

**UNIVERSIDAD MAYOR DE “SAN ANDRES” FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

CARRERA DE AUDITORIA



PROYECTO DE GRADO

**“INSTRUMENTOS ESTRATEGICOS DE LAS PYMES PARA SU
CONSOLIDACION Y APOYO EN EL CRECIMIENTO ECONOMICO DE
PAISES EN VIAS DE DESARROLLO”**

POSTULANTE: Univ. Julia Cuentas Mendoza

TUTOR: Mg. Sc. Ronny Yañez Mendoza.

La Paz - Bolivia

2012

DEDICATORIA:

Este trabajo, va dedicado con mucho cariño a mi esposo José Félix Rosales Q. y mis hijos Atenea Andrea y Joel Isaías quienes fueron mi fuente de perseverancia y estímulo para la conclusión der mi Carrera Universitaria.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por haberme regalado lo más hermoso de este mundo: la vida con sueños metas y alegrías.

A la memoria de mi Tía Elva Monje por su motivación .

A la Universidad Mayor de San Andrés y los docentes quienes me formaron académicamente y compartieron sus conocimientos.

A mi Tutor Mg. Sc. RonnyYañez Mendoza por su orientación y colaboración para la presentación de este proyecto de grado.

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
I. INTRODUCCION	1
II. ANTECEDENTES	2
2.1. Planteamiento de la investigación	2
2.2. Planteamiento del problema	2
2.3. Formulación del problema	4
III OBJETIVOS	8
3.1. General	8
3.2. Específicos	8
IV JUSTIFICACION	9
4.1. Justificación teórica	9
4.2. Justificación socioeconómica	9
V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	11
VI MARCO REFERENCIAL	12
6.1. Marco teórico	12
6.2. Marco Conceptual	12
6.3. Recolección de la información	13
VII ANALISIS DE LA PROPUESTA	15
7.1. Situación de la pequeña y mediana empresa	15
7.1.1. Intervención de las Pymes en el mercado de trabajo	17
7.1.2. Las Pymes en Bolivia	18
7.2. Situación de las pequeñas empresas y sus expectativas	23
7.2.1. Errores de las PYMES	30
7.3. Pilares estratégicos de las PYMES	31
7.3.1. Las tres tácticas estratégicas de la pequeña	

Empresa	31
7.3.2. Cultura de la pequeña empresa	32
7.3.3 Tipos de Valores	36
7.4. Flexibilidad	37
7.4.1. Rapidez de reacción	37
7.4.2. Elementos internos de la empresa que deben Adaptarse	41
7.4.3. Análisis del entorno	47
7.5. Segmentación	52
7.5.1. Concepto	52
7.5.2. Principales criterios utilizados	56
7.5.3. Mercados industriales	60
7.5.4. La segmentación permite adoptar a la empresa al Comportamiento natural del mercado.	66
7.5.5. La segmentación logra consolidar posiciones en el mercado	67
7.5.6. Logro de niveles de rentabilidad con menos recursos.	68
7.6. Contacto con el cliente	71
7.6.1. Deficiencias de la gran empresa	72
VIII CONCLUSIONES	86
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

CAPITULO I

INTRODUCCION

Al querer analizar la estructura económica de cualquier país, nos encontramos con organizaciones de distinta envergadura, ya que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inestablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dadas que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

Analizando la estructura económica de países como el nuestro en vías de desarrollo, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas competitivas frente a otros países. Pero en todos encontramos pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por otro lado en la actual economía mundial, se observa claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados. La liberalización del comercio el intercambio entre grandes bloques económicos regionales. Dentro de este proceso entendemos que las PYMES deben cumplir un rol importante. Todo esto debido a la nueva concepción de competencia, cobra especial relevancia el criterio de “especialización flexible” que contempla la capacidad de las empresas para responder de la forma más adecuada a los cambios del mercado internacional, adaptándose a los bienes de tipos producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc., Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse. Las PYMES en este contexto encuentran su razón de ser ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleos, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con los cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación.

CAPITULO II

ANTECEDENTES

2.1. Planteamiento de la investigación

En términos generales que los fines de la empresa de negocios consiste en:

- La entrega de productos y servicios a la sociedad
- La creación de riqueza económica
- El desarrollo de las personas que en ella trabajan
- El esfuerzo para garantizar su continuidad
- Colaboración en resoluciones del bien común.

Si nos remontamos al nacimiento de éste núcleo de las empresas antes denominadas POMEZ (1) encontramos dos formas de surgimiento. Por un lado aquellas que se originan como empresa propiamente dichas, es decir, en las que se pueden distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial, propietario del negocio, trabajo remunerado. Estos en su mayoría, está formado por capitales intensivos y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellos que tuvieron orígenes familiares caracterizados por una gestión a lo que solo les preocupó su supervivencia sin pensar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que le permite el crecimiento.

2.2. Planteamiento del problema

Las Pymes en su evolución pasa tres etapas perfectamente definidas:

Las pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular

(1) Miguel Angel Gallo "Ideas básicas para dirigir una empresa familiar" EUNSA

- En Bolivia comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía nacional en años 60 y 70, durante la vigencia del modelo de sustitución de las importaciones, tan criticado, como admirado por distintos entendidos en la temática. Para el caso al que hacemos referencia con el presente trabajo el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un “proceso de aprendizaje” con importantes logros, aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación e información.

Estas limitaciones fueron adquiriendo un aspecto suficientemente negativo como para afectar a la productividad como a la calidad de las empresas, alejándolas de los niveles internacionales y provocando que las mismas una época de inestabilidad macroeconómica, y su tarea se abocó como gran preocupación únicamente a la supervivencia que las sumió en una profunda crisis.

- Los cambios van presentándose, gracias a la disponibilidad del financiamiento externo y parcial estabilidad económica interna, que da lugar a la tercera etapa porque que las pymes, vuelvan a retomar su participación.

En Bolivia más del 90% de las organizaciones industriales ocupan más de 50 trabajadores. Más del 25 % de la producción nacional es generado por las Pymes'

Sin duda la productividad laboral promedio de las empresas es mayor que de las empresas que ocupan entre 10 a 50 empleados y sustancialmente mayor son las que ocupan hasta 10 trabajadores

Si damos una mirada al ámbito internacional, nos encontramos que en el Japón en la industria manufacturera un 97,70 % durante la gestión 1966 tenían menos de 100 trabajadores.

Por su lado Francia las empresas que empleaban más de 10 trabajadores: 42% en el año 1906 – 61% en el año 1936 y 80% en el año 1966. (2)

2.3. Formulación del problema

La importancia de las Pymes' como unidades de producción de bienes y servicios, justifica la necesidad de dedicar un espacio a su análisis y conocimiento de las mismas.

Debido a que se desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes' poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En casi la totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidas los de micro emprendimiento, constituyen una parte sustancial de la economía, tanto de países desarrollados como en países en vías de desarrollo.

Uno de los aspectos más controversiales, es determinar las variables para determinar la dimensión de una pequeña y mediana empresa, entre ellas podemos mencionar:

- + La cantidad de personal con que cuenta
- + Monto y volumen de la producción
- + Monto y volumen de ventas
- + Capital productivo

(2) Trabajo presentado por Gallo – Tapuies – Cappyns 2004 - Madrid (anexo I)

En Bolivia, se relaciona en primera instancia tomando en cuenta la cantidad de mano de obra, y valor de ventas anuales (3):

VARIABLES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
No. Personal	1 á 4	5 á 14	15 á 49	Mayor o igual 50
Valor Venta Bs.	1 á 855.000.-	855.001.-á 4.270.000.-	4.270.001.- á 17.080.000.-	más 17.080.000.-

Períodos de referencia:

Para las empresas que llevan contabilidad se consideran los siguientes períodos contables:

- Del 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007, para las actividades de comercio, servicios y algunas actividades de Industria Manufacturera (Ejemplo Imprentas)
- Del 1 de abril al 31 del 2007 al 31 de marzo del 2008, para algunas empresas de la industria manufacturera (Por Ejemplo fábricas de fideos, calzados, venta de productos farmacéuticos y otros)
- Del 1 de julio de 2007 AL 30 de junio del 2008 para las empresas agroindustriales.

El hecho de referirnos en nuestro trabajo a las micro y pequeñas empresas, como acotación a las empresas familiares, presentamos una clasificación que goza de mayor aceptación a nivel internacional y que dividen a las empresas en función al número de personas que emplean, bajo estas circunstancias contamos con cuatro grande grupos:

(3) Instituto Nacional de Estadística: “ Criterios para clasificar empresas”

- 1 – 9 trabajadores Microempresa (4)
- 10 á 49 trabajadores Pequeña empresa
- 50 á 499 trabajadores Mediana empresa
- 500 á más Gran empresa

En Bolivia el Instituto Nacional de Estadística, efectuó un trabajo con el ánimo de mostrar una radiografía del sector de pequeñas empresas (MYPES), durante la gestión 2008, por que estas empresas se han constituido en un sector importante en la economía del país debido a su enorme participación en la generación de empleo y contribución al Producto Interno Bruto, además de mejorar la contribución de ingresos y el ahorro familiar (5).

Término que hace relación directa con las empresas familiares, que en países vecinos se lleva la sigla de MIPYMES

Otra entidad que cuenta con datos de registro empresarial es FUNDEMPRESA, organización sin fines de lucro que administra el Registro de Comercio de Bolivia, cuenta con tecnología de punta y calidad certificada.

Según los últimos datos proporcionados por esta entidad, menciona que durante la gestión 2008 se inscribieron 9.555 nuevas empresas, en año 2010 fueron 14.045 y de enero a abril de 2011 alcanza a 4.666 nuevas e presas, la mayoría son unipersonales y están dedicadas al comercio

La mayor parte se registraron en el departamento de La Paz, siguiendo los departamentos de Santa Cruz y Cochabamba

Al momento nos informan que la tendencia por tipo de empresas, las unipersonales alcanzan a un 79,9%, de total de las empresas.

(4) Díaz de Santos “Guías de Gestión de las pequeñas empresas” Madrid

(5) INE “Resultados de la Encuesta de las Micro y Pequeñas Empresas – MYPES)

Como podemos apreciar la mayoría de los nuevos emprendimientos son unipersonales y están dedicados al comercio, mientras que las iniciativas privadas dedicadas a la industria manufacturera disminuyen.

Nos permitimos presentar la base empresarial registrada en Bolivia:(6)

Gestión	No. De empresas
2007	27.860
2008	30.277
2009	37.325
2010	42.921
Abril 2011	49.432

BASE EMPRESARIAL EN CANTIDAD DE EMPRESAS	
DEPARTAMENTO	CANTIDAD
La Paz	15.752
Santa Cruz	13.863
Cochabamba	8.580
Oruro	2.775
Tarija	2.576
Potosí	1.972
Chuquisaca	1.892
Beni	1.482
Pando	540

(6) LA RAZON – Financiero - junio 2011

CAPITULO III

OBJETIVOS

3.1. General

Plantear directrices para una mejor dirección y organización de las pequeñas y medianas empresas, presentar una serie de estrategias para su consolidación y permanencia en el mercado nacional.

3.2. Específicos

- Necesidad de demostrar que la mayoría de las pequeñas y medianas son una fuente de presencia laboral.
- Justificación de la necesidad de realizar un estudio general de la presencia en los mercados y el riesgo de la viabilidad que se presentan en el transcurso de períodos a mediano y largo plazo.
- Ofrecer a los pequeños empresarios conformado en la mayoría por familiares una estructura para diseñar en práctica y competir con éxito, a fin de superar a sus competidores.
- Demostrar que los dueños de las pymes actúen como propietarios responsables sobre la base de un liderazgo sereno y activo.
- La necesidad de promover estrategias para que las familias propietarias se planteen con la empresa a fin de fortalecer la unidad y el compromiso en el marco de la confianza en la capacidad e intenciones de las personas como el amor por un proyecto empresarial compartido.
- Demostrar que las empresas familiares constituyen pequeñas y micro empresas.
- Facilitar a los dueños de las pequeñas y medianas empresas la implantación de sistemas que le permitan potenciar la eficacia y eficiencia de su negocio.

CAPITULO IV

4.1. Justificación teórica

El introducirnos y analizar el concepto de las pequeñas y medianas empresa, al margen de determinar los fines de cada una de estas instituciones, se tiene que tomar en cuenta los procesos propios de las empresas de negocios, siendo uno de los más relevantes en de la dirección estratégica, por medio del cual se van definiendo las sucesivas situaciones futuras que la empresa tiene intención de alcanzar su progresiva implantación. El proceso de dirección estratégica está formado por dos componentes que se interrelacionan íntimamente. El primer componente es el de la formulación estratégica o explicación de los ámbitos de futuro de productos, mercados, geografía y ventajas competitivas. El segundo componente es el de la estructura de responsabilidades y de los sistemas a emplear e implantar la estrategia.

4.2. Justificación Socioeconómica

Las relaciones entre personas que se originan en la empresa y las relaciones de la empresa con otras instituciones de la sociedad, se pueden conceptualizar con múltiples modelos. Sin embargo, el modelo que posiblemente ayude mejor a comprender las características de estas relaciones en las pequeñas y medianas empresas, es considerarla como una comunidad de personas, personas que están unidas entre sí por el hecho de pertenecer a la misma organización, por compartir una misión común y por el respeto mantenido a su dignidad como personas en un entorno que favorece su desarrollo humano y profesional.

Demuestran efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la venta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

Reduce las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleado y el empleador favoreciendo las relaciones laborales, ya que en general sus orígenes son unidades familiares.

Sin embargo, esta realidad de ser una comunidad de personas, no tendría valor ni sentido sino está orientada al desarrollo de la sociedad.

Las responsabilidades sociales se presentan cuando entregan a la sociedad productos y servicios que son útiles para el desarrollo y el crecimiento económico de la comunidad.

La justificación en el ámbito nacional se presenta cuando las Pymes' en el sector industrial genera un 17 % del Producto Interno Bruto y una tasa de crecimiento del 3,8%. Y a consecuencia de esa visión a futuro la organización de la N.U. por medio de ONUDI (Organizaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) solicita al Vice ministerio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Planificación de Desarrollo, requerimiento para asistir e implantación de un proyecto de innovación para Pymes', en los sectores de cuero. Madera y textiles.

Esto demuestra que las Pymes' en Bolivia presentan características productoras geográficas y de empleo del aparato industrial.

CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El resultado de conocimientos y la metodología incluyen modernización, la inquietud de presentar nuevos temas destinados a mejorar el crecimiento económico de las naciones, mostrando nuevas inquietudes sobre organizaciones, como en éste caso el de las pequeñas, medianas empresas y que deberán ser interpretados de acuerdo a normas nacionales e internacionales.

Bajo estas perspectivas la presente investigación se basa en el estudio de tipo exploratorio, descriptivo y a su vez explicativa:

- Exploratorio, porque existen una variedad de organizaciones que presentan productos y/o servicios, entre ellas podemos mencionar las Pymes'
- Descriptivo, porque trataremos de identificar las características y efectos de la interpretación y aplicación de las pequeñas y medianas empresas.
- Explicativo, porque las conclusiones de este estudio significarán instrumentos básicos, de ayuda, orientación y análisis de la adecuación y ejecución para la consolidación de las Pymes', sobre todo en nuestro medio.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo e inductivo. Debido a que se parte de situaciones generales explicativas a través de un marco teórico general para llegar a situaciones particulares. Decimos inductivo porque, a partir del conocimiento particularizado para allegar a formular un tratamiento y resultados de la aplicación de estos conceptos de manera global, porque la mayoría de las empresas en el mundo de los negocios son familiares.

CAPITULO VI

MARCO REFERENCIAL

6.1. Marco teórico

Nos permitimos presentar, sobre la base de autores entendidos en la temática en cuestión de la dirección y organización de las pequeñas y medianas empresas, un examen de la peculiaridades que se presentan por el hecho de ser una empresa pequeña o mediana, porque en la actualidad son las que mejor resultados aportan en el crecimiento de la economía de las naciones.

Trataremos de mostrar la forma de fortalecer las Pymes', demostrando los obstáculos y las confusiones que se presentan sobre todo en nuestro medio.

Este análisis nos permite demostrar los siguientes complementos:

- La situación de las pequeñas y medianas empresas y su permanencia a mediano y largo plazo.
- La vivencia de valuación motivada para lograr una competencia dentro del marco de la ética empresarial.
- Determinar de manera sencilla y clara las actividades de administración como el buen gobierno de las PYMES.
- La necesidad de fortalecer las estrategias de unidad y compromiso en el marco de la responsabilidad, confianza y fidelidad.

6.2. Marco conceptual

Para preciar el presente trabajo, requerimos contar con conceptos elementales presentados por autoridades sobre la materia, como su evolución a través del tiempo.

