

Perspectivas teóricas en torno a estrategias utilizadas por las pymes



*Sabrina Melano**, *Daniela Servian***
y *Andrea Sánchez****

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo abordar definiciones teóricas en torno a las estrategias utilizadas por las pymes. Para ello se consultaron fuentes documentales, artículos y bibliografía especializada.

Actualmente muchas pymes se enfrentan a una crisis económica inimaginable a causa de la pandemia por COVID-19. Ante este escenario, muchas de estas empresas, aunque recibieron ayuda del gobierno, no pueden sostenerse. En cambio, otras se han reinventado, tomando la crisis como una oportunidad y encontrando alternativas para seguir adelante ante una situación de incertidumbre a nivel mundial.

Este contexto afecta, entonces, de forma heterogénea a las diversas pymes: algunas se vieron favorecidas, otras siguen resistiendo y, en el peor de los casos, tuvieron que cerrar.

* Sabrina Melano es licenciada en Administración (UNPAZ), maestranda en Gestión Empresarial (UNLu), investigadora en formación del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ. smelano@transclor.com.ar

** Daniela Servian es licenciada en Administración (UNPAZ), maestranda en Política Pública y Desarrollo (FLACSO), investigadora en formación del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ.

*** Andrea Sánchez es licenciada en Administración (UNPAZ), cursando Especialización en Docencia Universitaria (UNPAZ), investigadora en formación del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ.

Antes de abordar las diferentes definiciones acerca de las estrategias utilizadas por las pymes en Argentina, creemos necesario describir: ¿qué es una PyME en nuestro país?, ¿cuáles son sus categorías?; luego definiremos: ¿qué es una estrategia y para qué sirve?; para posteriormente ahondar en los tipos de estrategias existentes. Además, nos resulta fundamental conocer la importancia de estas empresas mal llamadas pequeñas, porque de pequeñas no tienen nada.

Palabras clave

estrategia - pymes - pandemia - crisis - oportunidad

Introducción

“Ser pyme” es el sueño de muchos, pero en nuestro país los diferentes ciclos políticos y económicos trajeron consigo años de frustración, actualmente agravada por la crisis socioeconómica derivada de la pandemia. Debido a que las condiciones de funcionamiento económico en Argentina han cambiado significativamente en los últimos años, estas transformaciones demandan competitividad por parte de las pymes. En ambientes hostiles parece haber poco margen para conductas conservadoras, de modo que las firmas con actitudes emprendedoras, orientación de largo plazo, capacidad de visualizar posibles escenarios futuros y de diferenciar su oferta en forma sostenida son aquellas con mayores chances de supervivencia. Las pymes se ven obligadas a diseñar estrategias: saben cómo organizar sus recursos y aprovechar las oportunidades generadas por la inestabilidad de un mercado específico (Kantis, 1999, citado en Bianchi, Flores Servian, Melano y Pedernera, 2019).

En este marco, el presente trabajo pretende sistematizar, analizar y reflexionar en torno a enfoques teóricos referidos a la conceptualización de estrategias utilizadas como herramienta para enfrentar diferentes contextos.

Perspectivas teóricas en torno a estrategias utilizadas por las pymes

Una PyME en Argentina es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, industria, minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría. Para formar parte del Registro de Empresas MiPyME se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos y la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa. El 99% de las empresas en nuestro país son consideradas pymes y emplean al 60% de los trabajadores. Como puede verse, según estos datos, son fundamentales para la economía nacional.

David (1989) afirma que todas las empresas –sean grandes, medianas o pequeñas– poseen una estrategia, aun si es informal: aquellas organizaciones se dirigen hacia algún lado –aunque por desgracia algunas no tengan claro hacia dónde– y todas siguen un curso, a pesar de no ser planeado estratégicamente. La organización que implementa los conceptos y las técnicas de una administración estratégica genera un proceso que faculta a los gerentes y empleados con el poder de decidir, asumiendo así una posición activa. Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo, esforzándose por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos, constituyendo un enfoque, un camino lógico, sistemático y objetivo que determina el rumbo.

