolla una soberbia que actúa negativamente, así solemos escuchar: “quién sabe más que yo de este negocio, hace 30 años que estoy en esto”.

Pero además, para que una alianza funcione las empresas deben intercambiar beneficios, debe haber una traslación mutua de valor. El problema esencial de la mayoría de las Pymes es su incapacidad para generar valor, por tanto, no tienen qué ofrecer a un potencial aliado.

Mientras en un mundo cada vez más competitivo, donde la cooperación se vuelve cada vez más importante, las empresas de todo el globo entienden que deben construir sus propuestas de valor a partir de alianzas, las Pymes siguen ajenas a todo esto intentando pelear solas la batalla con las mismas armas de dos o tres décadas atrás.

De esta manera el único vector de diferenciación que encuentran las empresas pequeñas es la calidad (y fundamentalmente la calidad física de sus productos o funcional de sus servicios), pero una vez más, pierden de vista que en las condiciones actuales de competencia la calidad es un “mandamiento”. La calidad (y no sólo desde una perspectiva funcional) es la barrera de entrada a los mercados hipercompetitivos, cada vez más, aquél que no tenga calidad quedará imposibilitado de competir. Sin embargo, por el contrario, la

calidad no garantiza diferenciación, ya que se está convirtiendo claramente en una cualidad que permite participar en el juego, pero no ganarlo.

Esta situación es exactamente idéntica para otros aspectos de competencia que situamos dentro del concepto global de calidad, como por ejemplo atención y servicio al cliente o costos/precios competitivos. Estos elementos también se vienen transformando progresivamente en requisitos indispensables para permanecer en el mercado, pero de ninguna manera permiten seducir a los clientes y sobresalir de los competidores.

A partir de todo esto, se explica perfectamente porque las Pymes se encuentran permanentemente cerca del ojo de tormenta: están totalmente orientadas hacia aspectos del negocio que solo les permiten subsistir y perdurar en el juego.

## **VI. TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS PYMES ARGENTINAS**

A partir del análisis de diagnóstico efectuado y aplicando los principios rectores de los distintos enfoques de la generación de ventajas competitivas, llegamos a una propuesta de mejoramiento de diversos aspectos de la gestión de las pequeñas compañías, debiendo ser conceptualizados como un modelo de gestión integral. De hecho, la interrelación manifiesta entre los aspectos que se desarrollan a continuación, deja en evidencia que es muy probable que no puedan aplicarse individualmente ni a medias tintas, sino que forman parte de un todo y por tanto deben ser implementados en forma conjunta.

### **a) Definición de un concepto de negocio**

De acuerdo a lo que desarrolló oportunamente dentro del enfoque de valor, consideramos que una de las cuestiones estratégicas fundamentales a encarar por las Pymes argentinas debiera ser la definición de un concepto de negocio novedoso o cuanto menos, distinto.

Existen numerosos casos de Pymes que lograron un crecimiento vertiginoso a partir de un excelente posicionamiento como resultado de reformular el concepto existente e introducir nuevas normas competitivas. Solo por enumerar algunos de los más reconocidos, por ejemplo, el marketing de concepto de Martha Harff, Freddo o Havanna, generó para cada una de esas compañías, un salto cualitativo de competitividad, imagen y rentabilidad.

Lo curioso es que en todos los casos mencionados no existe una verdadera innovación (al menos en el sentido tradicional del término), pero resulta evidente que aún sin inventar el producto físico, estas empresas produjeron una serie de nuevas reglas de juego en sus mercados que les permitieron, no solo competir frente a las grandes compañías masivas, sino en muchos casos superarlas y más aún, sobrevivir indemnes el proceso de apertura de la década del 90.

Tal como se marcara al desarrollar los principios del marketing de concepto, el objetivo es reconstruir la relación empresa-cliente a través de nuevos códigos, y esto puede lograrse de muchas maneras.

Modelizando los canales comunicacionales a través de los cuales las empresas construyen ese relacionamiento, encontramos que existen al menos seis elementos que forman parte de un concepto:

- **Marca:** Es la “voz” del concepto. Es el receptáculo mental en el cual se guardan todas las valoraciones que el cliente percibe y aprende sobre la empresa. No puede existir concepto sin marca, como no puede existir una persona sin nombre. Si la empresa pretende construir un concepto sin el apoyo de una marca fuerte, casi seguramente sus ideas serán aprovechadas por otra empresa que sí logre trasladar esas innovaciones a una marca.
- **Fisiología:** Es la parte física del concepto (o funcional en los servicios), e incluye especificaciones, aplicaciones, packaging, formas, tamaños, diseño, colores, variantes, etc. Involucra todo lo que tradicionalmente fue considerado como variable producto por el marketing clásico, que solía significar el 100% del problema y hoy, como puede observarse, no es mas que 1/6 del total (en realidad es menos, ya que ni siquiera es el que más peso tiene, por caso, sin marca, la fisiología poco puede hacer a la hora de construir un concepto).
- **Imagen:** Implica “todo lo visible”. Todos los elementos del concepto que entran por los ojos. Diseños asociados a la marca, iso, logo, colores, decoración de los locales, uniformes del personal, hasta la apariencia de los vendedores o de cualquier personal de contacto puede incidir en este punto.
- **Filosofía:** Son los valores de base que transmite el concepto. Una forma de ser, una manera de sentir o encarar la vida. Representa el espíritu sobre el cual se construye el proceso de identificación del cliente con la empresa. Sin la existencia