- Mencionar las características de las pequeñas y medianas empresas, se relacionan con dos formas: La cuantitativa, hace relación a la cantidad de personal y la cualitativa, señalada por el CED (Comittee for economic development), cuando describe la administración independiente (gerente propietario), capital suministrado por sus dueños, área local, propio o alquilado, tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa. Pero siempre con la capacidad de controlar el poder de decisión sobre la propiedad del capital, donde los miembros desempeñan responsabilidades de gobierno y dirección.
- Simón Andrade afirma: La empresa como una entidad formada con un capital social, que aparte de su propio trabajo pueden contratar un cierto número de trabajadores. Su propósito se traduce en actividades industriales y mercantiles o prestación de servicios.
- Dirección. En economía de empresas, se entiende como un conjunto de decisiones para el desarrollo de una estrategia, la cual incluye las funciones de planificación, coordinación y control de las diversas actividades.
- Organización. La acción de articular, disponer, hacer operativos un conjunto de factores o elementos para la consecución de un fin concreto, donde se destaca el grupo humano que la compone.
- Gobernabilidad. Tiene sentido cuando la empresa pueda ser orientada en forma eficaz hacia el cumplimiento de la función social que le es propia y que llegue a cumplirla.

6.3. Recolección de la información

Para el desarrollo del proceso de planificación del trabajo que presentamos obtuvimos información referente a empresas familiares:

- Recurriendo a la historia y evolución de la importancia de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional e internacional.
- Legislación nacional vigente con relación a la formación y consolidación de las Pymes'.
- Documentos bibliográficos.
- Textos, artículos de autores nacionales e internacionales sobre la temática en cuestión.
- Recurrimos a páginas del internet.

CAPITULO VII

ANALISIS DE LA PROPUESTA

7.1. Situación de las pequeñas y medianas empresas

La importancia de las Pymes' como unidades de producción de bienes y servicios, justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento y análisis. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes' poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán buena fuente generadora de empleo, sobre todo de profesionales y demás personal calificado.

En casi la totalidad de las economías de mercado las pequeñas y medianas empresas, incluidas las de micro emprendimiento, constituyen una parte sustancial de la economía. Si damos una mirada a nivel mundial nos encontramos con panoramas muy positivos:

En la comunidad Europea (7), las Pymes' presentan más del 95 % de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector de servicios. Es por eso que en las reuniones de jefes de estado de la Comunidad Europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar los cargos que pesan sobre las Pymes'.

En el Japón, también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas en la producción de partes.

En la Argentina, representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al PIB en aproximadamente un 30%. Para la revolución productora la CF Comisión de Financiamiento elaboró una serie de propuestas con el objeto de ampliar y brindar nuevas perspectivas en la materia.

(7) Diaz Santos "Guías de Gestión de la Pequeña Empresa" Madrid

A partir de estas iniciativas surgió el proyecto de la LEY DE FACTURA, conformada y de creación del Fondo Nacional de Financiamiento de Actividades Productivas Privadas, cuya autoría corresponde al profesional ILIBARNE y otros legisladores.

El texto de Proyecto de Factura, conforma y destaca la seria restricción crediticia y que afecta al país y además provocó la merma de la actividad de las PYMES a tiempo que hace incapie en la falta de instrumentos adecuados de crédito que inspiran seguridad jurídica y provean de fluidez a las transacciones.

Propone la creación de un régimen de factura conformada que confiera mayor certeza al instrumento de Factura Comercial mediante la aceptación por el comprador lo que obvia una eventual operación legal en el momento del vencimiento y además la dote característica de título ejecutivo.

Explica que el régimen sobre esta materia ha caído en desuso como consecuencia de un excesivo reglamentario que obstaculizó su aceptación y difusión. En este proyecto se busca evitar la sub abundancia de requisitos formales y reforzar la moción de abstracción de títulos.

A tal efecto para permitirle convertirse en un instrumento eficiente de financiamiento se dota a la factura conformada la transmisibilidad a través del endoso. Para facilitar y estimular la utilización de este instrumento de crédito se lo exime de impuestos y de todo otro gravamen a los títulos crédito, así como de disposiciones fiscales que obstaculizan su utilización, en razón de que su difusión tenderá a ampliar las barreras de imposición general.

Otras medidas surgen: La comisión de financiamiento analizó la situación de la banca Oficial y en sus conclusiones señaló que debe reestructurarse bajo condiciones de eficiencia y añadió que además de buscarse y establecerse una especulación de la Banca Oficial hacia las PYMES ya que muchas de las firmas financieras tienen excedente^{4s} o están

en mejores condiciones de acceder a los requisitos y exigencias de la banca Privada y/u obtener líneas de financiamiento internacional.

En este sentido el Banco de la Nación Argentina implementó una serie de créditos para las Pymes' destinados al capital de trabajo, inversiones, gastos de evolución, compra de maquinaria y gastos de operación de la empresa.

7.1.1. Intervención de las Pymes' en el mercado de trabajo

La intervención tiene aspectos positivos como negativos. El lado negativo se manifiesta en razón de que muchas empresas del sector tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo, esto nos conduce a la evasión impositiva la no adecuación de las leyes de trabajo, y falta de agremiación sindical. En definitiva, son empresas que alteran las reglas del juego del mercado institucionalizado lo que provoca la queja de las grandes empresas que ven esta situación como una transferencia de recursos implícitos en favor del sector que nos ocupa. La movilidad laboral refleja la faz positiva de la intervención de las pequeñas y medianas empresas en el contexto del mercado de trabajo de lo que se trata, en definitiva, es de alcanzar una mejor reasignación de los recursos humanos, ya se trate de obreros calificados o no calificados.

En el primer caso hacemos referencia a la posibilidad de abandonar una empresa grande, tal vez con cierta estabilidad pero sin posibilidad de progreso, para ingresar a un emprendimiento de menor envergadura pero con posibilidad de desarrollo personal. Tal decisión afectará en mayor medida a los jóvenes trabajadores para quienes la antigüedad no reviste importancia. En lo que se refiere a trabajadores no calificados, la movilidad laboral se insinúa con mayor intensidad en el plano de las Pymes'.

El tema de la multiplicidad de funciones que tiene el trabajador de la empresa PYMES, suele tornarse en conflicto en las discusiones gremio - empresa. En lo general, este fenómeno no se presenta en las grandes

firmas. El tipo de organización de trabajo en las pequeñas y medianas empresas que permite la polifuncionalidad deriva en beneficios tales como ingresos más elevados y capacitación diversificada, esto último mejora la posición del empleado en el mercado de trabajo.

Debemos distinguir entre las Pymes' formales que se manejan dentro de un mercado legal poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología, a la vez suelen estar asociadas y/ o vinculadas a las grandes empresas. Mientras que las marginales generalmente pequeñas unidades productivas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar.

MERCOSUR, El tratado de Asunción de 1991, mediante el cual instituye un Mercado Común entre Argentina, Paraguay y Uruguay, dando de esta manera inició a un proceso de integración que se ha acelerado en cuanto al alcance de las metas, se ha profundizado en lo que se refiere al grado de integración pactada y se está ampliando con perspectivas de participación de Chile, Bolivia Y Venezuela. Ahora sufre la amenaza del ALCA, cuyo objetivo es crear "Un área Libre de Comercio de las Américas", que incluye a los países del continente, eliminando en el arancel externo común, propugnado por el MERCOSUR, eliminando las fronteras aduaneras entre todos los países de las Américas.

7.1.2. Las pequeñas medianas empresas en Bolivia.

La realidad nos dice que países son: "ricos y que pobres" y nos muestran su nivel de vida. Los indicadores del grado de desarrollo":

- El desempleo
- Baja renta per cápita
- Estructura sanitaria deficiente

- Poco o nada de ahorro por habitante
- Producción y tecnología desequilibrada
- Diferencias en la distribución interna de la renta
- Grandes tasas de crecimiento de la población

Los problemas y limitantes que no fueron superados los podemos mencionar:

- 1.- Difícil acceso al capital financiero
- 2.- Escaso desarrollo tecnológico
- 3.- Deficiente calidad
- 4.- Escasas prácticas de gestión ambiental
- 5.- Débil acceso a los mercados
- 6.- Bajos niveles de articulación
- 7.- Deficiente formación y capacitación
- 8.- Insuficiente atracción de inversiones privadas
- 9.- Deficiente infraestructura de apoyo a la producción

La tendencia actual es mejorar la capacidad productora y competitividad de las Pymes' a través de la investigación, innovación y transferencias tecnológicas.

Su importancia va creciendo debido a que las Pymes' van cumpliendo un rol importante en la economía de los países, siendo las principales razones de su existencia:

- a) Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se orientan a productos más estandarizados
- b) Sirven de enlace a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas sub contratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran cooperación redundaría en el incremento de sus costos.
- c) Existen actividades productoras donde más apropiado trabajaos con pequeños ingresos., se da el caso de la manufactura, agrícola, ganadería.
- d) En nuestro medio la recuperación de las Pymes' en el sector manufacturero y comercio. Las empresas líderes en manufactura resultaron expulsadoras de la mano de obra, las Pymes' beneficiadas absorbieron parte de esa mano de obra, de tal forma que le permita responder en tiempo y forma las exigencias de empresas a la cuales están vinculadas.
- e) Al referirnos a mercados globales, estamos convencidos que no alcanzan con nuestro mercados internos, el mercado es el mundo. La apertura de las economías nacionales será cada vez más acentuada y las grandes empresas transnacionales no desperdician ningún mercado.
- f) Tienen que estar preparados para competir con los productos de cualquier empresa, en cualquier parte del mundo este proceso no discrimina ni ramas de actividad, pensamos por ejemplo como sobreviven pequeñas tiendas que están ubicadas a lado de súper mercados, venta de salchichas al lado de restaurantes.
- g) En Bolivia las Pymes' poseen tres criterios básicos:

- Ingresos por ventas y/ o servicios prestados
 - Patrimonio neto
 - Personal ocupado
- Señalan puntos de coeficiente:
- Microempresa inferior a 0,04 %
 - Pequeña 0,04 a 0,11 %
 - Mediana 0,12 adelante

Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La corporación Andina de Fomento (CAF) en el marco de su Programa de Apoyo a la Competitividad, impulsa proyectos “Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y el Gobierno Corporativo en la Gestión de las Pymes’ en Bolivia.

Su objetivo es fomentar la implementación de una cultura socialmente responsable en las Pymes’ en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, sobre la base de diagnósticos en profundidad sobre aspectos relacionados con el RSE; definición de objetivos estratégicos de implementación del RSE, alineamiento del sistema de gestión interno con los objetivos de la RSE; implementación de planes de acción de la RSE.

El Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) fue creado por la Corporación Andina de Fomento (CAF) en 1999 con el fin de apoyar iniciativas para mejorar la productividad y competitividad regional. Se enmarca dentro de un esfuerzo coordinado y transversal de diferentes áreas de la institución para apoyar directa o indirectamente la mejora del entorno de los negocios y la capacidad de generar valor sostenible de la región. La inversión total será de USD. 259.790.- y la contraparte estará en manos de FUNDES Bolivia. (8)

(7) Memoria Anual 2009 – Bolsa Boliviana de Valores

Las actividades a realizar, está en la formación de consultores, en conceptos, contenidos y metodologías para la implementación de un modelo de gestión del RSE y el gobierno corporativo para pymes.

El impacto a lograrse lo manifiesta (Ejecutivo Principal de la CAF Of. Bolivia) será a través de la sistematización de la metodología ajustada a la realidad boliviana, y la difusión de los resultados como “Historia del éxito” se estará en condiciones de sentar bases para replicar las implementaciones e incentivar a otras empresas, tanto grandes como pequeñas, a aplicar modelos de RSE y el gobierno corporativo.

Muchos estudios afirman que el aumento de la participación en empleo de las pequeñas y medianas empresas se debe a la creación de nuevas empresas pequeñas que compensan el cierre de las mismas.

Las Pymes’ y la Bolsa de Valores.- El convenio entre la Bolsa de Valores y el Fondo Multilateral de Inversiones (BID- FOMIN), permitirá la inclusión de un mayor número de pequeñas y medianas empresas en el mercado de capitales del país.

Bolivia Compra, informó que permitirá que mas de cien Pymes’ puedan participar del financiamiento otorgado a través de la Bolsa para corto y largo plazo, el que se entrega por el mecanismo de mesa de negociación de la entidad y no requiere calificación de riesgo ni garantías reales, lo que facilita la obtención de fondos rápidos, por ejemplo para capital de trabajo y contratos de exportaciones. Bajo esta perspectiva que la institución (BBV) representa una importante oportunidad para que los pequeños y medianos empresarios logren una mayor expansión en el mercado nacional e internacional.” Las Pymes’ son la principal fuente de empleo en Bolivia, por ello es importante generarles facilidades para su crecimiento.

El Ejecutivo de BBV destacó que en la actualidad a septiembre del presente año más de 12 PYMES cotizan en la institución, alcanzando sus

operaciones por \$us. 3,1 millones, lo que significa el 39% más que las operaciones de gestiones anteriores.

El gran problema que se siente en Bolivia, tal y como lo manifiestan entendidos en la temática, es que el aumento de la participación en empleo de las pequeñas empresas se debe a la creación de nuevas empresas pequeñas que compensan el cierre de las mismas

7.2. Situación de las pequeñas empresas y sus expectativas futuras

Durante las últimas décadas. Uno de los asuntos más discutidos, tanto entre académicos y hombres de empresa, como en los círculos de gobierno, era responder a la siguiente pregunta:

¿Pueden las pequeñas y medianas empresas sobrevivir ante el ímpetu de las grandes?

Hace uno 20 años en los EE.UU., muchos analistas ante el rápido y gigantesco crecimiento de las grandes cadenas de distribución, las concentraciones industriales, la expansión de las grandes empresas de servicios y desarrollo de las multinacionales auguraron: *“La lamentable pero rápida y cierta de la desaparición de las pequeñas empresas”*

Estos augurios estaban sustentados en argumentos que, en apariencia, eran lógicos e irrefutables. Las principales razones que aducían eran las siguientes (9)

- **Economías de escala:** Debido a sus mayores dimensiones, las grandes empresas se benefician de los costos más bajos a causa de la mayor cantidad de producción o servicios que elaboran, y como resultado, pueden ofrecer a los consumidores precios más bajos y competir con mayores ventajas.

(9) R. Boig “La empresa ante las realidades de fin de siglo” EUNSA – Pamplona

- **Recursos de marketing:** Las grandes empresas disponen de más recursos y habilidades en la publicidad, promoción, ventas y otros factores, lo que las coloca en una posición competitiva muy difícil de superar por las pequeñas empresas, que en la mayoría de los casos no disponen de recursos económicos, las habilidades técnicas ni las posibilidades de utilizar las mejores fuentes externas de servicios.
- **Recursos financieros:** Las grandes empresas no sólo poseen más recursos financieros que las pequeñas, sino que tienen un más fácil acceso a las fuentes de financiación, como ser Bancos, Bolsa de Valores, recursos internacionales, lo que les permite implantar más diversificados proyectos de inversión que nunca podrían ser igualados por la pequeña empresa; además en un enfrentamiento por la lucha de un determinado mercado, como ser una guerra de precios, la gran empresa puede resistir más tiempo y utilizar estrategias de mayor impacto.
- **Habilidad de gestión:** las grandes empresas pueden contratar los mejores recursos humanos de gestión, lo que les permite implantar y desarrollar las técnicas e instrumentos de gestión más eficaces. Las pequeñas empresas, por el contrario dependen en gran medida de las habilidades de gestión de sus dueños, que en la mayoría de los casos no son profesionales de la gestión de negocios.
- **Investigación y desarrollo:** Las pequeñas empresas no disponen de recursos suficientes para desarrollar nuevas las nuevas tecnologías que son necesarias para mantener una posición de *avanzada* en los mercados, con lo que siempre estarán en desventaja frente a la gran empresa que invierten muchos recursos económicos al año en el desarrollo de nuevos productos.

- **Capacidad de distribución:** las pequeñas empresas deben limitarse a sectores muy reducidos del mercado, mientras que las grandes empresas pueden cubrir mercados mucho más amplios, ya sea a nivel nacional como internacional, lo que les da ventajas competitivas claras y definitivas.
- El nivel de rentabilidad de las pequeñas empresas sigue siendo mayor que el de las grandes empresas, medido en función de los beneficios obtenidos en proporción a las inversiones realizadas.

Ante estos hechos históricos desmienten los estudiosos en esta temática, contestando a la pregunta ¿Por qué sucedió?

Existe una primera respuesta general que contradice los augurios señalados anteriormente y es que: *Las economías occidentales muestran una marcada tendencia que las orienta progresivamente hacia una estructura productiva y de servicios integrada por unidades empresariales cada vez más pequeñas.*

Esta es una realidad demostrada y aceptada, hoy en día, por los profesionales entendidos en esta materia. Los agentes activos de ese proceso son entre otros:

- La creciente segmentación de los mercados
- Interés cada vez más en la satisfacción total de los consumidores.
- La transformación de los países que tenían estructura fundamentalmente industriales en los que se ha denominado economías de servicios (en EE.UU., Japón y Europa Occidental, la mayor parte de su fuerza de trabajo está empleada en el sector de servicios).
- El entorno altamente cambiante que exige estructuras pequeñas y ágiles capaces de adaptarse con rapidez a las nuevas condiciones

que les imponen las rápidas transformaciones sociales, económicas y políticas.

