

LA SUPERVIVENCIA COMO ARMA ESTRATEGICA EN MERCADOS TURBULENTOS

Luis Gonzalo Arce Burgoa

Magister en Administración de la Mercadotecnia

Diplomado en Docencia Universitaria

Licenciado en Administración de Empresas

Docente Universidad Católica Boliviana

RESUMEN:

Supervivencia, crecimiento, utilidad: tres palabras claves en el pensamiento de un gerente aunque solo hable de las dos últimas.

La coyuntura económica fluctúa, los gerentes generales vienen y van, pero la empresa sigue enfrentada a esa trilogía. A veces un objetivo adquiere predominio sobre los otros. Objetivizando la situación, se podría decir que las utilidades fueron el objetivo principal de las empresas durante los años 50/60, y el crecimiento, durante los años 60/70, pero hoy en día, después de la crisis del petróleo inició la espiral inflación-recesión, un número creciente de empresas elabora planes en busca de la supervivencia.

Supervivencia, crecimiento, utilidad: estas tres palabras definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. Las utilidades forjan la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía de tipo capitalista no hay supervivencia posible sin utilidades.

En ausencia de dirección o liderazgo, estos tres fines se convierten en objetivos organizacionales implícitos. Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) al asegurar una rentabilidad del capital (utilidad), y mediante el juego de la reinversión logra aumentar sus ventas (crecimiento) con la esperanza de mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

Palabras Clave: *Estrategia, Crecimiento, Utilidad.*

1. FACTORES DE SUPERVIVENCIA

La primera responsabilidad del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización de la cual es responsable.

El problema de la supervivencia se plantea cuando uno o varios de los seis factores de supervivencia amenazan la vigencia de la organización. (Ver fig. 1.)



Fig. 1. Los seis factores de supervivencia de la empresa

1.1. EL PRODUCTO

Una empresa que no se diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto. Dura lo que dura el producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto. Una empresa puede vivir el tiempo que subsiste una moda o indefinidamente, en el caso de un producto de primera necesidad. Lo anterior corresponde a dos casos extremos.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsible, tales como los efectos de sustitución, la evolución tecnológica, la moda, la reglamentación (precio, normas de seguridad), la innovación de la competencia, etc. En general, se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica.

1. 2. EL MERCADO

Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento súbito de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el

riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo. Inversamente, un descenso repentino de la demanda bien sea coyuntural (recesión) o ligado a un cambio del gusto del consumidor (sustitución por otros productos, desaparición de las necesidades a las cuales respondía el producto), priva a la empresa de los ingresos indispensables para su supervivencia.

1.3. LA TECNOLOGÍA

Un atraso o avances tecnológicos perjudican igualmente la supervivencia de la empresa. Es en los sectores de tecnología avanzada donde se encuentran a la vez los éxitos más brillantes y la tasa más alta de mortalidad de las empresas. Por cada innovador que alcanza el éxito, cuatro fracasan a causa de haber llegado al mercado muy temprano, cuando éste no estaba aún preparado para recibir el producto. Inversamente, no se puede recuperar una demora tecnológica en un sector intensivo en capital, pues requiere, al mismo tiempo, de inversiones en investigación y desarrollo y en adquisición de equipos de producción. Por otra parte, si la tecnología deseable está protegida por una patente, puede ser más difícil para la empresa atrasada tener acceso a ella.

1.4. LA COMPETENCIA

Los costos de los factores varían de país a país. En determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país. Posteriormente, los productores de los otros países se vuelven competitivos como consecuencia de la evolución económica o monetaria.

Una empresa no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Además, es preciso tener en cuenta toda la competencia: la competencia visible, es decir, la de los fabricantes de productos similares, y la competencia invisible, esto es, la de quienes ofrecen productos sustitutivos.

1.5. EL CAPITAL

Varios factores relacionados con el capital pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.