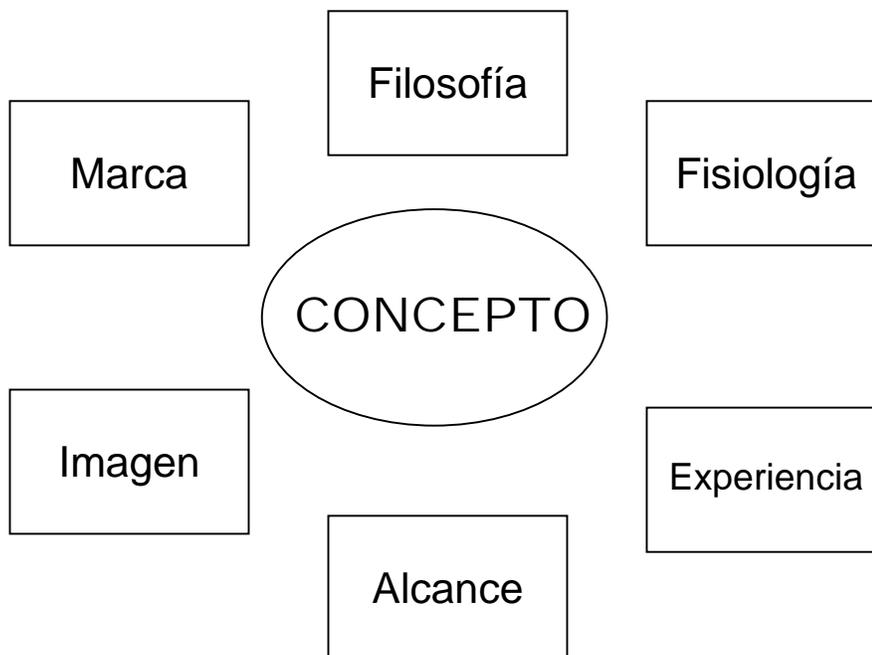
de este elemento, la empresa solo vende productos con nombre. Es decir, desde un sentido estricto puede afirmarse que existen dos ejes sobre los que se apoya la existencia de las marcas. Uno tiene que ver con la garantía de calidad, la confianza derivada de alguien que avala su producto. El otro tiene que ver con la generación de un proceso de identificación, la construcción de valores a los que el cliente adhiere, y porque adhiere compra. Las marcas construidas sin este componente que aquí denominamos filosofía son las que se apoyan sobre el primer eje. Cuando existe una transmisión de valores, una mística o un sentido, estamos ante el segundo caso.

- **Experiencia:** Significa el rol e impacto del factor tiempo, e incluye todas las situaciones de interacción empresa-cliente acumuladas a través de los años. Estas situaciones no son únicamente las propiciadas durante los procesos de compra, sino también las desencadenadas por los procesos y ambientes de consumo (de hecho y como ejemplo, uno de los factores más relevantes del posicionamiento de Coca Cola es la historia de la marca, y los recuerdos asociados a la infancia, el acompañamiento permanente a medida que uno fue creciendo con Coca Cola siempre presente: eso es experiencia). La acumulación de estas experiencias positivas van generando una especie de simbiosis entre el consumidor y el concepto (o la Marca), por supuesto, como resulta obvio, este tipo relaciones no puede construirse de la noche a la mañana, pero si en lapsos relativamente cortos de tiempo (por ejemplo Martha Harff construyó su concepto en menos de seis años, un período inusitadamente corto especialmente si lo comparamos con los años que las Pymes pierden haciendo “más de lo mismo”)
- **Alcance:** Es la posibilidad de extensibilidad de concepto, el grado de flexibilidad que produce en el plano táctico. Podemos afirmar que cuanto más potente y consolidado sea el concepto mayores posibilidades de extensibilidad admite. Por ejemplo el concepto por excelencia es Harley Davidson. Esta marca excede su mercado original (el de las motocicletas) para convertirse en la marca de un estilo

de vida, de una serie de valores (lo descrito en filosofía) y gracias a esta potente capacidad la empresa vende sobre el mismo eje de comunicación conceptual (la UEC que desarrolláramos oportunamente) elementos de librería, indumentaria, cosmética y hasta un bar temático. Resulta casi ridículo imaginarse a uno mismo utilizando una colonia o una loción para después de afeitarse marca Kawasaki, Honda o Zanella. Lo que aparece naturalmente en un caso es casi un absurdo en el otro, esto es sencillamente porque en un caso la marca vende una “idea”, un “sentir” o “una forma de ser” y en el otro las marcas mencionadas venden simplemente motocicletas, también hay ideas relacionadas, pero todas ellas están orientadas al producto físico.

Estas seis variables están absolutamente interrelacionadas, de manera que para construir un concepto potente debe considerarse como prioritario la coherencia derivada del juego de estos componentes. No puede haber “ruidos” entre la fisiología y la filosofía, no puede haber cortocircuitos entre la marca y la filosofía y la experiencia. Y así sucesivamente, ya que de existir “impurezas” estas serán percibidas por los clientes y desposicionarán a la marca.

Cuadro Nº 25 Componentes del Concepto



Estas son las variables que las pymes argentinas debieran empezar a considerar como rectoras de la generación de su estrategia de negocios. Cambiar el eje tecnológico que deriva en una competencia productos contra productos hacia la redefinición del concepto o hasta de las reglas de mercado, para competir desde otra perspectiva del valor, implica tomar el camino que escapa a la comoditización, que por otro lado, como ya quedó suficientemente claro, aparenta ser el correcto.

### **b) Especialización en clientes**

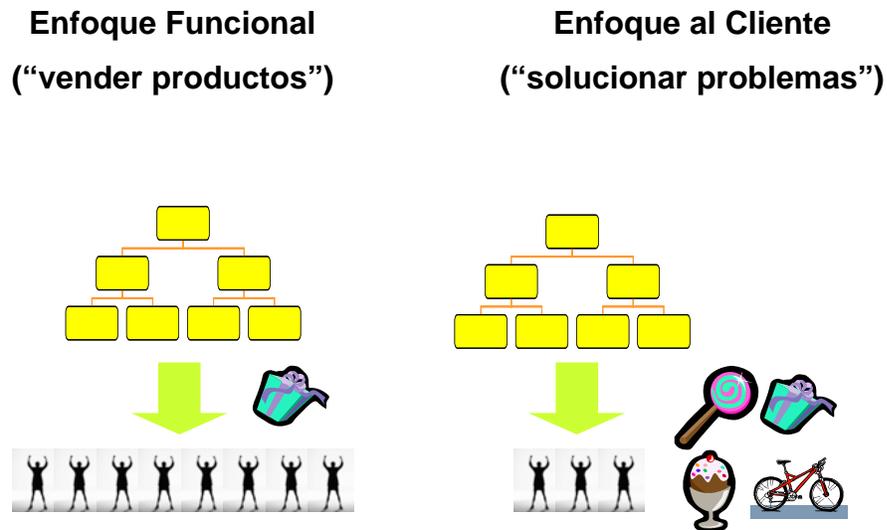
Una de las grandes debilidades marcada recurrentemente a lo largo de este estudio tiene que ver con la visión industrial y el enfoque de orientación total al producto (o al servicio) que la mayoría de las empresas pequeñas profesan como un culto.