- El desarrollo y la amplia difusión de la informática y la telemática.
- Individualización del perfil del consumidor y muy especialmente el fácil acceso de las pequeñas unidades empresariales a las más recientes innovaciones tecnológicas.

Ahora bien, para conocer a fondo la realidad actual de las pequeñas empresas debemos analizar, con datos reales, lo que sucedió en la práctica, con los argumentos que planteaban los analistas que propugnaban la desaparición de las pequeñas empresas:

- **Economías de escala**

El argumento de las economías de escala fue aceptada en épocas en que se pensaba que en todos los mercados el precio era el único factor de competencia. Época en la que se pensaba, los años 70 y 80 que para poder competir con éxito, todas las empresas deberían reducir sus precios. La experiencia se encargó de desmentir ese enfoque. Veamos el caso de Mercedes-Benz. Esto no quiere decir que el control de los costos no sea importante, pero que sí no es elemento que, por sí solo, va a garantizar el éxito de una empresa. En la actualidad, los consumidores y clientes analizan muchos factores diferentes para tomar decisiones de compra y no sólo el precio. Otro ejemplo: las tiendas especializadas a las que nos referimos antes, tienen precios más altos que las grandes tiendas por departamentos y sin embargo los consumidores las prefieren

- **Recursos de marketing**

Los mayores recursos de marketing de las grandes empresas era importantes en períodos en que los mercados eran altamente homogéneos, es decir, la gran mayoría de los consumidores mostraban necesidades muy similares entre sí. Ante situaciones como esas, el poder de marketing de las

grandes empresas, que podían recurrir con amplitud a las actividades de marketing, publicidad, promoción, técnicas de ventas, las colocaba en franca situación de ventaja. Sin embargo, a medida que se producía la segmentación de los mercados, esa ventaja desaparecía o quedaba limitada a determinados y muy específicos mercados.

- **Recursos financieros**

La importancia extrema que se le asignó a los recursos financieros estuvo determinada por un enfoque de gestión que consideraba que las empresas podían gestionarse como si fueran Bolsa de Valores, es a lo que se llama también gestión por los números; partía de la creencia de que lo más importante en una empresa eran los recursos financieros y la forma en que éstos se gestionaban. También en este caso, la experiencia y la realidad muestran lo contrario. Lo importante no es disponer de amplios recursos financieros, sino de una amplia base de clientes satisfechos y fieles.

- **Habilidades de gestión**

Durante varias décadas, se creó lo que se denominaba la Tecnoocracia de la gestión. Se desarrollaron muchos modelos de gestión, muy sofisticados, pero poco realistas. Por ejemplo se desarrollaron muchas FORMULAS para decidir las estrategias empresariales. Todo esto quedaba sujeto a una serie de pasos técnicamente estructurados. Era la época de las respuestas ENLATADAS. Se decía: Cuanto más tecnificado esté el nivel de dirección de una empresa, mayores probabilidades de éxito tiene. En la actualidad, esos enfoques mecanicistas se han abandonado y aún las grandes empresas a nivel internacional se orientan más en función del PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, que de formulas preestablecidas. Es así como lo demuestra un famoso estudioso de la gestión de empresas Henry Mintzberg, quien reclama la importancia que tiene la INTUICION, como elemento determinante en el éxito de las empresas. En esas áreas, las grandes empresas no tiene ventajas sobre las pequeñas.

- **Investigación y desarrollo**

Con anterioridad nos referimos a que las pequeñas empresas tienen acceso fácil y directo a las nuevas tecnologías. Con exclusión de la industria farmacéutica, pues en la mayoría de los sectores no existen patentes que no sean vulnerables, aún en la actualidad que está plagado de imitaciones, copias, truchos. En el sector de servicios, la exclusividad prácticamente no existe. Pero hay algo más: los estudios e investigaciones que se han realizado al respecto indican que *en la mayoría de los mercados, las grandes empresas no han sido las que han hecho innovaciones más importantes, sino que, por el contrario, han sido las pequeñas las que han revolucionado los mercados. Luego cuando ya no hay más remedio las grandes les siguen.* El caso clásico es el de *Apple Computer*, una empresa fabricante de ordenadores que comenzó en garaje y puso en serios aprietos, con sus ordenadores personales a la gigantesca y bien conocida IBM.

- **Capacidad de distribución**

Es válido un argumento similar al que expusimos, para el caso de los recursos de marketing, pero con otra agravante para las grandes empresas: Las grandes estructuras de distribución tienden hacerse lentas y pesadas y a crear barreras entre los consumidores y la empresa, lo que las coloca en franca desventaja.

La pregunta surge, ¿Por qué no se percataron de estas situaciones antes?, La respuesta no se deja esperar y es fundamentalmente, debido al problema de enfoque y clarificación, que los podemos describir de la siguiente manera: En la mayoría de los países, las pequeñas se clasifican, se agrupan y analizan con las empresas medianas. De ahí surge la tan extendida denominación de pequeñas y medianas empresas PYMES.

Según muchos entendidos en el tema esto constituye un error, que lo compartimos porque, *La mediana empresa posee características, problemas situaciones muy distintas a las de la pequeña empresa.* En muchos casos la

medianas empresas se convierten en Sandwichs, porque no disfrutan de las ventajas de la gran empresa, pero tampoco de las de la pequeña empresa y al mismo tiempo, sufren los problemas de ambas.

La realidad es que:

+ Mientras la gran empresa tiene determinadas ventajas en determinados casos y para determinados tipos y condiciones de mercado.

+ La pequeña empresa tiene, a su vez, a determinadas importantes ventajas en determinados casos y para determinados tipos y condiciones de mercado.

+ Existen áreas en las que las grandes empresas son más fuertes, y es obvio y no admite discusiones. Pero existen áreas en las que las pequeñas empresas tienen claras y definitivas ventajas sobre las grandes.

Nos permitimos presentar un cuadro comparativo de los factores a favor y en contra de la pequeña empresa.

EN CONTRA	A FAVOR
• Economías de escala	* El precio no es el único factor determinante en el éxito de Una empresa
• Recursos de marketing	* Creciente segmentación de Mercados
• Recursos financieros	* Lo importante no son los Recursos financieros sino una base amplia de clientes Satisfechos y leales
• Habilidades de gestión	* El pensamiento estratégico Y la intuición son más Importantes para el éxito de

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| | una empresa |
| • Investigación y desarrollo | * Fácil, rápido y directo |
| . | acceso a las nuevas |
| | Tecnologías |
| • Capacidad de distribución | * Contacto rápido y directo |
| | Con la clientela |

7.2.1. Grandes errores de la pequeña empresa.

El primer gran error que puede cometer una pequeña empresa en su guerra contra las grandes empresas es el de pretender competir utilizando las mismas armas que ellas utilizan

Esto sin lugar a dudas es un suicidio. Nos permitimos presentar a modo de comparación con la competencia empresarial, lo que ocurre en las estrategias militares. Algunos de esos principios estratégicos militares giran alrededor de las siguientes ideas:

- Nunca se debe atacar de frente al enemigo en aquellos puntos en que sea más fuerte.
- Concentrar las tropas en aquellos puntos del frente de batalla en los que el enemigo sea más débil.

Si trasladamos estos principios estratégicos militares al enfrentamiento entre las pequeñas y grandes empresas, podemos señalar las siguientes recomendaciones fundamentales:

Primero. Las pequeñas empresas nunca deben competir con las grandes empresas en aquellas áreas en que éstas sean fuertes; por ejemplo costos, recursos de marketing, distribución de productos a nivel nacional

Segundo: Las pequeñas empresas deben centrar sus esfuerzos en aquellas áreas en las que disponen de claras ventajas competitivas respecto a las grandes. Como ser la celeridad en entrega de variedad de productos a empresas pequeñas de parientes, de personas conocidas sin mayores actitudes de protocolo o desconfianza.

7.3. Pilares estratégicos de la pequeña empresa

7.3.1. Tres tácticas estratégicas de la pequeña empresa.

Como señalamos anteriormente existen áreas en las que las pequeñas empresas tienen claras y definitivas ventajas sobre las grandes. Estas áreas, desde nuestro punto de vista son puntos fuertes para las pequeñas empresas y son:

FLEXIBILIDAD

CRECIENTE SEGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS

EL CONTACTO DIRECTO CON CLIENTES Y CONSUMIDORES

Ahora bien, es lógico que estos factores hayan afectado por igual a todas las pequeñas empresas. Sin embargo, durante las últimas décadas y en la actualidad, miles de pequeñas empresas han fracasado y en consecuencia han desaparecido y otras han tenido éxito, la razón fundamental es porque algunas empresas han sabido aprovechar eficazmente esas condiciones favorables, mientras que otras, ya sea por desconocimiento, y las más de la veces negligencia o conformismo, no han explotado las situaciones de ventaja que el propio entorno les ofrecía.

Estos tres puntos serán explicados en detalle posteriormente, no sin antes ponerles en alerta que no constituyen una fórmula o un método que se implanta de manera mecánica, sino que es fundamentalmente:

UNA FORMA DE PENSAR, DE RAZONAR, DE ANALIZAR Y ENFOCAR LA GESTION DE LA EMPRESA.

Esto necesariamente desemboca en lo que ahora se le llama cultura de la empresa.

7.3.2. Cultura de la pequeña empresa

Todos los grupos sociales crean sus propias culturas. Hasta los grupos más pequeños, como ser hermanos, amigos, matrimonios, crean sus propios códigos de conducta, como ser:

- Saludos especiales
- Palabras claves con significado especial
- Los modos de vida
- Planes para el futuro
- Criterios que se utilizan para opinar sobre los demás

Quizá el caso más significativo es de las parejas que se entienden hasta con la mirada y en las que cada uno sabe lo que está pensando el otro o se ríen al mismo tiempo de una situación cualquiera o de una palabra que para los demás no tiene significado alguno. Esta situación va teniendo mayor volumen de estos elementos especiales, que inclusive se va heredando de generación en generación y que en algunos casos se trasmite al entorno de los amistades. Por lo tanto esos elementos de la cultura del grupo:

+ establecen normas de conducta, es decir, les señalan a los distintos miembros del grupo sin palabras y sin leyes escritas, lo que deben hacer y cómo deben reaccionar ante determinados eventos.

+ establecen normas morales, para determinar que está bien o que está mal.

+ Determinan la visión del futuro: aspiraciones, ambiciones, deseos y expectativas.

Generan objetivos comunes de grupo

+ Crean y consolidan formas de pensar y de cómo ver al mundo.

A estos elementos, que condicionan, de una forma u otra el comportamiento de los miembros del grupo, se los denomina VALORES de la cultura del grupo. De acuerdo con lo mencionado E. Schein en su libro señala los valores como (10):

“Son supuestos y creencias que el grupo genera como respuestas permanentes ante los problemas que el grupo tiene que afrontar para poder sobrevivir con el entorno exterior y para resolver sus problemas de regulación, control y comportamientos internos. Pueden considerarse como un hecho porque resuelven esos problemas de forma constante y de manera fiable”

En las empresas sucede lo mismo, ya que constituyen grupos sociales, en el proceso de desarrollo histórico, las empresas van generando su propia cultura y sus propios valores que a su vez, condicionan y determinan el comportamiento habitual de los empleados y de forma muy importante, determinan los criterios que se utilizan para tomar decisiones propias de gestión.

Por eso nos encontramos con:

- Empresas que son conservadoras mientras que otras son dinámicas, atrevidas e innovadoras.
- Empresas que son agresivas en el mercado, mientras que otras están constantemente a la defensiva.

(10) E.Schein. "Cultura Organizacional y Liderazgo" Mc. Millan – Londres

- Empresas que estimulan la iniciativa y la aportación de sus empleados, mientras que otras consideran que solo los jefes saben lo que hay que hacer, solo los gerentes pueden tener buenas ideas.
- Empresas que son muy rígidas en sus normas internas mientras que otras son más permisivas.
- Empresas que se desviven por mantener contentos a sus clientes, mientras que otras que consideran que el cliente es un mal necesario.

Todas estas actitudes giran alrededor de los valores que dominan la cultura de cada empresa, por ejemplo orgullo de ser una empresa de avanzada, férreo cumplimiento de disciplina interna, fuerte orientación hacia el cliente.

De ahí que los maestros Deal y Kenndy (11) expresan lo siguiente:”
Los valores son los cimientos de cualquier cultura empresarial. Como esencia de la filosofía que la empresa tiene que alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Esos valores determinan el tipo de héroes que tendrá la empresa y con frecuencia son esos héroes quienes implantan y difunden los valores. Los valores también determinan los mitos., rituales, ceremonias de la cultura de la empresa. De hecho creemos que con frecuencia, las empresas tiene éxito porque sus empleados pueden adoptar como suyos e identificarse con los valores de la organización”

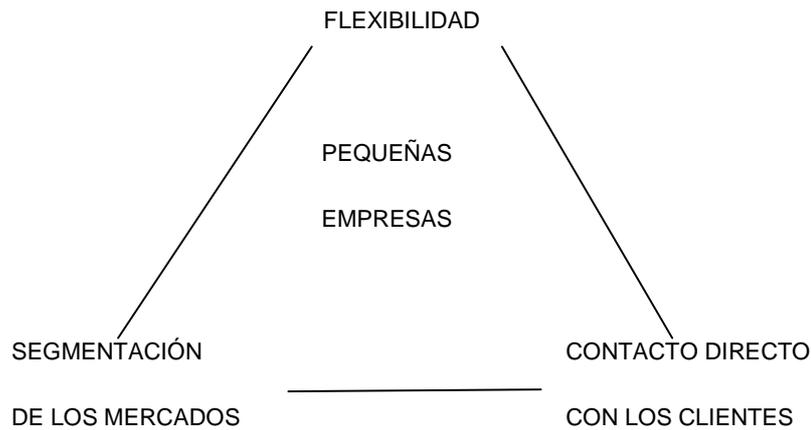
Resumiendo podemos acotar algunos aspectos que desde nuestro punto de vista son importantes:

(11) E.Schein.”Cultura Organizacional y Liderazgo”, Mc. Millan - Londres

- Los valores proporcionan un sentido de dirección común, esto es que les indica a todos los empleados de la empresa cuales son los objetivos básicos de la organización, que se espera de ellos, como se van a evaluar las actuaciones de cada miembro del personal, en función de qué criterios tendrán éxito en la empresa.
- Los valores determinan el tipo de líder que tendrá la empresa, es decir, que tipos de comportamiento se considera que constituyan un modelo para los demás, cuales son las actitudes y actuaciones que se deben imitar.
- En una pequeña empresa, el principal generador de valores y de la cultura de la empresa es EL PROPIO DUEÑO.

En los grandes grupos siempre surge, de forma natural y bajo condiciones normales, más de un líder. Los grupos pequeños por el contrario, tienden a seguir, muy de cerca el comportamiento de un líder único. En una empresa pequeña el líder único es el dueño, por ser el propietario, por ser el jefe máximo, por ser la persona que tiene el poder de premiar o sancionar, el que juzgará el comportamiento de todos, y será en última instancia, el que dirá que se debe hacer.

Por lo tanto los dueños de pequeñas empresas desean aprovechar al máximo las tres estrategias deberán: Transmitir a todo el personal, por reducido que sea, los tres valores de gestión, de forma tal que sus colaboradores pueden explotarlos al máximo y en todas las circunstancias.



7.3.3. Tipos de valores

Pensamos que en toda empresa deben existir tres grandes grupos de valores:

1.- Valores explícitos, que se dividen en formales e informales. Los valores explícitos formales son los que responden a una comunicación oficial por parte de la empresa y sus máximos directivos, se da el caso de colgar un letrero a la entrada de la empresa que señalan algunas motivaciones. Mientras que los informales son los mensajes que emiten los jefes de manera continua, señalando sus actitudes, conversaciones, reuniones, formas de premiar a los empleados destacados. Etc.

2.- Valores aparentes, para otros autores implícitos, hace referencia a mensajes no expresados explícitamente, pero que están contenidos en un cierto número de hechos y decisiones formales y se convierten en valores conocidos y respetados por todos cuando los mismos alcanzan un cierto nivel de permanencia y coherencia. Por ejemplo cuando el dueño como a un empleado de ciertas cualidades destaca frente a los demás, formas de premiar a los empleados cada año.

3.- Valores operativos, del que hacer diario, se refiere, de manera especial, a los sistemas de control y las formas de gestión que imperan en la empresa, nos referimos a la valuación de los

empleados, niveles salariales, formas de compensación, posibilidades de ascenso, siempre tomando en cuenta el desempeño de sus actividades en la sección a que pertenecen.