- La *sub-capitalización* que tiene como eje central el hiperendeudamiento, arrastra a la empresa a abusar de la deuda, sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo (que puede ser una consecuencia de la sub-capitalización) amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores en crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen, su problema de capital de trabajo se acentúa.
- El costo de “capital”, si es demasiado elevado, amenaza la viabilidad económica de la

empresa incapaz de invertir sus fondos a una tasa de rentabilidad intrínseca superior al costo de capital. La inflación disminuye la rentabilidad al aumentar los costos. Los gobiernos tienden a combatir la inflación aumentando las tasas de interés, lo cual eleva el costo de capital.

- La *división del patrimonio* entre accionistas con objetivos divergentes puede bloquear las decisiones de inversión. En esta forma las desavenencias entre los accionistas amenazan la supervivencia de la empresa en un medio ambiente dinámico.

1.6. EL PERSONAL

Desde hace algunos años hemos sido testigos de verdaderos suicidios colectivos por parte del personal de empresas “en dificultad”. Dicha dificultad proviene en parte del mismo personal, ya sea porque se opone a cualquier reforma o porque pide demasiado. En el primer caso, el personal rechaza sistemáticamente cualquier modificación del cargo, de las condiciones de trabajo o de *status*. En el segundo caso, sus exigencias en cuanto a las condiciones sociales y a salario son tales, que destruyen la viabilidad económica de la empresa. Tanto en el primer caso como en el segundo, la falta de discernimiento y el espíritu de obstrucción sistemática, en algunas ocasiones exacerbado por la pasión política, amenazan la supervivencia no solo de la empresa sino del empleado que creía negociar un mejor contrato de trabajo.

A los seis factores de supervivencia enunciados anteriormente conviene agregar la calidad de la estrategia y, en consecuencia, la del equipo ejecutivo. Amenazadas por todos lados, ciertas empresas logran sobrevivir gracias a la imaginación y al ingenio de sus ejecutivos, maestros en el arte de la supervivencia.

2. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

El diagnóstico de *mala administración* nos hace pensar en la “mala sangre” a la cual nuestros ancestros atribuían todas sus enfermedades.

Es igualmente superficial imputar las dificultades de una empresa a una mala organización, pues si es cierto que las dificultades ocasionan conflictos organizacionales éstos no son generalmente la causa sino el síntoma. A menudo el problema se sitúa a nivel de la estrategia: la empresa no se ajusta a una modificación del medio ambiente externo; por ejemplo, desaprovecha una oportunidad del mercado o bien no percibe a tiempo una amenaza. Este problema de origen estratégico repercute primero sobre las estructuras y después sobre las personas. Se diagnostica entonces un “problema organizacional” y luego se busca al “mal administrador”, chivo expiatorio.

El gerente de la empresa consciente de esta reacción en cadena de las dificultades empresariales (modificación del medio ambiente, problema de estrategia, problema de estructura - problemas humanos), debe tratar de resolver rápidamente los problemas

comenzando por el primer eslabón de la cadena, en lugar de pasar todo su tiempo procurando aliviar los síntomas del mal. Debe hacer un diagnóstico de los factores de supervivencia de la empresa y considerar tres tipos de acción:

- una acción de refuerzo
- una acción de redespliegue
- una acción política

Mediante una acción de refuerzo, la empresa en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades; por medio del redespliegue hacia otros mercados o productos, intenta escapar de estas causas; y, en fin, ejerce presión política sobre los organismos colegiados y sobre sus clientes tratando de obtener una protección más o menos durable. Refuerzo, redespliegue y acción política constituyen los tres pilares de la estrategia de supervivencia. (Ver fig. 2.)

2.1. ACCIÓN DE REFUERZO

¿Por qué se plantea el problema de la supervivencia de la empresa? Porque la empresa está debilitada en uno o varios de los seis factores de supervivencia. Entonces, antes de emprender cualquier acción es necesario localizar la debilidad y remediarla.

Si el producto no se vende, examinemos si esto se debe al producto mismo, al mercado o a la competencia. Según el caso, se pueden prescribir varias acciones correctivas de refuerzo:

- mejora del producto
- análisis de valor, con el objeto de ofrecer al cliente una mejor relación calidad/precio.
- ampliación de la gama para dar al cliente un mayor surtido
- campaña publicitaria
- control de los canales de distribución

Conviene ser cuidadoso en el diagnóstico, pues el hecho de que el producto no se venda puede ser el resultado de una *crisis coyuntural* que afecta la economía del país; de una *crisis estructural* en el sector industrial o comercial de la empresa, o verdaderamente de una *crisis específica* de dicha empresa.