El resultado, ya comentado, es una visión de negocios anclada en el producto físico que propone venderle ese producto a la mayor cantidad posible de clientes. La redefinición del concepto de negocio desarrollada en el punto anterior debiera orientar el foco de la empresa hacia un determinado tipo de cliente, cambiando el centro de gravedad de la estrategia, y por tanto que la Pyme ancle su desarrollo en ese perfil de cliente a atender.

Esto significaría, palabras más, palabras menos, que la Pyme apunte sus esfuerzos a convertirse en una especialista de clientes (en lugar de ser una especialista de productos), lo cual, estratégicamente hablando, le permitiría escaparse hacia el lado de la balanza de poder que más peso tiene en casi todos los mercados.

Así la empresa pasa de vender productos a “quién sea” hacia una búsqueda inteligente del mejor perfil (y por definición un número mucho menor de clientes para atender), y a partir de encontrarlo desarrollar una capacidad para hacer cross-selling (si fuese necesario) y ofrecerle otro tipo de artículos (o servicios) que encajen en las necesidades de su perfil (el caso de las lapiceras, perfumes, camperas u otros tantos elementos de Harley Davidson).

Cuadro Nº 26 Dos enfoques opuestos de negocio



Esta decisión permite salir del círculo vicioso que encierra el juego del producto físico y deriva inexorablemente hacia la comoditización, pero por supuesto implica un cambio radical de mentalidad y de enfoque empresarial. En realidad en muchos casos hemos observado como se abordan este tipo de decisiones sin demasiadas convicciones, y generalmente se atacan los síntomas del problema pero no la raíz. Por ejemplo, numerosas compañías entran en la “onda” (o debiéramos decir moda) del servicio al cliente, o del telemarketing, o del CRM o de tantas otras “panaceas” parecidas, y procuran a partir de ellas solucionar sus problemas, para una vez que fracasan decir abiertamente “eso yo ya lo probé y no funciona”. En verdad, el problema verdadero (y la razón del fracaso), es que ese modus operandi sigue siendo el del empresario tipo “Don José” que pretende solucionar problemas estratégicos con herramientas operativas. Obviamente, no hay técnica ni herramientas ni sistema que funcione si la estrategia no está clara. Por esto, la forma de implementar un cambio con verdaderas probabilidades de éxito, debe comenzar con un replanteo a nivel estratégico de las prioridades, un cambio de mentalidad y de cultura empresarial para luego si, implementar a nivel táctico las cuestiones que sean necesarias. Esto supone no solo adquirir herramientas, software o know how sino también cambiar la forma de management. Cómo

resulta obvio, esto es posible únicamente de arriba hacia abajo, o dicho de otra manera, “si el capitán del navío no está convencido, ninguno de sus tripulantes saltara al mar”.

Mientras las pymes sigan tratando de ganar mercado o mejorar su competitividad a partir de “sonreír” al cliente o de llamarlo por teléfono para venderle algo más, estarán frente al mismo escenario que en el presente y seguirán buscando a tientas algún conjuro milagroso que las salve de su oscuro porvenir.

Por el contrario, si las Pymes logran cambiar este enfoque de negocios y se centran en un espectro de clientes más reducido y mejor elegido, tienen muchas más chances de mejorar su performance y de encarar con mayor grado de posibilidades el futuro.

Sintéticamente podemos establecer que el enfoque hacia el cliente permite:

- **Reducir los niveles de competencia:** cuanto más chico el segmento seguramente menos competencia habrá que enfrentar
- **Mejorar los márgenes de rentabilidad:** el menor volumen conlleva a la rentabilidad, al haber menos competencia y no enfrentarse a productos masivos o commodities, hay muchas más posibilidades de generar productos o servicios “Premium”
- **Aumentar la lealtad del cliente:** estar centrado en el cliente conduce naturalmente a aumentar los índices de lealtad del mercado, esto impacta positivamente en la rentabilidad y constituye una barrera de entrada para los competidores. La búsqueda de lealtad por medio tácticos (tal como se viene exponiendo) es una utopía, por el contrario, encarado desde la estrategia, la lealtad es posible. Desde el extremo de clientes que sólo compran Harleys y se tatúan la marca en su cuerpo (¡vaya síntoma de lealtad!) hasta el concepto de lealtad compartida donde el cliente opta entre un pequeño grupo de sus marcas preferidas, la pyme puede encontrar su lugar.

### **c) Generación de valor**

Tal cómo se viene sosteniendo repetidamente y en virtud del enfoque respectivo desarrollado como forma de generar una ventaja competitiva, es que debemos considerar a la generación de valor como un imperativo dentro de la gestión de la empresa Pyme.

La generación de valor aparece como una necesidad intrínseca de la competencia moderna, sin embargo, existen innumerables formas de lograr generar un diferencial de valor en el mercado. El principal desafío para la empresa pequeña consiste en encontrar su forma y para ello los dos puntos desarrollados anteriormente (tener un concepto de negocios distinto y dirigirse a un grupo de clientes específico sobre los cuales basar la estrategia) resultan fundamentales.

Si bien la forma específica de generación de valor es particular de cada caso, ya que depende de las características de la empresa, de su competencia, del tipo de negocios, mercado y/o producto de que se trate, del perfil de cliente que atiende, del enfoque comercial, de la forma de distribución y mil etcéteras más, podemos establecer algunos criterios relevantes a la hora de sugerir un replanteo estratégico en este sentido:

#### **Valor a través de la Intimidad:**

Es una de las disciplinas de valor (según Treacy y Wiercema) y aparece como la opción naturalmente adecuada para las pequeñas organizaciones. Pero hay que tener cuidado en no confundir la estrategia de intimidad con las técnicas de acercamiento al cliente. Una vez más, debemos diferenciar la táctica de la estrategia, y mientras muchas compañías caen en la moda de técnicas de atención y servicio al cliente, la realidad indica que esas acciones no están encadenadas en una estrategia de generación de valor sino que son vanos intentos de diferenciarse.