7.4. La flexibilidad.

Entendemos como la capacidad que tienen las organizaciones para adaptar con rapidez sus valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal y estilo de gestión a los cambios que se producen en su entorno

Esta concepción implica tres áreas clave, es decir:

- 1.- Flexibilidad operativa
- 2.- Flexibilidad estratégica
- 3.- Flexibilidad estructural

Estas tres áreas, se relacionan con tres conceptos, en los que debemos profundizar:

- Rapidez de reacción
- Los elementos de la empresa que deben adaptarse
- Análisis del entorno.

7.4.1. Rapidez de reacción

Cuando nos referimos al concepto de entorno, todos los mercados están en continuo proceso de cambio: EL PRESENTE NO ES IGUAL AL PASADO. EL FUTURO NO SERÁ IGUAL AL PRESENTE.

Si hacemos un poco de memoria y damos una mirada al pasado, hemos notado que el área de actividad de las empresas ha cambiado radicalmente en los últimos años. En los años por venir, esos cambios serán de mayor impacto y más rápidos.

Existen áreas geográficas en las que esos cambios serán aún más importantes y profundos. Tal es el caso de los países miembros de la Comunidad Económica Europea (CEE)

La eliminación de las barreras comerciales, administrativas, fiscales y técnicas llevan consigo cambios radicales en la organización y dinámica de todos los mercados de la CEE.

Y no se crea que el mercado común sea sólo problemas de las grandes empresas. El proceso de liberalización de los mercados repercutirá, para bien y para mal, en todos los sectores, tanto para las grandes, las medianas o las pequeñas como para las microempresas de los países que integran la CE, deberán afrontar los retos que les impondrán dos fuertes tendencias de cambio:

- Los cambios que se producen, de forma natural en todos los mercados.
- Los rápidos y profundos cambios provocará la creación del gran mercado único que representará la CEE.

Sin embargo un personero muy allegado a la CEE relacionado con las pequeñas y medianas empresas señala que con motivo de la creación del mercado único “Se desencadenará un proceso muy activo de desaparición de empresas y surgimiento de otras nuevas; pero también afirma que” las pequeñas y medianas empresas son las únicas capaces de adaptarse con rapidez a los nuevos espacios que se producirán en los mercados.”

El pronóstico de que las empresas europeas se dividirán en tres grandes grupos se hizo realidad:

- Las tradicionales, que no han sabido ni siquiera adaptarse a los cambios que se han producido en sus propios mercados.

- Las que disponen de las capacidades y la voluntad necesarias para adaptarse a las nuevas condiciones.
- Las indecisas, las que verán las oportunidades que les ofrecerán las nuevas condiciones, pero se sentirán indecisos a la introducción de los cambios que deben realizar en sus empresas.

Al referirnos al término de RAPIDEZ, no nos estamos refiriendo a adaptarse a los cambios de:

+ A última hora

+ Cuando ya no se puede hacer otra cosa

+ Cuando las condiciones externas son de tal magnitud que superan a la propia empresa y escapan al control del dueño

+ Rapidez implica realizar los cambios internos antes que los competidores, incluida la gran empresa

¿Porque la rapidez es cada vez más importante?

1.- Los productos y servicios pasan de moda con mayor rapidez

2.- La mayor competencia que existe en los mercados modernos

3.-Proliferación de las copias e imitaciones

4.- Menos confianza en las previsiones

Incluso las grandes empresas se considera en la actualidad la rapidez como una estrategia para lograr ventajas competitivas. En este caso rapidez, quiere decir, explícitamente, **estar siempre por delante de la competencia**

1.- Los productos y servicios pasan de moda con mayor rapidez, en el pasado los productos y servicios se creaban para durar toda la vida. Los productos y servicios de éxito permanecían en los mercados durante

décadas. Los mercados modernos siguen una tendencia muy distinta. Basta con dar una mirada a la informática, celulares, cámaras fotográficas, TV pantalla plana, por mencionar algunos cambios.

2.- La mayor competencia que existe en los mercados modernos. Los mercados, en todos los sectores y áreas de actividad, se caracterizan por la proliferación constante de productos, servicios y empresas, que compiten entre sí en busca de la adaptación de los consumidores. Ese alto nivel de competencia lleva consigo un incremento más que proporcional en la dinámica de los mercados, lo que a su vez obliga a las empresas a actuar con rapidez para poder sobrevivir en un ambiente tan competitivo.

3.- Proliferación de las copias e imitaciones. Esta situación afecta tanto a las grandes como a las pequeñas empresas. Como es lógico cuando una empresa dispone de un producto o servicio único en el mercado, disfruta de una clara ventaja ante sus competidores. Las copias e imitaciones destruyen esa ventaja. En consecuencia las empresas deben apresurarse a detectar nuevos productos y servicios, para poder mantener su ventaja competitiva.

4.- Menos confianza en las previsiones. Hace una década atrás era fácil prever cual iba a ser a corto plazo el comportamiento de la empresa. Los mercados crecían lenta y gradualmente. Los cambios se producían en el entorno también eran lentos. Hoy en día, ese mundo ha desaparecido. El entorno cambia de un día para otro, nuevos productos, nuevas regulaciones gubernamentales, nuevos servicios, nuevas modas. Lo que implica que ya no se puede confiar en las previsiones a medio plazo. Esto exige que las empresas deban moverse con mayor rapidez para cambiar sus estrategias y planes, para poder actuar con la misma rapidez que actúa su entorno.

Nos permitimos presentar dos casos reales de grandes empresas que no supieron darle valor a la rapidez.

Chesebrough – Pond's, propietaria de la marca CUTEX, líder a nivel mundial en el mercado de los esmaltes para las uñas. Sin embargo, perdió ese

liderazgo en muchos mercados internacionales debido a que no podía realizar cambios de color con la rapidez con que cambiaban las modas en esos mercados. Para realizar un cambio de color era necesario someter una solicitud a las oficinas centrales, lo que implicaba un proceso burocrático excesivo. Una orden de solicitud tenía que ser aprobada por 19 ejecutivos, bajo esas circunstancias Cutex tuvo que retirar sus productos de mercado de esmaltes, quedándose solo con quitaesmaltes. Esta debilidad fue aprovechada por pequeños fabricantes locales que sí podían reaccionar con la rapidez que exigían esos mercados.

El otro caso hace referencia a Federal Express, en sus inicios era una pequeña empresa, le quitó gran parte del mercado de envío de paquetes al sistema de correos de los EE.UU., cuya eficiencia era reconocida a nivel internacional, al ofrecerles a los usuarios de ese tipo de servicios una entrega más rápida.

Estos cuatro factores enunciados se alimentan y se potencian unas a otros y la dinámica da lugar a la creación de: **Consumidores cada vez más exigentes e informados**

7.4.2. Elementos internos de la empresa que deben adaptarse

Explicamos el término de flexibilidad, cuando manifestábamos que la misma consiste en adaptar con rapidez. **Los valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal y estilo de gestión,** de una empresa a los cambios que se producen en su entorno.

Estos siete elementos representan, las siete grandes áreas de la empresa en las que es necesario trabajar para lograr que se produzcan con eficacia los cambios exigidos por el entorno.

Estos siete factores, presentados por consultores de McKinsey &Co. (12), se lo conoce como el esquema de las “7S”, en el idioma inglés todas empiezan con la S. Analicemos cada uno el concepto que corresponde a cada uno de los factores señalados:

- **Valores y Objetivos:** Podemos afirmar que: *valores son los principios y conceptos, explícitos o implícitos, que condicionan y determinan las actuaciones y decisiones que se producen en una organización*

Ahora bien, cuando una empresa pretende cambiar sus formas de operar para adaptarse a nuevas condiciones externas, lo primero que tiene que hacer sus mandos directivos es modificar los valores dominantes de esa organización. Por ejemplo no se puede pretender que una empresa sea flexible, dinámica y agresiva, cuando los valores que dominan se fundamentan en lo tradicional o el miedo de hacer las cosas porque nunca se hicieron así.

1. **Estrategia:** Una vez definidos los objetivos, que son una consecuencia de los valores es necesario: *Determinar los pasos que se deben dar para alcanzar los objetivos señalados.* Esa serie de pasos constituyen las estrategias.
2. **Habilidades y fortalezas:** Las habilidades determinan las áreas en las que debe destacar la empresa para poder alcanzar los objetivos. Se refiere específicamente a las aptitudes y fortalezas que se deben desarrollar dentro de la organización para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno. En muchas ocasiones, las empresas fijan objetivos que nunca alcanzan simplemente porque no disponen de las habilidades o aptitudes que ese objetivo requiere. Nótese que no nos referimos

(12) Santos Díaz: “Estrategias de la pequeña empresa” Edit. Casa del Libro - Madrid

únicamente a características humanas o habilidades del personal, sino que también se incluyen las denominadas fortalezas de la empresa, es decir, los factores de la empresa que le son favorables respecto a la competencia y que de ser explotados eficazmente podrían permitirle alcanzar una determinada ventaja competitiva. Por ejemplo, bajos costos, calidad de sus productos, eficacia de su red de ventas, lealtad de su clientela, reconocimiento o prestigio que le atribuye a la empresa o a sus productos y servicios.

3. Estructura: *Se refiere a las distintas áreas operativas en que está organizada una empresa, la forma en que se agrupan esas áreas y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas.*

Las estructuras de las empresas se representan en los denominados organigramas que son una especie de gráficos en los que se indican las distintas áreas que componen la empresa y se muestran las líneas de mando y la jerarquía que ocupa cada una de ellas dentro de la globalidad de la organización.

A este respecto Bengt Karlöf en su libro “Estrategia empresarial”, advierte que: “Quizá éste sea el factor más visible de la organización y por eso a menudo resulta tentador comenzar por un cambio de la estructura. Abundan ejemplos de cuadros directivos que pensaron que podían organizar sus empresas sólo mediante cambios en sus estructuras”.

4. Sistemas y procedimientos : Los sistemas se pueden definir como las rutinas o procesos que existen en una empresa, que involucran a más de una persona y que se utilizan con el propósito de identificar asuntos importantes, para la realización de actividades o para la toma de decisiones.

En resumen los sistemas determinan cómo deben hacerse las cosas en una empresa. A este respecto, el autor antes mencionado señala: Que los sistemas ejercen una fuerte influencia en la mayoría de las organizaciones y ofrecen a los niveles directivos una herramienta muy potente para introducir cambios en la organización.

5. Personal: hacemos relación al tipo de personas que necesita la empresa para alcanzar con eficacia sus objetivos. Con esto señalamos no el número de personas, sino de las características, habilidades y conocimientos que tienen y las actitudes que asumen esas personas.

6. Estilo de gestión: Hacemos referencia a las actitudes que adoptan los ejecutivos de la empresa, en pequeñas empresas el dueño, se refiere a aspectos como: ¿delega o no, permite la participación de los empleados en la toma de decisiones, es justo en sus decisiones o no, se dirige con respeto a sus empleados, comunica eficazmente los objetivos de la empresa, es capaz de estimular la cooperación de sus colaboradores?

7. El proceso de cambio.- El esquema de la 7S no solo determina las áreas que deben ser modificadas en una empresa para que se adapte con éxito los cambios del entorno, sino que también determina “La secuencia que debe seguirse en el proceso de cambio, indicando en que elementos es necesario trabajar primero, ya que condicionan los cambios que harán en los restantes.

A este respecto, las recomendaciones son las siguientes:

- + Debe comenzarse siempre con los valores y objetivos y las estrategias
- + Los conceptos y objetivos definidos en esa primera fase determinarán las habilidades y fortalezas que requiere la empresa.

+ Finalmente, se trabajará en las áreas de estructuras, sistemas, procedimientos, personal y estilo de gestión

Para poder apreciar la secuencia del esquema nos permitimos presentar el cuadro que representa la secuencia más lógica de trabajo y la que de acuerdo con la experiencia, ha mostrado mayores posibilidades de éxito. Alterar la secuencia alteraría poner en riesgo peligro de eficacia del proceso. Por ejemplo:

+ No se pueden determinar las habilidades y fortalezas, si antes no se habían fijado los objetivos, que a su vez son un derivado de los valores

+ No se pueden establecer nuevas estructuras ni nuevos sistemas y procedimientos si antes no se ha definido la estrategia.

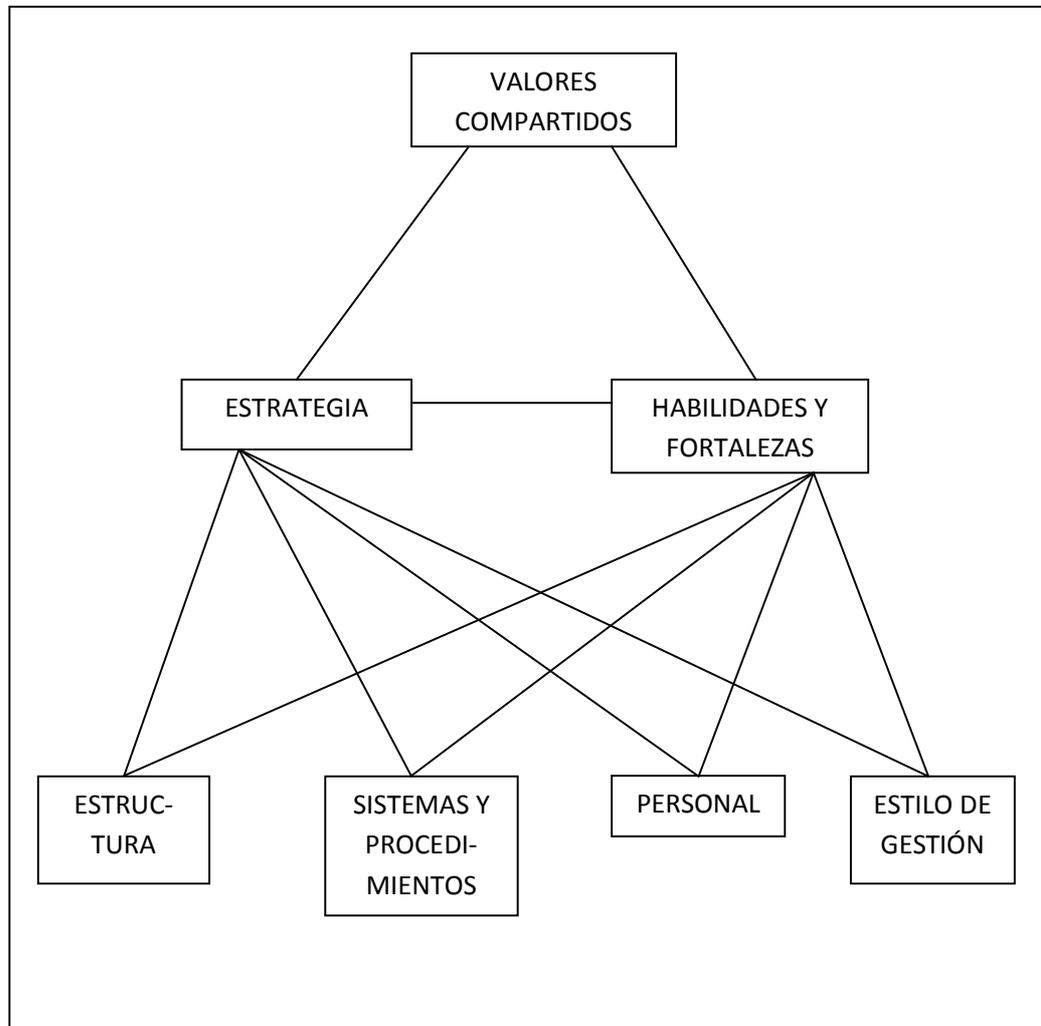
+ El estilo de gestión ideal dependerá de los valores, los objetivos, la estrategia y las habilidades que se deben desarrollar.

ESQUEMA DE LAS "7S" DE MCKINSEY

Valores y objetivos	Principios y conceptos, explícitos o implícitos que forman la cultura de la empresa y condicionan y determinan sus actuaciones y las decisiones que se toman en la organización
Estrategia	Pasos que se deben dar para alcanzar los objetivos
Habilidades y fortalezas	Áreas en las que debe destacar la empresa para alcanzar sus objetivos
Estructura	Áreas operativas en que está organizada la empresa, la forma en que se agrupan esas áreas y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas
Sistemas y procedimientos	"Rutinas o procesos que existen en una empresa, que involucran a más de una persona y que se utilizan con el propósito de identificar asuntos importantes, para la realización de actividades o para la toma

	de decisiones"
Personal	Tipo de personas que necesita la empresa para alcanzar con eficacia sus objetivos (características, habilidades, actitudes, conocimientos)
Estilo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes que adoptan, en el proceso de gestión, los integrantes de los niveles directivos (el dueño, en el caso de la pequeña empresa) y • Actos que realizan los niveles de dirección y que se convierten en símbolos para el resto de los colaboradores (comunicación formal o informal)

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ESQUEMA DE LAS "7S"



La posibilidad de hacer un cambio total. Además de indicar la secuencia que se debe seguir, el esquema tiene otro mensaje muy claro. Es determinante que se trabaje de forma armónica y coherente en los siete elementos si se desea que el proceso de cambio se produzca de la forma más eficaz y eficiente posible, ya que dejar de actuar en uno cualquiera de los elementos puede invalidar los cambios que se introduzcan en todos los demás.