En lo que respecta a una estrategia, existen diferentes opiniones de distintos autores acerca del concepto. La cantidad de estrategias que puede adoptar una pyme también es variada y tendrá un impacto importante en su desempeño, definiéndola por completo.

En el campo de la administración, según Quinn (1993, citado en Barmat, 2009), una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, tanto como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones posibles de los oponentes inteligentes. En cambio, Porter (1996, en David, 1989) define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales, que le permiten a una organización lograr sus objetivos; en otras palabras, es el plan de juego de una empresa.

Para Drucker (1954, en Hermida, Serra y Kastika, 1992: 196) la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio?, ¿qué debería ser?, mientras que Chandler Jr. (1962) define la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas”.

David (1989), por su parte, nos dice que, para enfrentar una estrategia debería poder responderse: ¿cuál es nuestra situación actual?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cómo vamos a llegar? Las respuestas a estas tres preguntas nos darán el camino a tomar. Entre tanto, Sallenave (2002) pone en evidencia la inclinación para lograr los objetivos de la organización con los mejores costos y, en la misma línea, plantea que el éxito de dicha estrategia se asocia al cambio de la situación organizacional respecto a su realidad antes de la puesta en marcha para la determinación de la estrategia. Para esto es necesario una identificación clara de los objetivos del accionar de la organización, enfoque que deberá estar contemplado en sus atributos, normas y horizontes. Así también el valor que tiene la información que la organización posee no solo sobre su entorno, sino también aquella que le permita establecer sus condiciones y capacidades, es decir, la información que posea acerca de si misma, formadora de pensamiento, en lo que posteriormente se llamaría “inteligencia emocional” planteando también “la ilusión” del decisor como un factor que incide profundamente en el diseño de la estrategia.

Mintzberg (s/f, citado en Pineda, 2009) brinda la definición más completa de estrategia con las llamadas 5P, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.

1) Plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

2) Pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

3) Patrón: es el modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, a la estrategia, debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no.

4) Posición: la estrategia es el lugar que ocupa con respecto al medioambiente organizacional. Actúa como mediadora entre la organización y su medioambiente.

5) Perspectiva: corresponde a una visión más amplia. Implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. Es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Ahora bien, en cuanto a la utilidad de las estrategias, según Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998), todas las discusiones sobre estrategia dejan puertas abiertas: frente a cada ventaja se abre un inconveniente paralelo. A continuación, se detallan sus potencialidades.

-“Provee de una orientación”

Ventaja: la función esencial de la estrategia es servir de brújula a una organización a fin de que mantenga el rumbo correcto.

Inconveniente: puede ser una pantalla, ocultar peligros potenciales. Y si bien es importante determinar una dirección, más importante aún es mirar hacia ambos lados del camino, para poder cambiar el rumbo cuando sea necesario.

-“Concentra los esfuerzos”

Ventaja: la estrategia favorece la coordinación de las actividades. Sin ella, siempre está latente el peligro de caer en el caos.

Inconveniente: de tanto concentrar esfuerzos, se corre el riesgo de formar un “pensamiento único”, sin opción a analizar otras posibilidades.

-“Define a la organización”

Ventaja: la estrategia es un medio para que la gente comprenda a la empresa y la distinga del resto de las compañías. Le da sentido a la organización, ayuda a comprender el porqué de una acción.

Inconveniente: una definición muy fuerte contribuye a la simplificación y al estereotipo, en perjuicio de la riqueza y la complejidad del sistema.

-“Es fuente de coherencia”

Ventaja: la estrategia busca el orden, no la ambigüedad. Ayuda a entender el mundo y, en consecuencia, facilita la acción.

Inconveniente: la creatividad encuentra suelo fértil en la incoherencia, de donde extrae nuevas combinaciones de fenómenos aislados.

Para Castañeda & Zambrano (2018), la estrategia busca cumplir tres funciones fundamentales.

1) Muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado.

2) Describe el perfil de los actuales y potenciales competidores e identifica en qué invierten estratégicamente.

3) Traza el perfil estratégico de la empresa –o curva de valor– y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro.

Una de las funciones clave de la estrategia es resolver los grandes problemas, a fin de que nos sintamos lo suficientemente libres como para ocuparnos de los pequeños detalles.