La estrategia de intimidad implica el uso de ciertas técnicas, eso está claro, pero en una instancia previa debe existir una serie de definiciones y de decisiones cruciales que enmarquen el proceso de generación de valor. La estrategia de intimidad necesita de la elección de un target específico de mercado, necesita de sistemas de información (en un sentido amplio, no necesariamente software) y de formas de gestión tendientes a la administración de las relaciones, pero por sobre todas las cosas, necesita convertir a la empresa es un sistema integrado que pueda obtener conocimiento de su mercado y transformarlo en respuestas concretas rápida y efectivamente.

En este sentido podemos afirmar que la estrategia de intimidad funciona cuando el cliente es capaz de identificar claramente que sus pedidos (o comentarios, o sugerencias) han surtido efecto y aparecen presentes en la oferta de servicios de la compañía.

Estrictamente desde este punto de vista, podemos decir que la Pyme debe operar la estrategia de intimidad en tres niveles:

- **Nivel 1:** La estrategia (segmentación, definición de concepto y diferenciación)
- **Nivel 2:** La información (obtención de patrones y deseos de los clientes, generación de una conducta organizacional orientada al cliente)
- **Nivel 3:** Las técnicas (de servicio, de atención, de satisfacción total, etc. Con el objeto de crear y mantener el vínculo)

Mayoritariamente las empresas que no tienen estrategia y atacan el problema de forma poco convincente (por la falta de claridad de su management superior) comienzan por el tercer nivel. De más esta subrayar que esta forma de actuar está lejos de garantizar algún éxito en la generación de valor de sus compañías.

**Valor a través de la Innovación:**

Otra de las formas genuinas de generación de valor es a partir de la innovación. Como se mencionó oportunamente, la tan mentada flexibilidad y posibilidades creativas de la Pyme no son tales, a la hora de la verdad, dado que en general son las grandes empresas las que introducen novedades en los mercados.

Una de las grandes trabas para que las Pymes encuentren la posibilidad de diferenciarse a través de la innovación es una especie de error conceptual sobre lo que la innovación significa. Derivada de la visión funcional, muchos empresarios creen que la innovación consiste en crear nuevos productos (o servicios) o mejorarlos sustantivamente.

Desde una visión estratégica, la innovación implica lisa y llanamente, reformular las percepciones de valor del cliente. Para lograr esto, la empresa puede tanto cambiar el producto como cambiar el concepto de negocio (esto hicieron Marta Harff, Freddo, McDonald’s y tantos otros). El sentido extremo de la innovación “disruptiva” (Breakthrough la llaman los norteamericanos) es cuando se pueden cambiar drásticamente las dos cosas.

Cuadro Nº 26 Tipos de Innovación

		<b>Eje Concepto</b>	
		Sin cambios	Con cambios
<b>Eje Producto</b>	Sin cambios	<b>No Hay Innovación</b>	<b>Innovación Conceptual</b>
	Con cambios	<b>Innovación Tecnológica</b>	<b>Innovación “Disruptiva”</b>

Cómo es lógico suponer, la innovación tecnológica es quizás más difícil de lograr para una Pyme, pero existe esta otra posibilidad de pensar y trabajar sobre el eje del concepto, modificando quizás no demasiadas cosas, se pueda generar un cambio importante de percepción de valor en el mercado.

### **Valor a través de la Excelencia Operativa:**

Ya fue planteado anteriormente que la estrategia de la eficiencia (o de la calidad) no suele ser un argumento competitivo suficiente como para sobresalir en el mercado. Aún cuando una empresa logre altos índices de calidad, de eficiencia fabril, costos extremadamente bajos o un nivel de atención de excelencia, resulta muy difícil imaginar que constituyan razones para que el consumidor elija una compañía sobre otra. Todas estas cuestiones se han ido estandarizando y salvo casos extremos (Toyota u otras empresas similares que hacen un culto de la excelencia y por supuesto, están lejos de ser Pymes) no alcanzan para producir una ventaja sustancial en términos competitivos.

Las Pymes por su parte están mucho más lejos aún de poder siquiera igualar en estas condiciones a las grandes empresas, sin embargo, como ya ha sido mencionado, la excelencia operativa si bien no puede ser considerado un motor de diferenciación es un factor que puede destruir valor si no alcanza un mínimo de acuerdo a los niveles del mercado. Por tanto el desafío para las pymes está centrado en la búsqueda de ese nivel mínimo de excelencia que les permita, al menos, no perder posiciones.

### **Valor a través de las Alianzas:**

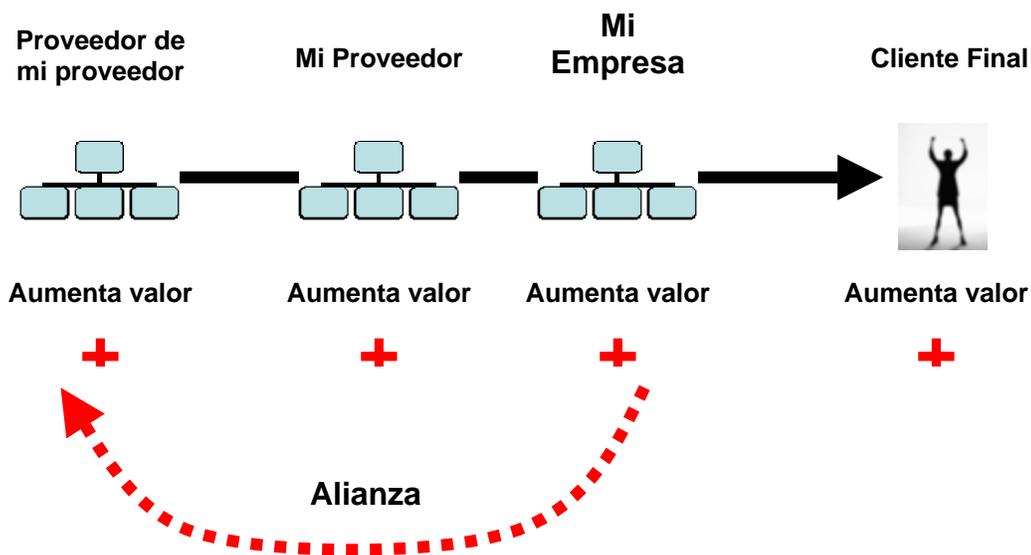
Ya se ha marcado la incapacidad y aversión del empresario pyme en este rubro. El modelo de generación de valor de una pequeña empresa no puede desconocer la necesidad de generar alianzas para aumentar la proposición de valor de la compañía.