Las estrategias de refuerzo son tanto más eficaces cuanto más específica es la crisis.

En un sector industrial de tecnología avanzada, la tecnología misma puede plantear el problema de la supervivencia de la empresa. La estrategia de refuerzo consiste en recuperar el atraso tecnológico, ya sea por medio de la adquisición tecnológica (concesión de licencia) o mediante la asociación (*joint venture*).

En un mercado de rápido crecimiento, las empresas y en particular las medianas y las pequeñas, corren el riesgo de ver su supervivencia amenazada por la subcapitalización. Una estrategia de refuerzo financiero se impone. Una inyección de

deuda y de patrimonio nuevos permitirán a la empresa seguir el crecimiento del mercado.

Finalmente, si las peticiones del personal amenazan la supervivencia de la empresa, primero debe tratarse de asegurar la cooperación de los empleados en un esfuerzo colectivo de recuperación y protección del empleo.

2.2. ACCIÓN DE REDESPLIEGUE

Una estrategia de refuerzo puede ser suficiente para resolver el problema de supervivencia de una empresa que atraviesa una crisis específica. Sin embargo, la estrategia de refuerzo no es sino un paliativo para una empresa que se encuentra frente a una crisis estructural o coyuntural. En estos casos, la recuperación solo se podrá lograr apoyándose en los tres pilares de la estrategia de supervivencia: refuerzo + redespliegue + acción política. Frente a competidores más poderosos que ella, u operando en un mercado sin perspectivas, u ofreciendo una tecnología o un producto obsoletos, sin posibilidad de recurrir a nuevas fuentes de financiación o de pedir un esfuerzo suplementario al personal, la empresa debe buscar su salvación en la huida, es decir, desplegándose en un sector nuevo para ella que ofrezca perspectivas mejor adaptadas a sus recursos. Las políticas siguientes permiten a la empresa redistribuir sus recursos:

- *Diferenciación de! producto.* Evidenciar una característica especial del producto, justificando un uso específico, mientras que la competencia ofrece productos no diferenciados.
- *Segmentación del mercado.* Búsqueda de un nicho, es decir, de un segmento más pequeño de clientes (mejor adaptado a los recursos de la empresa) a quienes se podrá servir mejor con un producto diferenciado, adaptado especialmente a las necesidades específicas de los clientes del segmento escogido.
- *Especialización.* Combinación entre una política de diferenciación y una política de segmentación.
- *Diversificación.* Búsqueda de productos o mercados nuevos para reemplazar los productos o mercados actuales decadentes.
- *Desarrollo internacional.* Búsqueda de abastecimiento más barato o seguro y/o de mejores oportunidades de ventas en el exterior.

La compañía que se acantona en su país tiene un desarrollo limitado por el ciclo de vida del

producto o por la estrechez del mercado.

Algunas veces se percibe el desarrollo internacional como la manifestación de una agresividad que da testimonio del perfecto estado de salud de una empresa, pero en realidad el desarrollo internacional puede ser también una operación de supervivencia.

Las políticas enunciadas anteriormente nos llevan a concluir que el mercadeo es la función clave del redespliegue. ¿Será el redespliegue una especie de huida ciega ante las dificultades del presente? Tal vez sí, pues cuando no se puede esperar nada de lo que queda atrás hay que salir adelante... es un problema de supervivencia.

3. ACCIÓN POLÍTICA

La acción política constituye el tercer pilar de una estrategia de supervivencia. Por medio de las reivindicaciones y de las presiones de todo género a las cuales puede someter a los organismos colegiados, políticos, estatales y la población en general, una empresa puede lograr concesiones especiales y asegurar por un tiempo su supervivencia.

La acción política por sí sola es un paso desesperado para atrasar la hora de la verdad; sin embargo, combinada con las medidas de refuerzo y de redespliegue, a veces permite ganar el tiempo necesario para pasar la etapa difícil antes de que los efectos del refuerzo y del redespliegue se hagan sentir. La acción política puede tomar las formas más diversas y, en ocasiones, permitir a los ejecutivos hasta entonces sin brillo, relucir demostrando una habilidad política insospechada.