He aquí algunos ejemplos prácticos y más específicos.

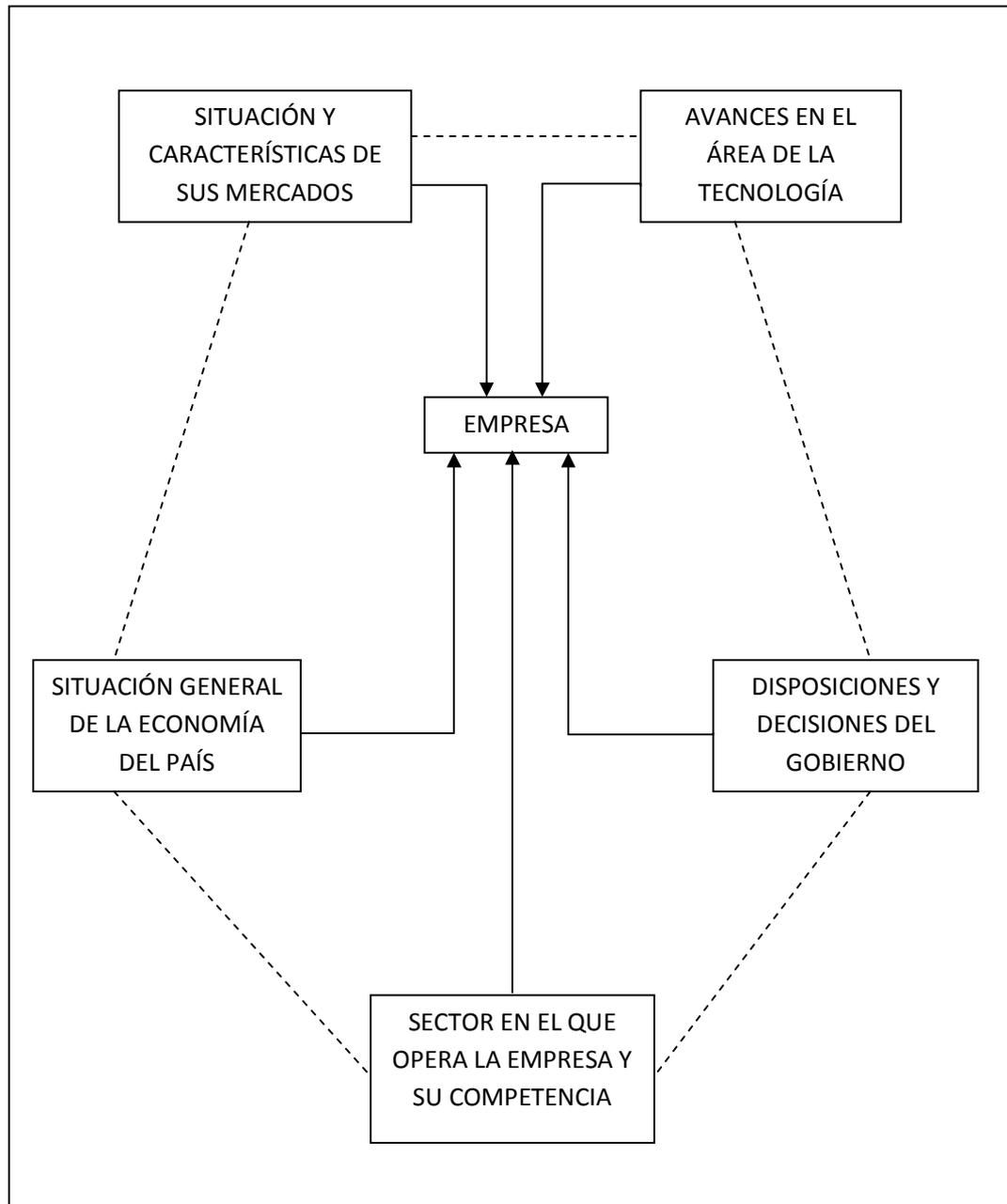
- Nadie consigue nada exigiendo rapidez a su personal, si en la empresa se siguen aplicando sistemas y procedimientos que obstaculizan el flujo de los trabajos.
- No se hace nada pidiendo al personal subalterno que adopte una actitud de cambio, más dinámica, más agresiva, si los valores de la cultura de la empresa se orientan en sentido contrario.
- No da resultado cambiando la estructura de la empresa si al mismo tiempo, no se preocupa por modificar las habilidades, conocimientos y actitudes de su personal.

7.4.3. Análisis del entorno

El tercer elemento que aparecería en el concepto de flexibilidad era el conocimiento del entorno. Este elemento fundamental consiste en adaptar con rapidez y eficacia, la empresa a los cambios que se producen en el entorno de la empresa.

En consecuencia el dueño de la empresa que quiera flexibilizar su organización, por pequeña que sea esta, deberá mantenerse atento y alerta a todo lo que sucede en su entorno.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ENTORNO DE LA EMPRESA



Sin embargo, existen muchos dueños de pequeñas empresas que viven de espaldas al entorno que les rodea, demostrando desinterés de los avances técnicos, lo que sucede en la economía del país, las tendencias sociales, etc. de esta manera los dueños de algunas empresas corren el riesgo de no responder con eficacia a los problemas que continuamente le

plantea el entorno. No poder explotar con eficacia las oportunidades que, por igual, surgen continuamente en el entorno. El peor de los males es que con demasiada frecuencia la empresa se le escapa de las manos al dueño, no lo puede controlar y de esta manera crece el índice de mortandad de las pequeñas empresas.

A estas alturas del trabajo da la impresión que nos quedamos en pura teoría, de aquí surge una pregunta práctica ¿Cómo puedo flexibilizar mi empresa? ¿Cómo puedo pasar de la teoría a la práctica?

La respuesta está condicionada a cinco ingredientes indispensables para lograr una empresa flexible:

° Compromiso serio y real, introducir en la cultura, la forma de gestión y en la propia empresa no pueden ser iniciados como la implantación de un proyecto bonito para ver qué sucede, sin un convencimiento profundo, cierto sobre las ventajas que se obtendrán de ellos.

° Si los cambios se inician sólo de labios para afuera, necesariamente se presentarán contradicciones entre los mensajes formales y los informales, siendo así que los empleados seguirán la corriente de la comunicación informal, con lo que el plan de cambios se convertirá en un ejercicio inútil.

° Si los cambios se inician para estar con las nuevas tendencias, se corre el riesgo de que sus ejecutivos abandonen en breve plazo y que toda vuelva a ser como antes.

° El primer paso es que el dueño esté convencido de las ventajas que le ofrecerá el plan de cambios y de la necesidad que tiene la empresa de esos cambios.

° El dueño tiene que proyectar y comunicar ese convencimiento a todos los empleados de la empresa, no nos olvidemos que se trata de introducir nuevas formas de pensar, de razonar, de reaccionar.

° Bajo estas circunstancias la mejor enseñanza es el ejemplo, de parte del dueño, la flexibilización no se logra con órdenes, con memorandos, sino sobre todo por medio del convencimiento, es que los empleados capten los valores que demuestra el dueño de la empresa.

° Una empresa flexible es una empresa en permanente transformación, ya que eso le permite reaccionar con rapidez a los continuos cambios del entorno.

° Todo proceso de cambio requiere de alguien que los guie, de un liderazgo fuerte y estimulante que trasmite con entusiasmo la nueva visión al resto de la organización.

En décadas pasadas se consideraba que el dueño de una empresa debería ser sobre todo un buen administrador, ya que su función era salvaguardar los bienes de la empresa, preservar lo existente, trabajar para mantener y hacer crecer los activos físicos, financieros e intangibles de la organización. Su visión estaba centrada de manera fundamental en el pasado y el presente. Ahora el dueño de la empresa además de ser un buen administrador, debe ser un líder eficaz, con una clara visión del futuro.

Otro elemento a tomar en cuenta es que se tiene que hacer un análisis permanente de la empresa, conocer la empresa. Recuerde que:

- La eficacia es la capacidad que tienen las organizaciones para alcanzar determinados objetivos.
- Eficiencia es la capacidad que poseen para alcanzar esos objetivos, con la menor inversión de recursos y tiempo.
- La eficacia y la eficiencia conducen a la rentabilidad.

La celeridad de la comunicación interna. La mayor parte de las grandes empresas adolecen de problema estructural: sus áreas de decisión se encuentran jerárquicamente aisladas, alejadas de las áreas que con

mayor frecuencia entran en contacto con el entorno, es decir, las áreas de interacción con la clientela y con el exterior de la organización.

En la pequeña empresa, se produce la situación contraria: Sus propias dimensiones le permiten mantener un contacto muy estrecho entre el entorno y sus áreas de decisión.

Esto funciona bien hasta el propio dueño se encarga de aislarse, como resultado de:

Encerrarse en su despacho

Perder el respeto o la jerarquía con que cuenta

Establecer procesos rígidos para que los empleados puedan comunicarse con él.

Crear demasiados niveles jerárquicos en su pequeña empresa.

Negarse a tener contacto directo con sus clientes

Escuchar a los empleados que son de su confianza.

Olvidar que aún el empleado de bajo nivel puede tener ideas interesantes e importantes.

Convertir a su secretaria en una guardiana inflexible de su empresa

Para que la empresa pueda reaccionar con rapidez a los cambios del entorno, es indispensable que sus áreas de decisión lleguen a tener un conocimiento rápido de esos cambios. Y para lograr ese conocimiento con la rapidez requerida, es necesario que en la empresa existan rápidos y ágiles canales de comunicación ascendente, siempre abiertos y sin obstáculos, que faciliten al máximo que las informaciones provenientes de las áreas que tiene mayor contacto con la clientela y el resto del entorno asciendan con rapidez a las áreas de decisión, esto quiere que el dueño de una pequeña

empresa nunca, debe cerrar las vías de comunicación con sus empleados demás bajo nivel, muy especialmente con los que tiene el contacto directo con la cliente.

7.5. La segmentación

7.5.1. Concepto

Un mercado es un conjunto de personas, empresas o instituciones, que se denominan consumidores o usuarios, que compran, usan poseen o consumen un determinado producto o servicio

Desde la óptica de esta definición de mercado, se habla de determinados mercados como ser:

- i. De la leche
- ii. De la informática
- iii. Del jabón
- iv. De cosméticos
- v. De cigarrillos
- vi. De ahorro
- vii. Del automóvil

Ahora bien, esta concepción que es la clásica concibe los mercados como si estuvieran formados por consumidores y usuarios similares entre sí., es decir, que actúan en esos mercados tratando de satisfacer exactamente las mismas necesidades, deseos y expectativas. Hecho que es irreal, frente a estas creencias ya superadas, en la actualidad existe un conceso entre los estudiosos de la gestión de empresas en el sentido de que todos los mercados están formados por lo que se denomina **segmento de mercado**.

Segmento de mercado es un grupo de consumidores o usuarios que, dentro del mercado total de un producto o servicio, muestran necesidades, deseos y expectativas muy parecidas entre sí.

En estos últimos años se asiste, a nivel internacional, a una progresiva y creciente segmentación de los mercados, es decir, los distintos componentes de los mercados (consumidores y usuarios) que se van agrupando en segmentos cada vez más pequeños, que presentan necesidades, deseos y expectativas cada vez más específicos.

En la actualidad se habla ya de micro segmentación de los mercados. En muchos casos a esos segmentos o micro segmentos se los denomina **nichos de mercado**.

Algunos ejemplos nos servirán para apreciar el segmento de mercado.

Mercado de la leche. Durante décadas, la leche que tomábamos todos eras la misma leche de vaca, luego nos ofrecieron procesada, por medio de la pasteurización, pero seguía siendo la misma leche de la vaca se nos ofrece "entera" "semientera" "descremada" "con vitaminas" "para neonatos" etc. Como vemos el mercado de la leche está formado por distintas categorías del mismo producto que responden a las necesidades, deseos expectativas de distintos grupos de consumidores.

Mercado del jabón. Los consumidores disponían de un solo tipo de jabón en barras, que se utilizaban para todas sus necesidades. Hoy en día, ese gran mercado está integrado por: jabón para el baño, detergentes para ropa, jabón líquido, champú para todo tipo de cabellos, champús germicidas, champús anti caspa, jabón para manos de obreros, espuma para afeitado.

Mercado de ahorro. Este es otro mercado que se ha segmentado. Las opciones que se le ofrecen al ahorrante son innumerables: bancos, cajas de ahorro, planes de pensiones, planes de seguros con ahorro, planes de inversión, dentro de cada una de estas áreas de mercado se ofrecen una infinidad de variantes en función del tiempo, el rendimiento, posibilidad de recuperación, vencimiento.

De la misma manera podemos mostrar el mercado de los cigarrillos, de los reconstituyentes, bebidas energizantes, mercado de la informática.

Como se podrá apreciar, la segmentación se produce en todo tipo de mercados:

+ En los mercados de productos de consumo masivo.: nos referimos a los mercados de la leche, del jabón, peor lo mismo podríamos decir del mercado de los desodorantes, de cremas dentales, de los cepillos de dientes. papel para uso en el hogar, de los focos.

+ De servicios: vimos el caso del mercado de ahorro, de la misma manera podríamos plantear del mercado de seguros, hoteles, restaurantes, operadores de viajes, diversión. La tercerización muy en boga en nuestros tiempos.

+ De bienes de consumo duradero: nos referimos a los automóviles y a los ordenadores, de la misma manera podríamos mencionar el mercado de los televisores, los refrigeradores, las cocinas, vehículos de diferente tipo de carga.

En la definición de segmento prima los términos de necesidades, deseos y expectativas, en consecuencia los segmentos no están formadas por personas, sino por las necesidades, deseos y expectativas que tienen esas personas. Por eso una misma persona puede pertenecer a una infinidad de segmentos. Por ejemplo, tomando ejemplos antes señalados, una persona puede pertenecer al mismo tiempo, a los segmentos de mercados que presentan:

Leche descremada
Ordenadores para aplicaciones educativas.
Planes de pensiones
Jaboncillos de glicerina.

Pero hay más, una persona puede pertenecer a distintos segmentos del mismo mercado en función a las circunstancias específicas de consumo que se le presentan. Por ejemplo puede:

+ Utilizar un producto alimenticio para su consumo habitual, pero pasar a otra categoría dentro de ese mismo producto cuando tiene invitados a su casa; de la misma manera se aplica a la categoría de bebidas que usualmente consume.