Como es obvio, para generar una alianza, la pyme debe luchar contra sí misma primero, y desmoronar las resistencias propias de su mentalidad. Sin embargo esta no es la única traba, si pudiese lograr esto, el siguiente paso debiera ser pensar en

términos de “red de valor”, e imaginar a partir de este análisis las distintas formas en que se puede aumentar el valor para los consumidores y por tanto con quién sería necesario aliarse para llevarlo adelante. El concepto de red de valor lleva implícita la idea de que los mercados no son más que tramas de interrelaciones de valor, que sumadas van construyendo la propuesta final para los clientes. Una empresa juega un rol mínimo en esta trama, pero puede aumentar la propuesta final no sólo a partir de mejorar su aporte individual sino si al aliarse mejora la propuesta de otros eslabones.

Por ejemplo una empresa puede aumentar el valor del proveedor de un proveedor de insumos, y así por arrastre estará mejorando su propia propuesta de valor.

Cuadro Nº 27 Alianzas en la red de valor



Tradicionalmente las pequeñas empresas suelen pensar en alianzas con grandes compañías (lo cual es bastante dificultoso) o en alianzas entre pymes para mejorar su poder de compra, cuando en realidad una alianza puede ser muy valiosa con solo lograr aumentar el valor de la propuesta de la compañía. Desde este punto de vista, la pyme debe considerar que la alianza es un intercambio de valor, y que para recibir

debe estar dispuesta a ofrecer algo. En general las mejores alianzas se dan cuando las empresas complementan sus habilidades, fortalezas y debilidades. En efecto, cuando uno tiene algo que el otro necesita y viceversa, las alianzas suelen ser mucho más efectivas.

La Pyme necesita prepararse para poder ofrecer algo a su partner, necesita cambiar la mentalidad y fundamentalmente desarrollar habilidades propias que sirvan para un potencial aliado.

Cualquiera de estas formas de generación de valor conlleva obligadamente, un cambio radical de enfoque y visión comercial.

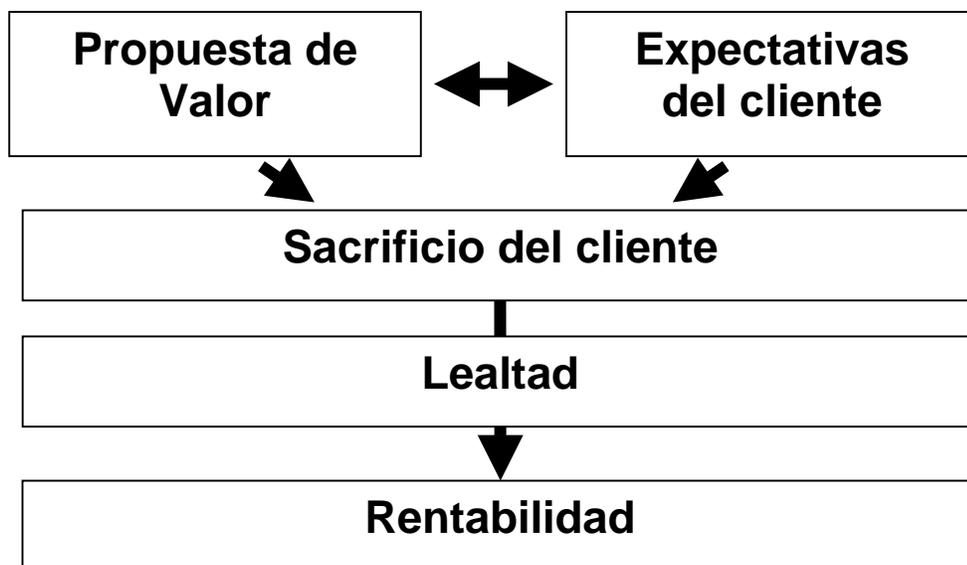
En primera instancia la empresa (y el empresario) deben abandonar la creencia de que el valor es un derivado del producto. En términos competitivos, la estrategia empresaria debe diferenciar entre la creación de valor físico (innovación tecnológica) y el valor simbólico (a partir de la marca y el concepto).

En segundo término, esto significa moverse de la ecuación industrial hacia la ecuación de valor. La ecuación industrial se basa en el producto (“vendemos productos”) y orienta la búsqueda del valor y la diferenciación alrededor del mismo. La ecuación del valor se basa en el cliente y busca la forma de aumentar el valor para este, considerando que el producto (físico) es sólo una parte del problema.

Mientras la ecuación industrial se inscribe en el siguiente razonamiento: vendo productos “X”, estos productos me cuestan “Y” pesos fabricarlos y mi margen de rentabilidad es de “W” %, por tanto mi precio de mercado será “Z” pesos. Las variables de esta ecuación (X; Y; W y Z) tiene que ver con los objetivos e intereses de la empresa, y por lo tanto, abona al enfoque de “adentro hacia fuera”.

En cambio la ecuación de valor comienza con las expectativas del cliente, sus necesidades y deseos, ante lo cual la empresa contrapone una propuesta de valor. De ese contraste (expectativas vs. realidad) surge un balance que puede ser positivo o negativo y que comúnmente se denomina sacrificio del cliente. Este sacrificio impacta en el grado de lealtad del mercado que a su vez es el pilar fundamental de la rentabilidad empresarial. O sea, dicho de otra manera, mientras en la lógica interna de la ecuación industrial todas las variables responden a intereses de la compañía, en la ecuación de valor la única variable relevante es la propuesta de valor (ya que las expectativas son en gran medida inmanejables para la compañía) y todo lo demás se desprende del peso absoluto y relativo del valor generado.

Cuadro Nº 28 La ecuación del valor



En definitiva el desafío de maximizar la propuesta de valor choca contra la realidad de que el valor tiene su costo y por tanto el objetivo debiera girar en torno al “margen de valor” en lugar (o en adición) del margen de utilidad que, insistiendo, aparece como una consecuencia de la lealtad. Las empresas que logren maximizar sus propuestas de valor y logren ese

diferencial de valor contra los competidores serán las que se posicionen mejor y escapen a la comoditización del mercado y las guerras de precios derivadas.