MODOS ESTRATEGICOS DE SUPERVIVENCIA			
<p>Políticas Tipo →</p> <p>producto o FACTORES DE SUPER- VIVENCIA</p> <p>gama PRODUCTO</p> <p>distribución</p>	<p>Refuerzo</p> <p>Mejora del</p> <p>Servicios</p> <p>Publicidad del Producto</p> <p>Ampliación de la</p> <p>Búsqueda de nuevos canales de</p>	<p>Redespliegue</p> <p>Diferenciación del Producto</p> <p>Investigación y Desarrollo: nuevos Productos, nuevos Mercados</p> <p>Diversificación</p>	<p>Acción Política</p> <p>Proteccionismo</p> <p>Licencias de Importación</p> <p>Cuotas de importación</p> <p>Normas de seguridad</p> <p>Monopolio estatal</p>
<p>nuevos</p> <p>producto</p> <p>MERCADO</p>	<p>↙</p> <p>Segmentación del Mercado</p> <p>Publicidad</p> <p>Búsqueda de</p> <p>usos para el</p>	<p>↙</p> <p>Exportación</p> <p>Abastecimiento en el extranjero</p> <p>Venta de servicios relacionados con el producto</p> <p>Venta de “packages”</p> <p>Licencias, franquicias, Fábricas “llave-en- mano”</p>	<p>↙</p> <p>Campañas publicitarias</p> <p>Ventas subsidiarias</p> <p>Alivios tributarios</p> <p>Subsidio por no- Producción (agricultura)</p> <p>Reglamentación de precios</p> <p>Proteccionismo</p>

TECNOLOGIA	 Investigación y desarrollo Concesión de licencia Fusión, sociedades en Copropiedad (“joint-ventures”)	 Investigación y desarrollo de tecnología conexas Fabricación bajo licencia	 Subsidio de investigación Obligación de contenido local Licencia obligatorias
COMPETENCIA capacidad	 Control de costos Imitación Control de los canales de distribución Publicidad Adquisición Inversión en de producción	 Diferenciación del producto Segmentación del mercado Especialización Acuerdo de no-competencia (si la ley lo permite) Producción en el Extranjero	 Cuotas de importación Diferentes normas para frenar las importaciones Devaluación Subsidios diversos Ley “anti-trust”
CAPITAL	 Emisión de acciones Préstamos Aplazamiento de cuentas por pagar Disminución de los dividendos Participación de sociedad de inversión (“venture capital”)	 Fusión Venta	 Préstamos garantizados Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad
PERSONAL	 Renegociación de la convención colectiva Fórmulas de participación Jubilación anticipadas	 Despido colectivo Enganche temporal Subcontratación en el extranjero	 Subsidios de empleo

Fig. 2. Las estrategias de supervivencia

4. EL CASO DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA (PYME)

Este artículo ha tratado del problema de la supervivencia en forma general. Sin embargo, hay que reconocer que este problema surge ocasionalmente en la gran empresa, mientras que siempre está presente en la pequeña y la mediana empresa (Pyme). Por lo común, la pequeña y la mediana empresa arrancan con *un* producto y *un* mercado. Ahora bien, el 80% de los productos nuevos fracasan y arrastran a las empresas que ataron a ellos su existencia.

Será entonces la ya denunciada “mala administración” la primera causante del fracaso empresarial, y la segunda, la falta de experiencia en el sector de actividad de la empresa. En consecuencia, ¡la solución que se plantea a la pequeña y la mediana empresa es la de no lanzarse al mercado hasta no haber acumulado experiencia!.