A continuación, abordaremos los distintos tipos de estrategias utilizadas por las pymes haciendo hincapié en su importancia en la resolución de problemas específicos difícilmente anticipables.

Tipos de estrategias para las pymes

Una de las estrategias más importantes que existen son las llamadas estrategias competitivas, que consisten en ser diferente. Una estrategia competitiva implica la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 2011). Además, Porter (1980, en Barbat, 2009) considera que una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (competidores directos, competidores potenciales, productos sustitutos y la capacidad de negociación de proveedores y clientes).

En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

-posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes;

-influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa; o

-anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a los mismos con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

Por otro lado, se encuentran las estrategias competitivas genéricas. De acuerdo con Porter (1980, citado en Barmat, 2009), podemos definir tres tipos de estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

- a) liderazgo general en costos,
- b) diferenciación, y
- c) enfoque o alta segmentación.

La estrategia de liderazgo general en costos consiste en lograr la primacía en un sector industrial mediante la aplicación de políticas tendientes a la producción a gran escala, controles rígidos de los costos y los gastos indirectos, y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, etcétera. Además, el aprovechamiento de la experiencia acumulada es otro factor que permite la reducción de costos y, por ende, deben seguirse acciones que lleven a capitalizarlo.

La estrategia de diferenciación “consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único”. Los factores de diferenciación pueden ser variados, pudiéndose mencionar aspectos tales como: el diseño o imagen de marca, la tecnología aplicada, el servicio al cliente, la cadena de distribución, las condiciones de uso, etcétera. Las empresas pueden buscar la diferenciación desde muchos puntos de vista: un sabor único, surtido amplio para comprar todo en un solo lugar, múltiples características, servicio superior, disponibilidad de partes de repuesto, mayor cantidad por igual precio, menor precio por igual cantidad, ingeniería de diseño y funcionamiento, fiabilidad del producto, fabricación de calidad, liderazgo tecnológico, una gama completa de servicios, imagen y reputación de excelencia, entre tantos.

Los enfoques más atractivos hacia la diferenciación son aquellos que los rivales no pueden duplicar o que les resulta costoso duplicar. En general, la diferenciación produce una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se basa en la innovación de productos, superioridad técnica, calidad y fiabilidad de productos, servicio integral a los clientes y capacidades competitivas únicas.

La estrategia de alta segmentación consiste en enfocarse sobre un segmento de mercado en particular, sea en una línea de producto o en una zona geográfica. Y dentro de esta línea también se puede distinguir un liderazgo en costos o en diferenciación dentro del segmento.

Según David (1989), es importante conocer e identificar estrategias alternativas a las anteriormente nombradas como las estrategias de integración, las intensivas, las de diversificación y por último las estrategias defensivas.

Las estrategias de integración son tres: la integración vertical hacia adelante busca apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, intentando incrementar el control sobre ellos, tanto como de

los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos; en la integración horizontal lo que se busca es controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objetivo de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder del mercado.

Dentro de las estrategias intensivas podemos definir tres categorías: la primera es la penetración de mercado, que busca una mayor participación para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing; la segunda es el desarrollo de mercado, que pretende introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica; y por último, la tercera es el desarrollo de producto que pretende aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.

En cuanto a las estrategias de diversificación podemos encontrar dos tipos: la relacionada, que busca agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes; y la no relacionada, que agrega productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.

Entre las estrategias defensivas tenemos que considerar, por su parte, tres tipos: el recorte de gastos que intenta reorganizar a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades; la desinversión, que implica la venta de una división o de una parte de la organización; y, por último, la liquidación, es decir, la venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Siendo el comportamiento que asuma el empresario fundamental en la elección del camino a seguir, se abordaron los diferentes tipos de estrategias con el fin de clarificar la diversidad de planes de acción que pueden llevarse a cabo para sortear una crisis, enfrentar contextos, facilitar la toma de decisiones e incluso guiar el futuro de la empresa.

La manera de tomar decisiones y la forma de ponerlas en práctica son lo que, en definitiva, puede definir el éxito o el fracaso empresarial (Sánchez Quintero, 2003).