#### **d) Estructura dinámica y gestión flexible**

Todos estos cambios que se vienen desarrollando enmarcados en un modelo de gestión integral no pueden ser considerados (ni aplicados) en forma aislada al componente organizacional. La definición de un concepto innovador, la reformulación de enfoque comercial a partir de un perfil de cliente y la generación de valor implica una metamorfosis de tal envergadura que no puede ser concebida sin el motor de una estructura organizativa ordenada y funcionalmente acorde a las nuevas exigencias competitivas.

Esto significa, en primera instancia, la adecuación de la arquitectura administrativa a la dinámica de los mercados complejos del presente, acercando la lectura y resolución de conflictos al tiempo real.

En relación a los puntos desarrollados en la etapa de diagnóstico se pueden sintetizar los aspectos relevantes de gestión a optimizar a partir de lo siguiente:

- **Descentralizar:** El subsistema empresario debe dedicarse a la estrategia y lo demás debe quedar en manos de un subsistema gerencial preparado y capaz. En la práctica, esto implica ir formando una cadena de mando con especialistas en las distintas áreas. Por supuesto, esto no puede ser realizado en lo inmediato, pero es una necesidad primaria para la Pyme a medida que crece y empieza a competir en mercados más complejos.
- **División de tareas acorde a la estrategia:** Asimismo, la delegación y la subdivisión funcional-operativa de la empresa debe seguir la línea rectora de la estrategia empresarial. La organización y la estructura deben obedecer las premisas derivadas del camino elegido. Esto implica cambiar las formas de organización caóticas y oportunistas, por una gestión de tareas planificada y prolija de acuerdo al

enfoque del negocio, a la forma de generar valor, de diferenciarse, etc. La pregunta tantas veces planteada desde la teoría del management sobre si ¿la estructura debe seguir a la estrategia? La respuesta es ciento por ciento afirmativa. La estructura debe seguir a la estrategia y si la estrategia cambia la estructura debe poder adaptarse. Por ello se habla de estructura flexible, la flexibilidad está en la capacidad y versatilidad del management de adaptarse a los cambios.

- **Armar equipos de apoyo:** El concepto de equipo es fundamental en el presente. Hace falta que la organización entera funcione como un equipo, pero fundamentalmente, es necesario que la empresa cuente con equipo de apoyo en las funciones críticas. Por ejemplo, el empresario, si bien es el único responsable de tomar las decisiones estratégicas, necesita información y hasta la visión de otras personas. Es decir, el estratega requiere de un grupo de apoyo que le permita realizar su tarea primordial. Esto se soluciona armando un grupo especial (el viejo concepto de Task Force) que tenga tareas asignadas en relación a esta necesidad (por ejemplo, una persona para investigar a los competidores, otra para el nivel de precios del mercado, otra que contacte a los vendedores y recoja opiniones de los clientes, otro que vaya a la cámara y obtenga datos sobre la producción e importación como para mensurar el tamaño del sector, etc.) Y este mismo esquema debiera ser implementado en las áreas críticas de la empresa, tratando de optimizar los recursos con que la Pyme cuenta.
- **Generar sistemas flexibles de información:** Una de las tareas primordiales (sobre todo si la estrategia elegida es la de intimidad), tiene que ver con lograr implementar sistemas de información veloces y flexibles. No necesariamente en términos tecnológicos, no hace falta que se trate de un software de manejo centralizado de datos (tipo Sap) o algo parecido, sino desde un sentido conceptual (aunque sea a través de planillas electrónicas de cálculos) lo importante es que la información fluya rápidamente por la organización. En un sentido estrictamente pragmático, la necesidad estratégica de la información se reduce a poder recoger datos del mercado y utilizarlos rápida y efectivamente. Para esto hacen falta

sistemas (desde la concepción semántica que implica métodos e instrumentos asociados) que permita combinar la información que algunos poseen (u obtienen) con otra de otros sectores, para que en forma orgánica y sistematizada, le sirva a quién tiene que tomar las decisiones. Por ejemplo: una importante dosis de información crucial suele desaprovecharse en las empresas, al no quedar registrado en ningún lado comentarios o descripciones que los vendedores recogen cotidianamente de sus visitas a clientes.

- **Generar mecanismos flexibles de coordinación:** De la misma forma, deben construirse formas de intercomunicación y gestión que permitan el trabajo en equipo. Si se logran implementar mecanismo de este tipo, la gestión de la empresa ganará en cohesión y armonía, reduciendo el ruido y las ineficiencias propias de los “compartimentos estancos”. Muchas veces estos mecanismos son acciones de lo más sencillas y no involucran ningún tipo de costo. Por ejemplo: implementar una reunión mensual (con la forma de un desayuno de trabajo) entre vendedores, gente de marketing y producción para analizar el rumbo que toma el mercado.
- **Facilitar el aprendizaje** (mecanismos de motivación): La empresa debe prepararse y preparar a su gente para el aprendizaje. Debe lograr estar abierta a los cambios y para esto es necesario entrenarse. Deben desarrollarse e implementar mecanismos que estimulen el aprendizaje, desde capacitar a sus empleados hasta premiar el descubrimiento de nuevos productos, mercados o tendencias, todo puede ser posible.

En definitiva todo esto debiera servir para:

### ***Lograr Velocidad de lectura***

La estructura organizativa debe colaborar para optimizar la velocidad del subsistema empresario de entender ¿qué está pasado?, comprender los cambios y tomar las decisiones casi en tiempo real.

### ***Lograr Velocidad de respuesta***

De la misma forma, la estructura organizativa debe ser capaz de gestionar esas decisiones y transformarlas en acciones concretas con el mayor grado de oportunidad y efectividad posible. De nada sirve una estrategia genial si es aplicada en forma deficiente o con falta de timing. Por ello insistimos en que dentro del concepto de estrategia es tan importante el pensamiento como la acción, y esto no hace más que resaltar el rol primordial que la estructura juega para el éxito empresarial.