En relación al análisis anterior se hace resaltar que la mayoría de dichas empresas en crecimiento, tarde o temprano enfrentan una o varias de las siete crisis que se describen a

continuación (Ver fig. 3.):

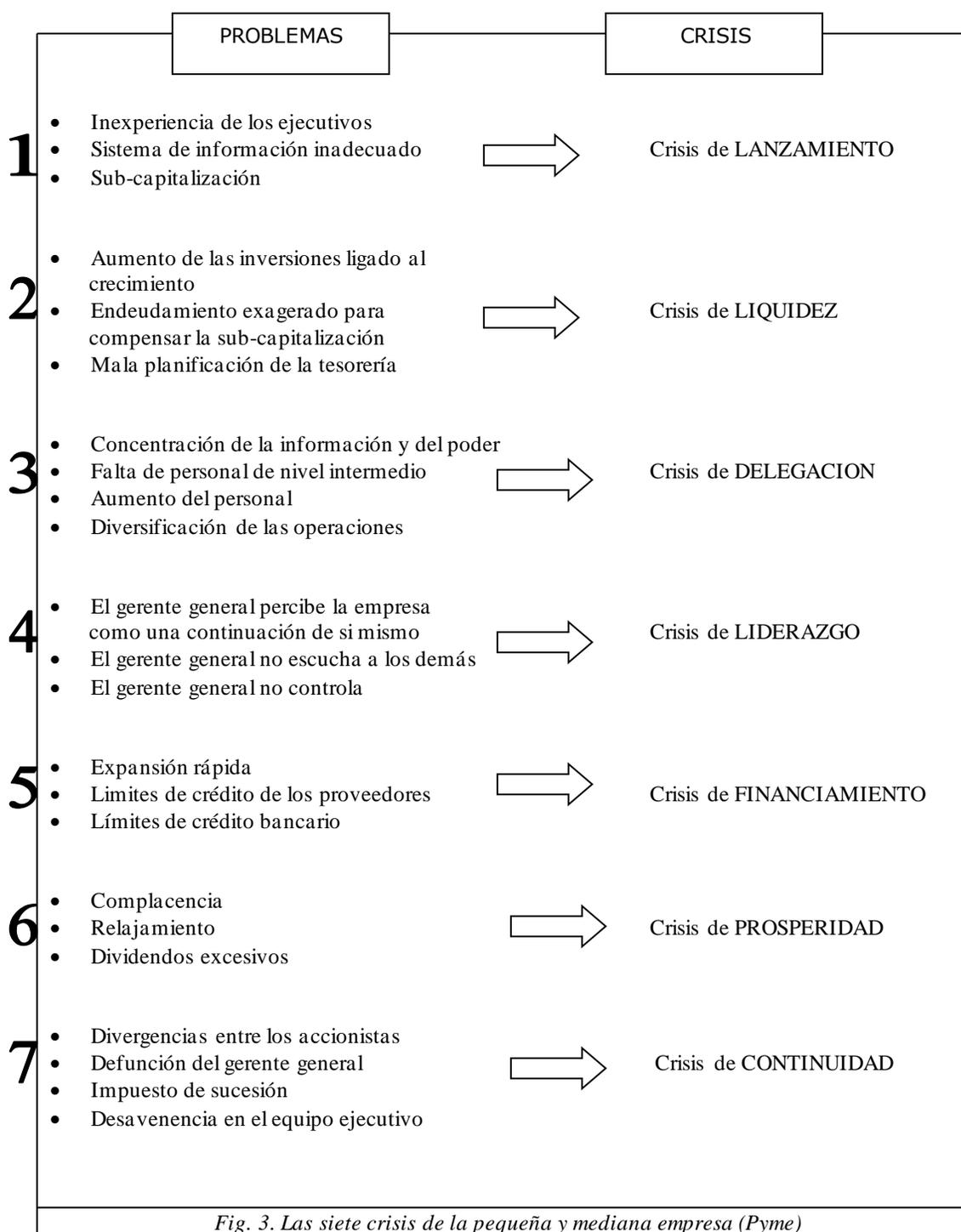


Fig. 3. Las siete crisis de la pequeña y mediana empresa (Pyme)

Cuando su entorno no las pone en peligro, la pequeña y la mediana empresa se estrellan contra las incoherencias de su ambiente interno: conflictos de personas, estructuras inadecuadas, financiamiento deficiente. ¿Cómo explicar, entonces, que

algunas de esas empresas logren sobrevivir y aun prosperar?