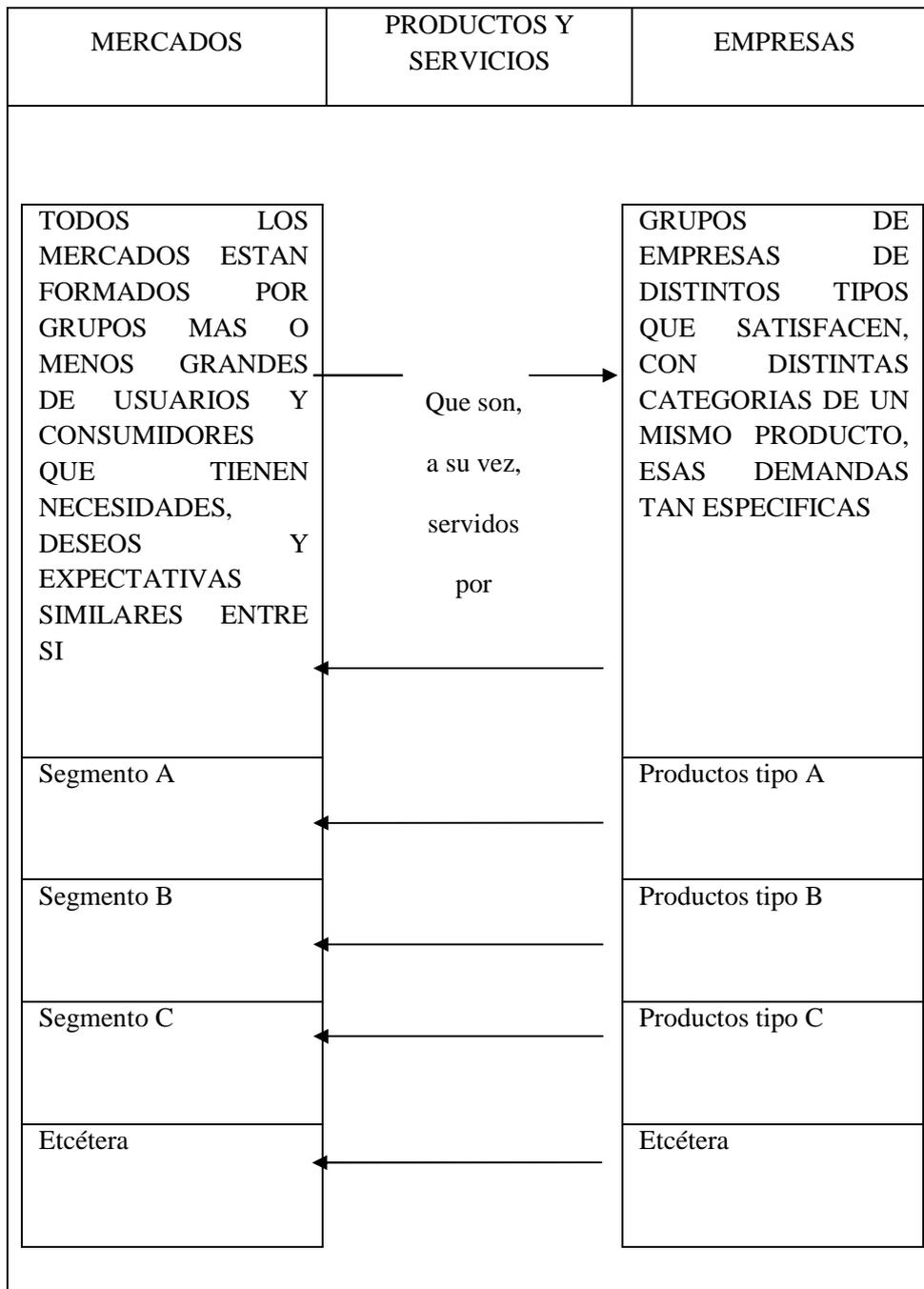
+ Utilizar un determinado producto para su consumo regular, pero pasar a otra categoría, del mismo producto cuando está de viaje, además tomar en cuenta si el viaje es de negocios, vacaciones o luna de miel.

Bajo estas perspectivas, debido a que es muy difícil agrupar, para fines prácticos, las necesidades, deseos y expectativas, los procesos de segmentación se fundamenta en: agrupar a los consumidores o usuarios que tienden a tener las mismas necesidades, deseo y expectativas. Es obvio, que la edad de las personas condiciona sus hábitos de consumo: un joven de 16 años no consume lo mismo que un adulto de 65 años, como tampoco podrá hacer viajes de turismo donde la salud corre peligro, o la aventura es riesgosa.

Por lo mismo el sexo también determina el consumo de productos, que son específicos para cada uno de los sexos: ropa, cosméticos, perfumes, algunos deportes. Otro factor que condiciona el consumo de las personas es el nivel de ingresos que tienen. Asimismo la localización geográfica.

Les presentamos una estructura de la relación entre:

Mercados – Productos o Servicios – Empresas



7.5.2. Principales criterios utilizados en la segmentación de los mercados

La forma de segmentar los mercados son innumerables. En función de las habilidades y recursos de cada empresa, ese proceso puede ser más o menos profundo y detallado. Sin embargo existen cuatro grupos de criterios que son los más utilizados:

a. Segmentación por regiones

Es sabido que las distintas regiones de un país muestran hábitos de consumo diferentes a consecuencia de que poseen necesidades, deseos y expectativas diferentes a los de otras regiones del mismo país. En este sentido, una empresa podría adoptar una de las siguientes opciones:

- Centrarse en una sola región, puede ser un solo barrio o zona, creando productos y servicios que respondan muy específicamente a las necesidades, deseos y expectativas de los habitantes, de la zona, o barrio, estrategia muy bien utilizada por las pequeñas empresas que operan en el sector alimentario y de servicios.
- Desarrollar un producto que pretenda responder a los hábitos de consumo de todo el país, haciendo caso omiso de las variedades de los gustos que se producen a nivel regional, es la estrategia que se conoce como marcas con distribución nacional, muy utilizada por las empresas grandes, que inclusive sus marcas son de carácter internacional (CBN).
- Desarrollar productos y marcas diferentes que respondan a las necesidades, deseos y expectativas de las distintas regiones.

En el mercado de la cerveza en Bolivia, se dan tres situaciones: existe una marca a nivel nacional, empresas que controlan sus marcas de manera regional y se abriendo paso las micro cervecerías, que se centran en lugares estratégicos

b. Características del consumidor

Posiblemente ésta es la forma más popular de segmentar los mercados. De acuerdo con este enfoque, los consumidores o usuarios de los productos y servicios se agrupan en función de:

Características demográficas: como ser edad, sexo, costumbres, religión, localización geográfica

Características socioeconómicas: nivel de ingresos, clase social

Características psicográficas: estilo de vida, costumbres especiales

Este criterio se sustenta en el hecho de que las personas muestran características similares tienden a tener necesidades, deseos y expectativas también similares:

- Los jóvenes tienden a consumir más bebidas refrescantes que los adultos.
- Los jóvenes se interesan más por ordenadores personales que los adultos.
- Las amas de casa con hijos muestran hábitos de compra muy distintos a las amas de casa sin hijos.
- Las personas de edad avanzada muestran mayor interés por los productos relacionados con el ahorro.
- Las personas de elevado nivel social se preocupan más por la moda.
- Las personas de edad avanzada se interesan por conocer distintas o llamativas regiones del mundo.

c. Nivel de uso de los productos y servicios

De acuerdo con este criterio, los consumidores y usuarios se dividen en tres categorías:

- b. Grandes usuarios
- c. Pequeños usuarios

d. No usuarios

Como es lógico, los grandes usuarios consumen más el producto o servicio y en consecuencia constituyen un segmento muy importante.

Este criterio sigue de la denominada "LEY DE PARETO" (13), que establece: el 20% de los integrantes de un mercado consumen el 80 % de los productos que se ofrece en ese mercado.

Pero las empresas no siempre centran su interés en los grandes usuarios. En nuestro medio, nos encontramos con el consumo de bebedores sociales, que beben solo cada fin de semana, de bebedores consuetudinarios o de grandes bebedores.

Bajo estas perspectivas, los segmentos de los grandes usuarios son los de más competencia y en los que centran sus esfuerzos las grandes empresas. Por eso no siempre se recomienda que las pequeñas empresas traten de participar en estos segmentos.

d. Beneficios buscados

Muchos expertos de marketing consideran que la mejor forma de segmentar los mercados es la función de los beneficios que buscan los consumidores y usuarios al comprar los productos y servicios. Este criterio trata de responder a la pregunta:

(13) LEY DE PARETO.- Wilfredo Pareto Denominado distribución ABC, es una Ley empleada en el control estadístico del proceso de análisis de las causas y efectos presentados. En este caso se aplica a la distribución cuando los productos se agrupan por niveles de venta.

¿Para qué comprar? ¿Qué buscan los consumidores y usuarios cuando compran productos o servicios?

Podemos advertir que este enfoque está íntimamente ligado al de necesidades, deseos y expectativas y se basa en que los consumidores compran productos y servicios:

Para solucionar problemas de alimentación, de vestimenta, ahorro, seguros o gustos especiales.

Para sentirse bien, diversiones, cigarrillos, bebidas, viajes.

La combinación de ambos, uno compra ropa para cubrir su cuerpo, pero la ropa de marca o moda se compra para sentirse bien o demostrar que está a la moda.

Sin lugar a dudas éste representaría el criterio ideal para segmentar los mercados, pero se tiene que tomar muy en cuenta:

El mismo sólo es útil si se puede establecer una relación directa entre beneficios buscados y las características de ciertos grupos de consumidores, es decir, los consumidores que poseen determinadas características demográficas, socioeconómicas o psicográficas buscarán determinados beneficios.

7.5.3. Mercados industriales

Los aspectos analizados en los puntos anteriores se refieren a los llamados mercados de consumo o mercados masivos, es decir, los que están integrados a las personas físicas. Pero además de esto existen mercados integrados por empresas o instituciones. Estos son llamados mercados industriales, o algunos los denominan como mercados de empresa a empresa

Aunque los mercados industriales responden a los mismos principios generales de los mercados de consumo o masivos, difieren en la forma en que se gestionan.

En los mercados industriales el reagrupamiento de los clientes, consumidores y usuarios se hacen a partir de otro tipo de características. Las más usuales son:

Por productos o servicios que compran

- Por áreas de actividad
- Por el tamaño en función al número de empleados utilizados en sus niveles de ventas.
- Por cobertura territorial de sus redes de ventas, ya sea regional, nacional o internacional
- Por productos o servicios que ofrecen o venden

Otros sistemas de clasificación se centran en el comportamiento que adoptan las empresas o instituciones en sus compras y en sus relaciones con los proveedores. Por ejemplo:

+ Motivos de compra: le atribuyen mayor importancia al precio, a la calidad o al servicio

+ Proceso de compra: la decisión está centralizada en una persona o en un comité de compras.

+ Plan de visitas, requieren visitas frecuentes, o determinan ciclos de visitas, sea, semanal, quincenal, mensual.

+ Distribución: agrupación en función al número de sucursales o agencias, red de ventas u oficinas regionales.

Cualquier característica que pueda servir luego para estructurar un eficaz programa de ventas, también se aplica la LEY de PARETO

Cuando hablamos de empresas industriales podríamos creer que son los que muestran una mayor tendencia a la segmentación. Porque cada cliente constituye un segmento, hacemos referencia a la fabricación de equipos o maquinaria con especificaciones especiales y únicos que no se repiten. Programas de informática con determinadas características., configuraciones de ofimática, servicios de transporte, de vigilancia, de reparaciones y mantenimiento.

Por lo señalado anteriormente daría la impresión que la segmentación de mercados es una técnica que solo tendría utilidad para las grandes empresas. Es una apreciación equivocada, porque el pensar que las grandes empresas no tiene que ver nada entre sí con las pequeñas empresas debido a que se dirigen a mercados diferentes.

Estamos convencidos que todos los mercados están formados por segmentos. La pequeña empresa y la gran empresa que están en competencia explotan los mismos mercados. Lo que pasa es que muy posiblemente una empresa se dirige a segmentos diferentes, con conocimiento o no, de los que explotan las grandes empresas.

Esto es precisamente una de las armas estratégicas que:

La empresa que logra explotar con eficacia, le dará a su empresa la ventaja competitiva que necesita para superar a la gran empresa. Muchas veces la segmentación es la única opción viable que tienen las pequeñas empresas.

La razón fundamental es el problema de recursos, pues la pequeña empresa tiene menos recursos que la gran empresa. En consecuencia, para equilibrar las fuerzas, las pequeñas empresas deben concentrar los escasos recursos de que disponen:

- En los segmentos del mercado que puedan defender mejor de los ataques de las empresas más grandes.
- En los segmentos que, por su tamaño, no parecen interesantes para los competidores más grandes.

El mercado de los programas de informática ofrece un ejemplo muy claro en este sentido. Durante muchas décadas muchas pequeñas empresas han tratado de competir sin éxito con los grandes proveedores de programas para ordenadores, a pesar de que en muchos casos ofrecen productos mejores, más versátiles y completos. Sin embargo, en ese mismo mercado sí han tenido éxito las pequeñas empresas que se han alejado de los programas tradicionales, como ser procesamiento de textos, hojas de cálculo, diseño y se han centrado en aplicaciones específicas como son, programas para medir la carga de la batería de los ordenadores portátiles, programa para aumentar el tamaño del cursor.

En realidad muchos entendidos en la materia de gestión de empresas consideran que la segmentación es una arma especialmente diseñada para la pequeña empresa. La razón fundamental de la importancia de la segmentación para las PYMES es el resultado práctico que justifica esta afirmación, que se resume de la siguiente manera:

La segmentación permite:

- a) Evitar la competencia frontal con la gran empresa.

Una pequeña empresa puede explotar muy bien un segmento que, por su tamaño, no resulte de interés para la gran empresa, con lo que se evita de tener que entrar en una confrontación frontal contra competidores más grandes. Que resultaría un suicidio.

Tenemos que tomar en cuenta que en el fondo todas las estrategias de marketing tienen un objetivo común: REDUCIR EL NIVEL DE COMPETENCIA.

Cuando una empresa, grande o pequeña, reduce sus precios, consolida una marca en el mercado, eleva sus niveles de servicios, mejora la calidad de sus productos o servicios, amplía su red de ventas, realiza fuertes campañas publicitarias o promocionales, lo que busca es: **separarse del resto de los competidores**, es decir, colocarse en una posición que sea la única en el mercado al explotar una de las ventajas competitivas que puede desarrollar. Por ejemplo, cuando una empresa dice en su publicidad: “Nuestro producto es el único que tiene el ingrediente súper – activo XXX”, lo que pretende es crear una imagen de individualidad en el mercado y colocarse fuera de sus competidores, creando una especie de monopolio, basado en que todos los consumidores están obligados a adquirir este producto.

Lo mismo sucede cuando la empresa ofrece un descuento del 20%, o el único edificio que le ofrece sol durante todo el año o el televisor que le ofrece imagen más nítida.

El resultado último que se busca es crearle: **a la empresa o a su producto o su servicio una imagen única en el mercado.**

Esto mismo puede lograrlo la pequeña empresa centrando sus esfuerzos en un segmento de mercado que puede servir con eficacia y eficiencia, sin necesidad de explotar los segmentos que explota la gran empresa.

Otro ejemplo de señalar: un pequeña tienda de alimentos puede subsistir incluso a un distancia corta de un supermercado, si se centra en darle un servicio a las personas que prefieren un trato más cordial y amistoso o que prefieran comprar en pequeñas cantidades, o que prefieren una atención más personalizada y no con una fría estantería, espacios amplios, cochecitos para traslado de los productos. Son dos segmentos diferentes.

Más, en este punto otro aspecto que debe ser tomado en consideración: estudios realizados indican que una gran parte de las amas de casa que hacen sus compras en los supermercados realizan parte de ella en los minoristas tradicionales.

En nuestro medio podemos advertir que la mayoría de las amas de casa si bien compran productos en los supermercados, pero la carne de res, de cerdo, pollos, pescado, pan y otros productos lo compran de los mercados tradicionales (caseros).

En casos como estos lo importante es que los dueños de esos puestos tradicionales:

- Conozcan los beneficios que buscan los clientes y que los inducen a preferirlos.
- Que centren sus esfuerzos en esos beneficios
- Que no pretendan competir frontalmente con los supermercados, aunque estén localizados a mínimas distancias.

Una situación similar se produce en todos los mercados y no sólo en los relacionados con la alimentación. Muy raras veces un consumidor compra todos los productos de una misma categoría que necesita a un único proveedor. Esto quiere decir: **La pequeña empresa siempre tiene la oportunidad de compartir un cliente incluso con un competidor grande.**

Quedamos sorprendidos al compartir en el sector de seguros que están manejadas por grandes empresarios, inclusive multinacionales que venden sus servicios en todo el mundo. ¿Quién podría pensar que en un sector tan grande y competitivo se presenten empresas pequeñísimas, hasta una de ellas con tres empleados? Si es verdad existen cuando se dedican exclusivamente a asegurar caballos de carrera o potros y yeguas de pura raza, o de cubrir riesgos en la filmación de películas o series para televisión,

todo esto depende del conocimiento que tiene los dueños de esos mercados especializados y las relaciones que han establecido con los clientes potenciales.

7.5.4. La segmentación que permite adaptar la empresa al comportamiento natural de los mercados

Debemos estar convencidos de que todo dueño de un negocio ya sea de manera consciente o no, siempre terminará vendiendo a un segmento específico del mercado total al que pretendía vender.

Y es cuando se presenta la competencia, los consumidores eligen por sí mismos las empresas, productos y servicios que mejor responden a sus necesidades, deseos y expectativas personales o institucionales. Por ejemplo:

- Si una empresa elabora postres con alto contenido de azúcar, terminará vendiendo solo a segmentos formado por consumidores que prefieren los postres más azucarados.
- Haciendo referencia a las comidas, podemos apreciar la presentación y el sabor especial, bajo la denominación de secretos, esté donde esté el local de preferencia, lo mismo podemos decir de las salteñas.
- Si la empresa se dedica a la fabricación de ropa y le da más importancia a la marca que al precio, terminará vendiendo solo a las personas que les interesa la marca y no el precio reforzando de esa manera su estatus. Social.

En este sentido, lo importante es recordar que aunque algunos segmentos son creados por las empresas, en la mayoría de los casos, los segmentos se forman de manera natural y espontánea.

Ante la certeza de que quiéralo o no se lo proponga a no de manera consciente o no, la empresa siempre terminará vendiendo a un segmento específico, esto tiene dos caminos:

Primero: Considerar que el segmento al que está sirviendo en ese momento es el más adecuado para su empresa.