### ***Lograr excelencia operativa***

La estructura organizativa flexible debe conducir a una operación eficiente. La escasez de recursos de las pequeñas empresas obliga a una organización aceitada para aprovechar las potencialidades al máximo. El gran desafío de la pyme en lo que a este tema se refiere pasa por descubrir y aprovechar al máximo las posibilidades de apalancamiento. Desde el punto de vista del enfoque sistémico y tal como describe Senge <sup>(40)</sup> el principio de la palanca sostiene que actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio adecuado. El problema más dificultoso es determinar donde se encuentra el punto de apalancamiento dado que generalmente los puntos de apalancamiento no son evidentes para la mayoría, y no están próximos en el tiempo y el espacio respecto de los síntomas. Por tanto una empresa orientada a los síntomas y al corto plazo es mucho más probable que los pierda de vista.

### **e) Cambio de cultura**

El último de los factores a mejorar imperativamente tiene que ver con el sistema de valores y la construcción de una organización motivada y capaz.

Tal cómo desarrolláramos al comienzo, se observa claramente como la cultura de las empresas es casi un resultado lineal del estilo de gestión con que el líder dirige a su compañía. Este hecho ha producido durante mucho tiempo una degradación del factor

<sup>(40)</sup> Senge P, op cit. en nota <sup>(12)</sup>

humano al punto de desaprovechar lo que debiera ser el motor de la pequeña empresa. Lejos de eso, las pymes generan en serie, empleados desmotivados, con escaso nivel de pertenencia (salvo que sean familiares), molestos o desahuciados (aún siendo familiares) cuestiones todas, que implican una desventaja a la hora de aplicar una estrategia, o de generar algún cambio.

En definitiva, todo el cambio de enfoque planteado, debe ser sostenido por personas, debe ser alimentado y plasmado por los empleados. Si la empresa cuenta con un recurso humano desmotivado o incapaz, todo lo planteado con anterioridad colapsa. No existe estrategia que funcione siendo mal aplicada, por más genial que sea su diseño y concepción, si se falla en la aplicación, todo es en vano. Y esa es precisamente la cuestión, la aplicación de todos estos cambios estratégicos, siempre quedan en manos de la gente.

La Pyme necesita imperiosamente dar vuelta esta historia, volver a las fuentes de la lealtad y el espíritu familiar que servían para crear un equipo con mística. Así la Pyme debiera:

- **Generar una visión compartida** (que los empleados entiendan hacia donde se camina y ¿por qué? Para seguir a un líder hay que poder elegir estar de acuerdo con él)
- **Establecer normas y políticas orientadas a la estrategia** (para ajustar e comportamiento a los objetivos propuestos)
- **Crear Mística** (Generar un equipo. La “camiseta” o la “pasión” por la empresa)
- **Propulsar el aprendizaje** (es necesario tener gente dispuesta a aprender, eso también se transmite, y en la mayoría de los casos el ejemplo es el mejor método de enseñanza)

En definitiva hace falta impulsar un estilo de gestión que admita la construcción de estos valores como los elementos centrales orientadores del management de la Pyme.

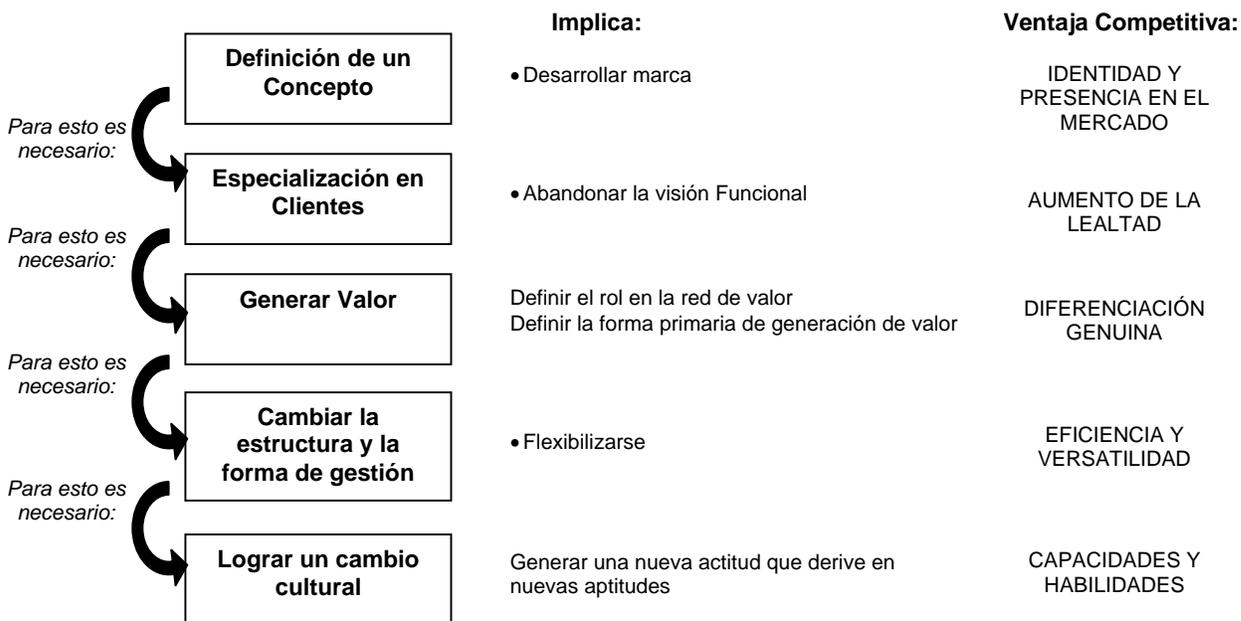
## VII. CONCLUSIONES FINALES: DE LA VENTAJA COMPETITIVA A LA SUPERIORIDAD COMPETITIVA.

A partir de todo lo expuesto, lo analizado en los enfoques de la generación de ventajas competitivas y lo diagnosticado como producto de las investigaciones efectuadas sobre las Pymes argentina llegamos a la conceptualización de un modelo de gestión que involucra un cambio profundo en las raíces del funcionamiento histórico de las pequeñas empresas en nuestro país. Este cambio lejos de ser únicamente funcional, extiende la urgencia de lograr modificar mentalidades y sistemas de valores de las personas, en todos los sectores de la organización. Retomando el objetivo primario de este estudio:

### Desarrollar un modelo explicativo de la generación de ventajas competitivas para la Pyme Argentina

Llegamos a la tipificación del comportamiento organizacional planteado en el capítulo anterior que puede ser sintetizado a partir del siguiente modelo:

Cuadro N° 29 El modelo ideal para generar ventajas competitivas en la Pymes



Pero el cambio más significativo que queda como una impronta de todo nuestro análisis, es el referido a lograr el desafío de convertirse en un sistema flexible, veloz e inteligente.