De la misma forma en que se atribuyen los fracasos de la pequeña y la mediana empresa (Pyme) a la “mala administración”, se podría responder a la pregunta anterior invocando la suerte. De hecho, no hay empresas exitosas a las cuales la fortuna no les haya sonreído en un momento crucial, ya sea por medio de un pedido, o de un préstamo, de un descubrimiento tecnológico, etc. Sin embargo, una estrategia superior fue en muchos casos la razón del éxito o el complemento de la suerte. Una estrategia superior está fundada en:

- ✓ la creación de una oportunidad de mercado mediante la oferta de un servicio o de un producto nuevo;
- ✓ la búsqueda de una zona de no-competencia, es decir, de un nicho de mercado en el cual la empresa pueda operar sin dilapidar sus recursos en guerras competitivas;
- ✓ una coherencia interna entre los recursos de la empresa y los objetivos de su estrategia;
- ✓ la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las modificaciones del medio ambiente, esto es, para revisar su estrategia.

Para quienes no creen en la suerte continua, no hay supervivencia posible sin estrategia superior.

6. BIBLIOGRAFIA:

- 1.- AASEL, Henry (1993). *Marketing: principios y estrategias*, U.S.A.
- 2.- BATEMAN Thomas & SNELL Scout (1999). *Administración, una ventaja Competitiva*. Cuarta edición, Ed. Mc Graw Hill. México.
- 3.- BERMEJO, Manuel (2003). *Crea tu propia empresa: Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia*. Ed. Mc Graw Hill. España.
- 4.- BUENO CAMPOS, Eduardo (1993). *Dirección Estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Tercera edición. Ed. Piramide. España.
- 5.- DÍEZ DE CASTRO, Emilio Pablo (2001). *Administración y dirección*. Primera edición. Ed. Mc Graw Hill. España.
- 6.- FRED R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, novena edición, Ed. Pearson. México D.F.
- 7.- GUIAS de Gestión de la Pequeña Empresa. *La Ventaja Competitiva* Ed. Diaz de Santos, S.A. (1997). España.
- 8.- HERMIDA, Jorge & SERRA, Roberto & KATIKA, Eduardo (1998). *Administración y Estrategia: Un Enfoque Competitivo y Emprendedor*. Primera edición. Ed. Macchi.

Argentina.

9.- HERMIDA, Jorge & SERRA, Roberto (2001). *Administración y Estrategia*. Segunda edición. Ed. Macchi. Argentina.

10.- IVANCEVICH, John M. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. Ed. Mc Graw-Hill. España.

11.- KAMI, Michael J. (1990). *Puntos Estratégicos*. Primera edición. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.

12.- KAPLAN R., & KAPLAN D. (2004). *Mapas Estratégicos*, primera edición. Ed. Editorial 2000. España.

13.- KOTLER, Philip (2001). *Dirección de Marketing, la edición del milenio*, Prentice Hall, México.

14.- KOTLER, Philip y otros (2001). *Introducción al Marketing*, segunda Edición europea, Prentice Hall, España.

15.- KOTLER, Philip y Armstrong, Gary (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*, Cuarta Edición, Prentice Hall, México.

16.- SHOELL, William T. & Gultinan, Joseph P. (1995). *Marketing*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

17.- SOTO PINEDA, Eduardo (2004). *Las PYMES ante el retorno del siglo XXI los nuevos mercados globales*. Primera edición. Ed. Thomson. México.

18.- THOMPSON Jr., A.A. & Strickland III, A.J. (2003). *Administración Estratégica* (13va.Ed). Ed. Mc Graw-Hill. México. D.F.

19.- THOMPSON, Arthur A. & STRICKLAND, A.J. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y casos*. 11. edición. Ed. Mc Graw Hill. México.

20.- VAZQUEZ, Jorge Rubén (2003). *Dirección eficaz de PyMEs*. Primera edición. Ed. Macchi. Argentina.

21.- WISCHÑVSKY, Amalia & ZAINA, Alicia (1994). *A qué juegan las palabras?: Estrategias para la creatividad lingüística*. Ed. Magisterio del Río de La Plata. Argentina.

22.- ZEVALLOS, Emilio & VELAZCO, Enrique (2003). *Contruyendo el Desarrollo a través de las Pymes – La experiencia Boliviana*. Ed. Fundes Internacional. Bolivia.