En este caso deberá estudiar más a fondo ese segmento para conocer mejor cuales son, sus necesidades, deseos, expectativas y en consecuencia adecuar mejor su empresa y sus productos como sus servicios a mencionadas demandas con el propósito de consolidar la lealtad de su clientela.

Segundo: Considerar que el segmento al que sirve actualmente no es el más adecuado para el futuro de su empresa.

En este caso se deberá:

- + Estudiar a fondo el mercado total
- + Seleccionar el segmento que considere más conveniente de acuerdo con las potencialidades de su empresa.
- + Modificar su empresa y sus productos o servicios de forma tal que respondan mejor a las necesidades de ese nuevo segmento.

7.5.5. La segmentación logra consolidar posiciones en el mercado

Si el dueño de una empresa logra:

- o Determinar con precisión el segmento que le interesa.
- o Centrar todos sus esfuerzos en ese segmento
- o Satisfacer, mejor que nadie, las necesidades, deseos y expectativas de ese segmento

- Logrará mantener a todos sus clientes contentos lo que a su vez le permitirá.
- Mantener muy altos sus niveles de lealtad.
- Y Difícilmente podrá una gran empresa desplazarle de esa posición tan bien defendida.

Merceden – Benz una gran empresa, que le impide fabricar y vender vehículos más económicos y más utilitarios, tecnología?, recursos económicos? Conocimiento de mercados?, redes de distribución?. Nada de eso se trata de la única ESTRATEGIA DE SEGMENTO, que le dio excelentes resultados y clientela muy seleccionada. De ahí que sus ventas con altos precios son los más realizables. Es decir que esta empresa comprendió y aplicó el principio que dice:

“Ninguna empresa puede ser mejor en todo para todos”

“La empresa solo puede ser el mejor en algunas cosas para algunas personas”

7.5.6. Con la segmentación se alcanza altos niveles de rentabilidad con menos recursos

La pequeña empresa puede ser altamente rentable vendiendo a un segmento muy específico, incluso a un segmento pequeño. Esto debido a sus propias dimensiones y exigencias, porque no necesitan generar volúmenes de ventas de miles de millones. Esto quiere decir que una PYMES puede centrarse en un segmento muy específico y obtener los ingresos que requiere para sobrevivir, crecer y desarrollar con un alto nivel de rentabilidad.

La grandes empresas, por el contrario requieren niveles de ingresos muy altos, lo que les obliga a explotar muchos mercados o muchos

segmentos o a centrarse en segmentos más grandes, y esto les exige mayor competencia y mayores inversiones, mantener altos niveles de gastos y costos, lo que hace que reduzca sus niveles de rentabilidad.

Debido a los altos costos muchas grandes empresas no pueden servir con rentabilidad a los segmentos pequeños y en consecuencia ceden a las pequeñas empresas.

Hasta este momento nos hemos referido a que las pequeñas empresas pueden centrar sus esfuerzos en segmentos específicos como si fuera la única estrategia disponible. Algunos autores marcan otras posibilidades estratégicas de segmentación. Las pequeñas empresas pueden elegir en función de las condiciones de mercado, sus habilidades de gestión y de los recursos que disponga. Estas posibilidades estratégicas se orientan hacia dos grandes grupos:

1. Estrategias centradas en un único segmento, que está integrado por cinco posibles estrategias:
 - Centrarse en el segmento más grande. Es una opción posible, aunque existe el confrontamiento frontal con la gran empresa. La Pymes' deberá iniciar esta estrategia cuando dispone de una ventaja competitiva clara, que pueda defender y sostener con facilidad, como ser un servicio o producto viejo que no pueda ser copiada fácilmente, verdaderas ventajas en costos que le permitan ofrecer servicios a bajos precios.
 - Centrarse en el segmento más pequeño. Esta estrategia es válida siempre y cuando la pequeña empresa pueda defender con éxito las posiciones que alcance en esos segmentos. La única forma de defender con éxito un segmento es respondiendo con mayor eficacia a las exigencias de los consumidores.

- Participar en un segmento en crecimiento. En todos los mercados, todos los días comienzan a formar nuevos segmentos, y si logra consolidar tiene muchas posibilidades de mantenerse por mucho tiempo en el segmento.
 - Reestructurar el segmento por medio de la innovación. Una empresa puede alterar los segmentos existentes en un mercado introduciendo un producto completamente nuevo o un producto que sea una variante o alternativa de los que ya tiene en el mercado, es lo que comúnmente se denomina **extensión de línea**. En Bolivia la CBN tiene la facilidad de presentar su producto con innovaciones, nuevas etiquetas o etiquetas para ciertas oportunidades apreciadas por los consumidores.
 - Reestructurar el mercado utilizando canales de distribución nuevos. Este hecho permite alterar el equilibrio del mercado, lo hemos experimentado con los relojes electrónicos, las calculadoras abandonaron sus canales tradicionales para alcanzar la distribución masiva. Por otro lado muchas empresas han modificado estructuras tradicionales vendiendo directamente al consumidor por medio de redes de distribución, como ser cosméticos, equipos de cocina, vajillas, productos de hogar etc.. Otras han preferido utilizar ventas por internet, por correspondencia que en realidad son las pequeñas empresas, por cuanto cuentan con un número reducido de empleados ya que son simples comercializadores.
2. Estrategias de segmentos dirigidas a varios segmentos. Consiste en elegir la opción de participar en varios segmentos del mismo mercado, eligiendo algunas estrategias como:

- Distintos productos para distintos segmentos. Alternativa que consiste en desarrollar distintas categorías de productos para dirigir a distintos segmentos. Nos referimos al uso de distintas marcas o una misma marca con distintas características (cigarrillos rubios, negros, con filtro, sin filtro, light etc.). En este caso es muy necesario tomar en cuenta que cada uno de estos segmentos sea lo suficientemente grande como para justificar la inversión que se hará en él.
- Centrarse en pocos segmentos Cuando las empresas desarrollan productos para dirigirlos a algunos de los segmentos que integran el mercado.
- Un único producto para distintos segmentos. Ocurre cuando los integrantes de los distintos segmentos deben adaptarse al producto, ya que ese único producto ignora las diferentes preferencias que existen en el mercado.

7.6. Contacto con el cliente

En muchos casos, el contacto entre la gran empresa y sus clientes finales es prácticamente nulo. Tal es el caso de las empresas que venden productos tangibles masivos, como ser alimentos, productos de limpieza, de higiene personal; en estos casos usualmente se recurre los intermediarios, tanto mayoristas como minoristas, para poner al alcance los productos de los consumidores finales.

Se percibe que existe un alto nivel de contacto directo entre algunas grandes organizaciones y sus clientes. Tal es el caso de la banca. Líneas aéreas, empresas dedicadas a la venta de materias primas, equipos y maquinarias, programas informáticos.

La importancia cubren el contacto al que hacemos referencia, en principio, cuando esta relación es en tareas rutinarias, casi nada, así podemos mencionar:

- Recibir un depósito bancario, cobrar un cheque.
- Atender a un turista o un viajero, extendiendo pasajes, ofreciendo reservas en hoteles

Contratar la venta de materias primas

El hecho de salirse de actividades rutinarias, la relación cliente empresa comienza a adquirir mayor valor, cuando nos encontramos hechos como:

- Una reclamo del cliente de un banco o hacer una operación financiera especial.
- Solicitud de nuevas especificaciones de las materias primas.
- Equipos con características especiales

En estos casos el cliente es que mide la calidad del servicio y en consecuencia, son los que determinan sus niveles de satisfacción y su disposición de mantenerse fiel a los productos o servicios de la empresa.

Para que el contacto empresa – cliente sea realidad importante es fundamental que la relación se produzca entre el cliente y centros o áreas de decisión, de lo contrario, las personas que establecen contacto se limitan a ser simples mensajeros de los clientes con los ejecutivos de la empresa

7.6.1. Las deficiencias de la gran empresa

Los estudios realizados al respecto indican que la mayoría de las grandes empresas adolecen de una serie de deficiencias que afectan a sus relaciones con la clientela, deficiencias que la pequeña empresa puede

aprovecha en la batalla competitiva. Entre los principales podemos mencionar:

- Exceso de niveles jerárquicos. El tipo de organización que se encuentra la casi totalidad de las grandes empresas, llamado comúnmente Organización Jerárquica, o Militar.

En este tipo de organización, a partir de una figura que ejerce la autoridad máxima, comienzan a formarse niveles de mando y autoridad descendentes hasta llegar a los niveles más bajos. Esos niveles de mando forman estratos que se colocan unos encima de otros. Estratos llamados niveles jerárquicos.

Este tipo de organización tiene como objetivo:

- + El control de los empleados que trabajan en la organización.
- + Establecer líneas claras y precisas de delegación y responsabilidad.
- + Determinar quiénes son los jefes de cada uno de los colaboradores que trabajan en la empresa, siguiendo el principio de que cada empleado debe tener un solo jefe.
- + Establecer las vías de comunicación ascendente y descendente que van a interrelacionar a toda la organización.

Sin lugar a dudas, esta forma de organizar las empresas tiene sus ventajas y es por eso es a la que más se recurre. Sin embargo, también presenta serios problemas: Aleja los niveles superiores de mando de la organización de los clientes y del personal que tiene contacto con los clientes

En la práctica, este distanciamiento tiene una primera muy seria consecuencia:

° Los altos mandos de decisión pierden la visión del cliente, están tan ocupados gestionando la empresa que no tienen ni siquiera de pensar en los clientes. Es muy común derivar el problema a otros departamentos, es así cuando a un gerente se le plantea un problema relacionado con un cliente, su respuesta es típica “Es un problema del departamento de marketing o de ventas”. Qué ellos lo resuelvan.

Una gran empresa que salió de ese círculo vicioso es IBM, que obliga a los miembros de su más alto nivel de ejecutivos a atender a un reducido grupo de clientes. No se pretende que estos ejecutivos se conviertan en vendedores, sino que mantengan siempre el contacto con algunos clientes y no se olviden los problemas, exigencias y necesidades.

Un ejecutivo que realizaba visitas por lo menos una vez al mes, junto con el vendedor de la zona, expresó que es la mejor manera que he encontrado para mantenerme informado sobre el mercado y lo que quieren los consumidores finales. Además es una forma muy económica de investigar el mercado.

En consecuencia el exceso de niveles jerárquicos crea verdaderas barreras insalvables, entre el mercado y los altos niveles de mando de las grandes empresas.

Inexistencia de comunicaciones ascendentes. Es una consecuencia del punto anterior, y el problema se complica cuando notamos que en las grandes empresas no existen mecanismos formales que permitan a un empleado de bajo nivel ponerse en contacto directo con los altos niveles de dirección. Esta forma de comunicación debe realizarse a través de los canales de mando y delegaciones establecidas en el organigrama.

No se puede utilizar los canales informales como se lo hace en las pequeñas empresas, por ejemplo cuando el dueño de un negocio aunque

exista un encargo de ventas, conversa con los encargados de ventas, cuando atiende personalmente a los clientes que visitan la empresa, cuando el dueño sale a tomar un café con sus colaboradores.

En la gran empresa, la ausencia de comunicación informal amplia implica:

- ° Que muchas veces la comunicación no sea tan ágil y rápida como las circunstancias lo requieren.
- ° Que nunca pueda asegurarse que el mensaje, después de pasar por cinco o seis barreras estructurales, llegue al nivel más alto como fue emitido inicialmente.
- ° Muchos los mandos medios se niegan a comunicar hacia arriba problemas que existen con los clientes, para no quedar mal ante sus jefes.
- ° Sencillamente no quieren transmitir ideas brillantes por egoísmo.

Esta realidad explica cómo es más fácil en las pequeñas empresas, por ejemplo:

- + Conceder un descuento (bonificación)
- + Modificar un producto o servicio para satisfacer mejor a un cliente
- + Hacer que los niveles de decisión comprendan en su totalidad los problemas que tiene un cliente.
- + Adaptar un servicio a las exigencias específicas de uno o algunos clientes.

Deficientes comunicaciones descendentes. Así como las comunicaciones ascendentes son deficientes, también son las comunicaciones descendentes, es decir, las que se generan en los niveles ejecutivos de decisión para que lleguen hasta lo niveles más bajos, porque

las comunicaciones deben atravesar las múltiples barreras existentes en la empresa.

Para resolver este problema las grandes empresas recurren a las cartas, memorandos, circulares, anuncios en vitrinas del personal.

Lo que hace falta por medio de estos canales formales de comunicación es contar con: **Un proceso de convencimiento.**

Hecho que es más fácil encontrar en las Pymes' este ingrediente tan importante, pero difícil de definir, que se conoce como la mística empresarial. En realidad la mística empresarial se produce cuando todo el personal hace suyos, interioriza con entusiasmo y decisión, los valores y objetivos que integran la cultura de la organización.

Y para lograr se necesita el contacto humano, que es más fácil lograr en los grupos sociales pequeños, es decir en las pequeñas empresas.

Por esta razón es más fácil encontrar en las pequeñas empresas empleados dispuestos a:

- i. A sacrificarse, hasta lagunas veces aceptan pequeñas reducciones de sus ingresos
- ii. Trabajar horas extraordinarias sabiendo que no será remunerados
- iii. Utilizar cualidades personales para satisfacer a un buen cliente
- iv. Realizar tareas no previstas en su rol de actividades

v. Cubrir ausencia de sus compañeros de trabajo en cualquier circunstancia

Poca flexibilidad en las estructuras. La burocratización y las deficientes comunicaciones ascendentes y descendentes provocan que las grandes empresas tengan estructuras muy poco flexibles. Esta sin lugar a dudas es la deficiencia más estudiada, conocida y visible de la gran empresa, algunos autores manifiestan que las grandes empresas se mueven lentamente, como los monos perezosos o dinosaurios y otros autores comparan con parálisis o arterioesclerosis estructural.

En cambio si una pequeña empresa desea enfrentarse con éxito a la gran empresa debe lograr altos niveles de flexibilidad en sus áreas operativas, estratégicas y estructurales

Haciendo un análisis sobre este capítulo, pudimos darnos cuenta que todas las empresas tienden a desarrollar esas mismas deficiencias a medida que crecen, aunque son más notorias en las grandes empresas, como también en las medianas y hasta en algunas pequeñas empresas.

Hacemos notar que estas cuatro deficiencias no son exclusivas de la gran empresa. En la práctica, también en las PYMES pueden verse afectadas por las mismas consecuencias que tiene esas deficiencias. Todo depende de la actitud que asuma el dueño y los valores que proyecte y difunda como parte de la cultura de su empresa.

En nuestro apreciamos que el dueño de pequeñas empresas no gestiona los valores de cultura, sobre los cuatro puntos antes señalados, permite que se incremente el índice de mortandad. Porque con lleva consecuencias negativas como:

+ Perder contacto con la clientela

+ Le será más difícil satisfacer eficazmente necesidades, deseos y expectativas

+ Podrá perder la oportunidad de mejorar sus productos y servicios, gracias a los consejos de los clientes.

Para evitar que una pequeña empresa se contamine con las deficiencias propias de la gran empresa , es necesario:

Que el dueño. Como principal generador de la cultura y de la mística que existirá en el negocio:

- Mantener abiertos los canales de comunicación con todos y cada uno de los encargados, responsables y empleados en general de todo la empresa.
- No perderá la oportunidad de alcanzar el conocimiento sobre las necesidades, deseos y expectativas de los clientes para poder satisfacerlas con plenitud.
- Podrá adaptarse con rapidez a las cambiantes situaciones que se producen en el entorno que le rodea.
- Solo así podrá explotar con eficacia y eficiencia sus ventajas competitivas frente a la gran empresa.

Por otro lado debemos tomar en cuenta que:

+ Solo manteniendo los canales de comunicación abiertos, podrá la empresa alcanzar el conocimiento sobre las necesidades, deseos y expectativas de los clientes que necesita para satisfacerlas con plenitud.

+ Sólo manteniendo los altos niveles de flexibilidad, podrá adaptarse con rapidez a las cambiantes situaciones que se producen en el entorno que le rodea.