La empresa pyme argentina debe asemejarse a un grupo comando de elite, que opera con una sincronización admirable, con escasos recursos y la velocidad como aliados. Transformando las amenazas en oportunidades y las fortalezas de sus rivales en debilidades. Utilizando lo escaso con suficiencia y dominando la táctica al roce de la perfección.

El cambio permanente y la vorágine de lo impensado logran que los mercados sean permanentes fuentes de oportunidades. Si los mercados fuesen lineales y el entorno predecible, las Pymes tendrían muchas más dificultades para imponerse. Pero las disrupciones del mercado admiten la aparición de espacios novedosos, la creación de nichos y la adecuación de posicionamientos a valores y deseos de clientes que, a lo mejor, hasta hace poco no existían.

El desafío es obtener un sistema de gestión "de elite" que con velocidad, inteligencia y oportunismo aproveche estas disrupciones.

Resulta indudable que las Pymes deben, más que nunca, concentrarse en desarrollar habilidades propias, "competencias esenciales" que les permitan generar esos nichos y defender sus posiciones. Pero, más que nunca también, queda claro que esas habilidades no tienen que ver con lo productivo, ni con lo tecnológico (al menos no excluyentemente) sino con lo estratégico.

La características de nuestro entorno competitivo hacen que debamos considerar la creación de ventajas competitivas como una tarea cotidiana. Con la transitoriedad y la diversidad como adversarios, la proeza consiste en desarrollar las habilidades que nos permitan ser mejores, aún sabiendo que esta situación no es sostenible en el tiempo. Como una escalera interminable, la competencia nos sitúa en el desafío de autogenerar una superación permanente. De alguna manera podemos establecer que la idea rectora y principal polo atractor de la estrategia debe ser, entonces, la superación continua de nuestros

competidores. El concepto de ventaja competitiva parece viejo y estático frente a este escenario, y es por ello quizás, que haya que pensar en **superioridad competitiva**. Superioridad implica un estado temporal, un peldaño en la escalera del desarrollo. “Dormirse” un instante en los laureles puede significar quedar varios escalones por debajo en poco tiempo. La estrategia comando de las pymes debe apuntar a recorrer esos escalones uno a uno, pero sin detenerse, sin titubear. Aquellas pymes que no entiendan esto, seguirán con dificultades de adaptación y supervivencia. Aquellas otras que comprendan que la habilidad por excelencia de esta época es la superioridad competitiva tendrán muchas más chances de prosperar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barker J**, “Paradigmas”. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill. 1995.
- Belausteguigoitia Rius I**, “Empresas Familiares”. Madrid. Ed. Mc Graw Hill. 2004.
- Drucker P**, “Las Nuevas Realidades” Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1990.
- Grove A**, “Solo los paranoides sobreviven”. Barcelona. Ed Granica. 1997.
- Hamel G y Prahalad C**. “Compitiendo por el futuro”. Buenos Aires. Ed Ariel. 1995
- Hamel G y Prahalad C**. “Strategic intent” Harvard Business Review edición de Mayo-Junio 1989.
- Hermida J, Serra R. y Kastika E**, “Administración y Estrategia”. Buenos Aires. Ed. Macchi. 1990
- Hermida J**. “El empresario: ¿Víctima o Culpable de la crisis de su empresa?”. Bs As. Ed. Contabilidad Moderna. 1981.
- Hermida J**. “Marketing de concepto + Franchising”. Buenos Aires. Ed. Macchi. 1993.
- Lambin J**, Marketing Estratégico, Barcelona. Mc Graw Hill. 1995
- Levitt T**, “Marketing Myopia”. Harvard Business Review Edición de 1960
- Loudon, Della Bitta**, “Comportamiento del Consumidor”, Mexico. Ed. Mc Graw Hill 1995
- Nalebuff, B y Brandeburguer A**; Coopetencia. Bogotá. Ed. Granica. 1997
- Ohmae K**, “La mente del estratega”. Madrid. Ed. Mc Graw Hill. 1997.
- Pine II J y Gilmore J**, “La economía de la experiencia”. Barcelona. Ed. Granica. 1998.
- Porter M** “Estrategia Competitiva” México. CECSA. 1981
- Porter M** “Ventaja Competitiva” México. CECSA. 1988.
- Saporosi, G**. “Clínica Empresaria”. Bs As. Ed Macchi. 1997
- Senge P**, “La quinta disciplina”. Buenos Aires. Ed. Granica. 1992.
- Serra R y Kastika E**, “Reestructurando Empresas”. Buenos Aires. Ed. Norma. 2004.
- Slywotzky A**, “La migración del valor de la empresa”. Barcelona. Ed. Paidós. 1997.
- Taylor F**, “Principios de la administración científica” Buenos Aires. El Ateneo, 1969.
- Toffler A**, “El shock del futuro” Barcelona. Plaza y Janes. 1971
- Treacy M y Wiercema F**. “La disciplina de los líderes del mercado”. Buenos Aires. Ed. Norma. 1995.
- Trout J**, El Nuevo Posicionamiento. Madrid. Ed. Mc Graw Hill. 1995.
- Wilensky A**, “La promesa de la marca”. Buenos Aires. Ed Temas. 1998.
- Wilensky A**, “Política de negocios en mercados competitivos”. Buenos Aires. Ed. Tesis Norma. 1991.
- Wilensky A**, “Marketing Estratégico”. Buenos Aires. Ed. Norma. 1989.
- Zyman S**, “El final del marketing que conocemos”. Barcelona. Ed. Granica. 1999.

Suplemento Clarín Pymes

Diario Clarín, “Radiografía de las Pymes del conurbano bonaerense”, 24 de junio de 2005

Revista Gestión

Volumen 2 N° 2

Volumen 3 N° 4

Volumen 4 N° 4

Volumen 9 N° 4

Web Links

Alta Dirección Biblioteca digital Mercado (<http://www.mercado.com.ar/altadireccion/>)

Intermanagers ([www.intermanagers.com.ar](http://www.intermanagers.com.ar))

INDEC (<http://www.indec.gov.ar/>)