Conclusión

Drucker (en David, 1989) clarifica la situación de las pymes con relación al entorno, diciendo:

El mañana llega irremediabilmente, y siempre es diferente. Hasta la empresa más poderosa estará en problemas si no se ha preparado para el futuro. Verse sorprendida por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la empresa más grande y con más dinero puede permitirse, un riesgo que ni la empresa más pequeña puede correr.

Para finalizar, nos referiremos al impacto heterogéneo de la pandemia que afecta a las pequeñas y medianas empresas. Hoy en día puede notarse la tendencia en las cadenas de gastronomía, con tan solo

caminar por la calle, el consumo a través de *delivery* que viene creciendo sostenidamente, mientras que las empresas textiles y de servicios fueron algunas de las que se vieron más afectadas.

Ante este contexto es clave preguntarse: ¿crisis u oportunidad? Para considerar que dependiendo de dónde estemos parados, la situación en la que nos encontremos y la forma en que enfrentemos los desafíos, podemos hablar de crisis o de oportunidad. Una pyme que define estrategias y logra amoldarse a las circunstancias que brinda el contexto, encuentra en las crisis una oportunidad para crecer. Ya sea porque supo adaptarse a tiempo y dar un giro en su modelo de negocio o porque se animaron a comenzar de cero con una iniciativa que da respuesta a problemáticas ocasionadas por la actual pandemia de COVID-19.

Ahora más que nunca las pymes deberán reinventarse, actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas competencias.

La importancia de contar con un plan estratégico, que les permita en un contexto adverso sobrevivir para luego retomar sus actividades, es fundamental. El impacto será menor que en aquellas que no tuvieron en cuenta el diseño del mismo. Ninguna organización tiene la capacidad como para darse el lujo de aplicar todas las estrategias que pudieran resultar beneficiosas, la decisión podrá resultarle difícil y deberán establecerse prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con recursos limitados; por lo tanto, unas y otras se ven forzadas a elegir entre diferentes alternativas y evitar el endeudamiento excesivo (David, 1989).

La decisión de cada empresa gravita en el análisis de los escenarios posibles y los medios utilizados para implementarlos teniendo en cuenta la conveniencia en cada circunstancia.

Sugerimos tener en cuenta algunos elementos fundamentales para que una pyme tenga éxito: en primera instancia, iniciativa individual, oportunidades de negocios y mercado –esto significa que hay que estar atentos al entorno, a los cambios y a las necesidades de los consumidores–, la existencia de políticas financieras que acompañen y apoyen las iniciativas y, por último, estar abiertos al cambio, porque puede ocurrir que los recursos que hasta hoy eran útiles ya no lo sean, o tal vez no puedan lograr los objetivos que se establecieron; por lo tanto, no quedan muchas más opciones que mirar hacia adelante, saber adaptarse y ser flexibles ante la adversidad.

Referencias bibliográficas

- Argentina, Administración Federal de Ingresos Públicos (02/04/2021). *¿Qué es una PyME?* Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Barmat, R. (2009). Estrategia competitiva. En M. A. Vicente (coord.), *Marketing y competitividad: nuevos enfoques para nuevas realidades* (p. 199). México: Pearson.
- Bianchi, G.; Flores Servian, D.; Melano, S. y Pedernera, J. (julio de 2019). Perspectivas teóricas en torno a la innovación en PyMEs. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 3, 71-72.

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hermida, J.; Serra, R. y Kastika, E. (1992). *Administración & Estrategia* (p. 195). Buenos Aires-Bogotá: Macchi.
- Jaimes Castañeda, M. y Zambrano Valdivieso, O. (2018). Análisis de la estrategia del océano azul y su impacto en el mercado. Recuperado de https://www.academia.edu/43922887/analisis_a_la_estrategia_del_oceano_azul_pdf
- Mintzberg, H.; Lampel, J. y Ahlstrand, B. (julio-agosto de 1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, 3(4), 24-34.
- Pineda Serna, L. (mayo de 2009). Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. *Documentos de Investigación*, 58.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11).
- Sallenave, J. (2004) *Gerencia y planeación estratégica*. Buenos Aires: Norma.
- Sánchez Quintero, J. (enero-abril de 2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47.