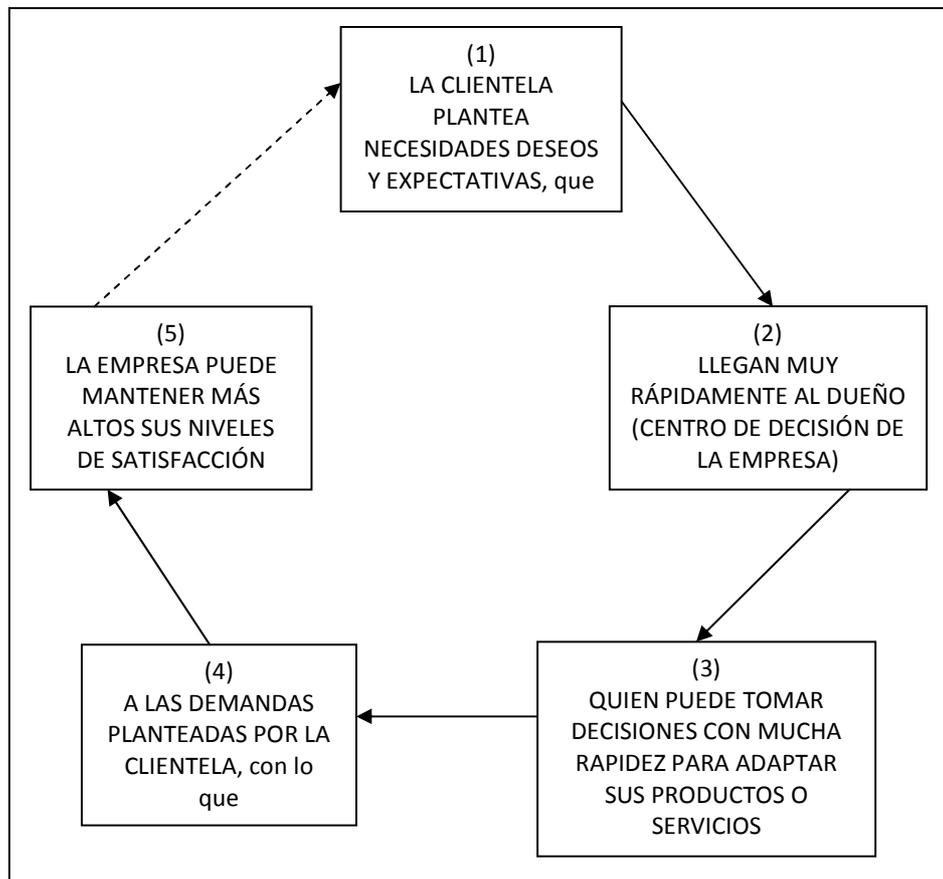
+ Y solo así podrá explotar con eficiencia y eficacia sus ventajas competitivas frente a la gran empresa

La pequeña empresa tiene un potencial mayor que la gran empresa:

- + Para mantener un contacto más estrecho con la clientela
- + Para que esos contactos se conviertan en eventos que le permita servirle mejor.
- + Y estimular la forma más eficaz su lealtad como cliente.
- + Mantiene una relación muy estrecha con sus clientes para ayudarles a desarrollar nuevos productos especializados
- + Acelera el despacho de pedidos, cuando sus clientes necesitan los productos con urgencia.
- + Se preocupa por establecer relaciones a largo tiempo con su clientela

Si no se logra el contacto directo y no se posee la suficiente flexibilidad, la pequeña empresa se limitará a hacer lo mismo que la gran empresa , es decir, ***ofrecer el producto o servicio que a ella le parece adecuado, a la espera de que la clientela se adapte a él***

El presente cuadro nos permitirá apreciar la dinámica del contacto con el cliente:



Para lograr la adaptación de la clientela a las características de sus productos y servicios la gran empresa:

- + Dispone de recursos suficientes para invertir en actividades de marketing, como ser publicidad, promoción, relaciones públicas, cuyo objetivo es el de influir en la decisiones de la compra de sus consumidores.

- + Dispone de estructuras de costos muy bajas, lo que implica que el consumidor, en muchos casos, decide aceptar menos de lo que espera de un producto o servicio a cambio de pagar un precio más bajo.

Lamentablemente la pequeña no dispone de esos recursos, pero debe plantear su enfrentamiento con la gran empresa, utilizando otras tácticas, y de esta manera nos permitimos presentar un nuevo enfoque de:

La calidad interna y la calidad externa

Existen dos principios en la gestión de empresas que son invariables y de aplicación universal:

- + A igualdad de precios, los clientes preferirán el producto o servicio de más calidad.
- + En la mayoría de los casos, los clientes están dispuestos a pagar un poco más para adquirir un producto o servicio que consideran de más calidad.

Si los clientes sólo se fijasen en el precio cuando van a adquirir un producto o servicio, no existirían en el mercado marcas, productos y servicios tan conocidos, populares y deseados por todos, como ser Coca Cola, IBM, Nissan, Burger etc. Hacemos notar que todas estas marcas , productos y servicios tienen competidores más baratos. Nace la interrogante Si como afirman muchos que el precio es lo único importante ¿Porqué se siguen vendiendo esas marcas , productos y servicios?

La verdad es que a medio y largo plazo: LA CALIDAD SE IMPONE. Ahora bien, para ofrecer un producto o servicio de verdadera calidad, lo que se denomina CALIDAD TOTAL, lo importante es que los responsables de la empresa conozcan las dos dimensiones del concepto de calidad:

- + **Calidad interna:** es la capacidad que tiene un producto o servicio para realizar el trabajo o la prestación para el que ha sido diseñado. Por ejemplo:
 - Un desodorante que realmente elimine el mal olor
 - Una agencia de turismo, le dé la seguridad de embarque.
 - Una tienda de alimentos que venda productos siempre frescos

- Una zapatería que repare estéticamente y muy puntual
- Materia prima que responda a las especificaciones establecidas.
- Servicio de mantenimiento de computadoras honesto y puntual

A esta dimensión se le denomina también calidad técnica porque está íntimamente relacionada con la funcionalidad del servicio o producto, su diseño su estructura, la organización operativa o la capacidad técnica de la empresa.

Como es lógico, la calidad interna es determinante, porque si un producto o servicio adolece de problemas serios en su calidad interna, está llamado a fracasar en el mercado.

En un producto o servicio, la calidad interna no es el único elemento que determina su aceptación por parte de los consumidores, sino que hace falta tomar en cuenta:

+ **La calidad externa**, que algunos entendidos en la temática lo denominan calidad comercial o calidad de mercado, si bien la calidad interna se puede medir con relativa facilidad, ya que existen métodos y sistemas para determinar con precisión la funcionalidad y características técnicas de un producto o servicio, la calidad externa depende de variables más difíciles. La calidad externa se relaciona con las percepciones (reales o imaginadas) que reciben los consumidores respecto a las experiencias que tienen, con los productos, servicios o empresas.

- Consumidores respecto a las experiencias que tienen, con los productos, servicios o empresas.



Al margen de la funcionalidad técnica de un producto o servicio, los consumidores o usuarios juzgan otros aspectos menos tangibles, entre los que podemos mencionar:

- Imagen de la marca o de la empresa
- Fiabilidad y confianza que se tiene de ella
- Cortesía con que son tratados los clientes en sus relaciones con la empresa.
- Credibilidad de sus comunicaciones y afirmaciones.
- Seguridad o ausencia de riesgos que ofrece el producto o servicio.
- Puntualidad en la entrega
- Flexibilidad para adaptarse a la exigencias específicas del cliente.
- Capacidad para responder a los gustos específicos de grupos de consumidores.

Ahora bien, cuando nos referimos a que el contacto con el cliente permite ofrecer un producto que responda mejor a las necesidades, deseos y

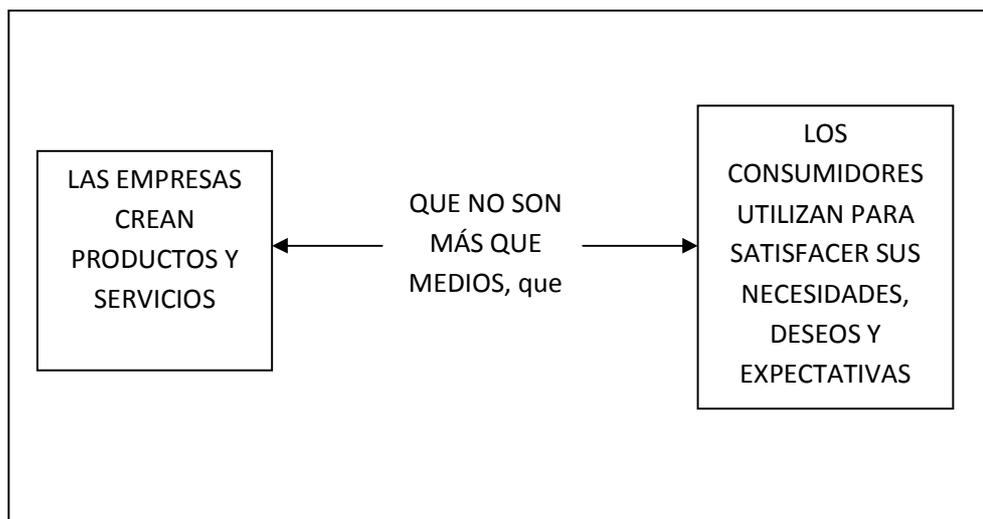
expectativas de la clientela, nos estamos refiriendo a que debe hacerlo en las dos dimensiones de la calidad, ya sea la externa como la interna.

Como señalamos, la calidad interna o técnica se puede medir con relativa facilidad y en consecuencia, una empresa ya sea grande, mediana o pequeña, si se preocupa por ello y cumple exactamente determinados requisitos técnicos, puede garantizar que sus productos o servicios ofrecen el nivel de calidad interna adecuado.

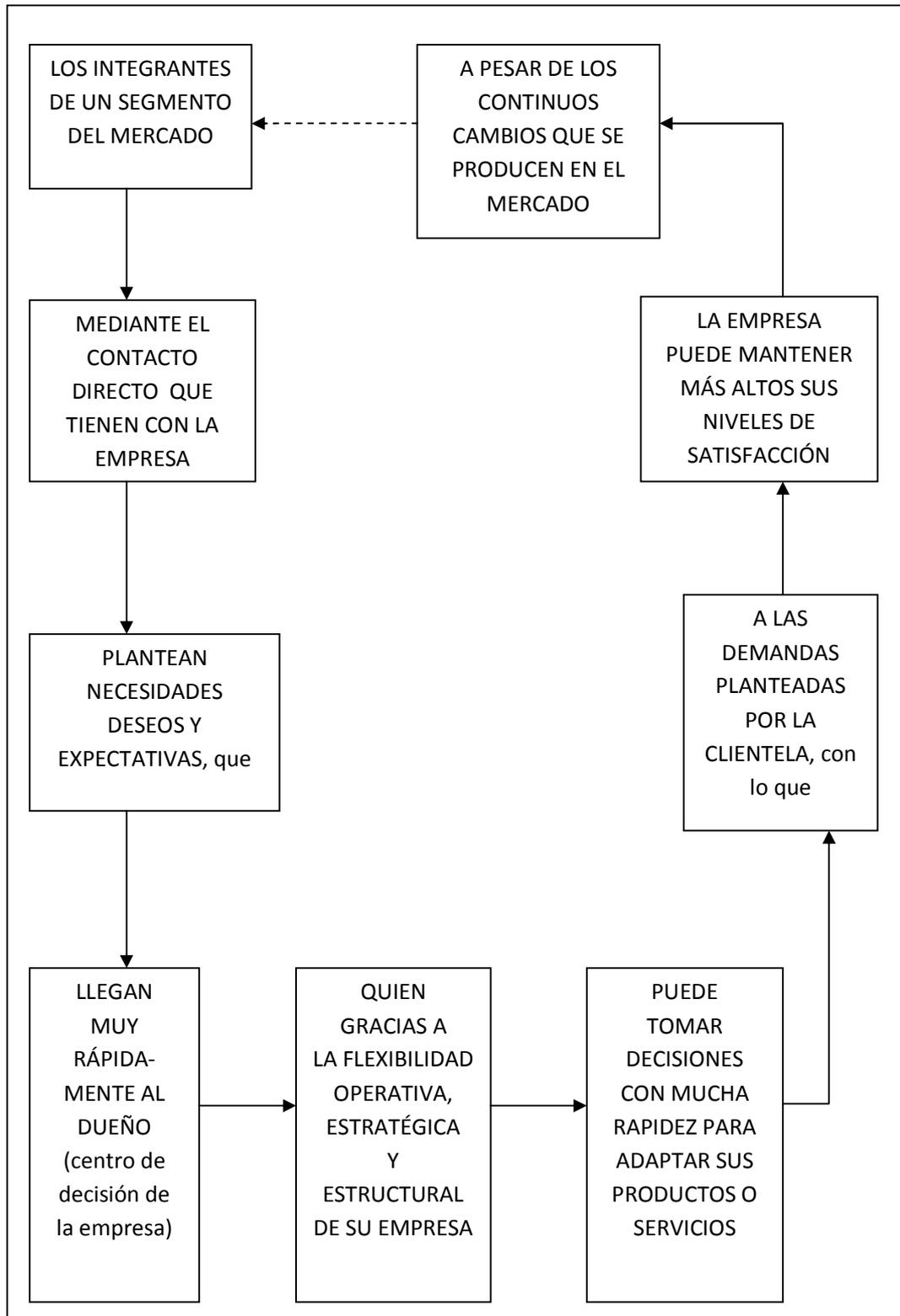
La medición de la calidad externa, por el contrario, es más difícil. Recuérdese que estamos hablando de medir las percepciones de los clientes. Mantener un contacto muy estrecho directo y personal con la clientela para ir midiendo a cada momento lo que les gusta o disgusta.

En este sentido:

Si bien es cierto que la gran empresa puede llegar a tener ventajas sobre la pequeña empresa en lo que respecta a la calidad interna. También es cierto que en el área de la calidad externa la pequeña empresa posee claras ventajas sobre la gran empresa.



7.8 ESQUEMA INTEGRAL



CAPITULO VIII

CONCLUSIONES

Tenemos que estar convencidos de que la intervención de la Pymes' en el mercado laboral ,tiene dos connotaciones, unas negativas como el hecho de que muchas de esta clase de empresas tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo, esto nos conduce a la evasión impositiva, la no adecuación de las leyes laborales . En definitiva son empresas que alteran las reglas del juego del mercado institucionalizado, lo que provoca la queja de de las grandes firmas, que ven esta situación como una transferencia de recursos implícitos a favor del sector que nos ocupa. La movilidad laboral refleja la faz positiva de la intervención de las pequeñas y medianas empresas en el contexto del mercado de trabajo de lo que se trata, en definitiva es de alcanzar una mejor reasignación de los recursos humanos, ya se trate de obreros calificados o no calificados.

Tomando en cuenta lo negativo nos permitimos afirmar a la posibilidad de abandonar una empresa grande, tal vez cierta estabilidad pero sin posibilidades de progreso, para ingresar a un emprendimiento de menor envergadura pero con posibilidades de desarrollo personal. Tal decisión afectará en mayor medida a los jóvenes trabajadores para quienes la antigüedad no reviste importancia. En lo que se refiere a trabajadores no calificados, la movilidad laboral se insinúa con mayor intensidad en plano de las Pymes'.

Estamos convencidos que en Bolivia, al contar con numerosas empresas pequeñas y medianas, pretendemos ayudar a los fundadores y sucesores y a personas con la responsabilidad de conducirlos a lograr las Pymes' multigeneracionales exitosas y que los propietarios sean auténticos familias empresarios y sobre todo comprometidos comprometidas.

Un fenómeno importante de mencionar es que en nuestro medio la recuperación de las Pymes' en el sector manufacturero y comercio. Las

empresas líderes de manufactura resultaron expulsadoras de la mano de obra. Las PYMES beneficiadas absorbieron parte de la mano de obra de tal forma que les permitiera responder en tiempo y forma a las exigencias de la empresa a la que se vincularon.

Muchos estudios afirman que el aumento de la participación en empleo de las pequeñas empresas se debe a la creación de nuevas empresas pequeñas que compensan el cierre de las mismas

Creemos que con el presente trabajo lograremos incentivar a consolidar las empresas pequeñas y medianas, siempre que se entienda las directrices para el buen gobierno y administración de las mismas.

Se tiene que lograr mantener su índice de vida y de esta manera se podrá asegurar una mayor rentabilidad y un mayor crecimiento del patrimonio, por otro lado se tendrá que fortalecer en cada uno de los miembros la continuidad que se ejerce con una elevada influencia en el comportamiento de los miembros que la componen.

Si tiene que crear conciencia sobre la función social de una empresa de negocios que queda enmarcada por la delimitación de sus responsabilidades sociales, sobre todo en nuestra situación actual cuando crece la desocupación, la miseria y el hambre.

BIBLIOGRAFIA

GALLO MIGUEL ANGEL. “Empresa Familiar “ Barcelona – España

PEREZ LOPEZ JUAN ANTONIO. “Fundamentos de la Dirección de Empresas” – Madrid 2002

SIMONE ANDRADE “Diccionario de Fianzas y Economía”

HERNANDES SAMPIERE ROBERTO “Metodología de Investigación” “da Edic. 1998 MacGraw Hill - México

GALLO MIGUEL ANGEL “Consejos de Administración” – Barcelona – España.

J.M. RODRIGUEZ PORRAS: “Factor Humano de la empresa” Edic. RIALP- México

DIAZ SANTOS. “ La pequeña empresa” Madrid - España

GALLO MIGUEL ANGEL.“Ideas Básicas como dirigir una empresa familiar Barcelona – España.

B.ROIG: “La empresa ante la realidad de fin de siglo” MacMillan – Londres

ANEXOS