

## Por qué fracasan las Pymes latinoamericanas (por Mario De la Garza G.)

El autor es profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.

La mayoría de las personas que se encuentran relacionadas con los negocios en América Latina están convencidas de que las empresas Pyme son el motor de la economía nacional y esto se debe a que representan aproximadamente el 98% del total de todas las empresas de este continente. Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen estas compañías para el desarrollo de la región, no todas alcanzan su pleno desarrollo y mueren antes de alcanzar los cinco años de existencia.

Esto se debe a un gran cúmulo de dificultades que tienen que enfrentar las Pymes, entre los que destacan: falta de apoyo financiero, desconocimiento de sus mercados, falta de habilidades gerenciales y pésimo manejo administrativo. Un escenario que contrasta con la importancia de este tipo de empresas, que contribuyen en todos los países del mundo con la mayoría absoluta de los establecimientos productivos, el empleo y el ingreso nacional, constituyendo la columna vertebral del mercado interno, el desarrollo regional y la masificación del bienestar de la población.

Las Pymes constituyen en todo el mundo la base del desarrollo empresarial. Según un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las Pymes representan entre el 96% y el 98% de las empresas existentes en los países miembros de dicha organización y son las principales generadoras de empleo, ya que representan entre el 57% y el 81% de empleos en dichos países y generan el 70% del PIB.

Cifras similares se encuentran en países en vías de desarrollo. En Ecuador y Bangladesh, por ejemplo, las Pymes representan el 99% de las empresas y aportan el 55% y 58% de empleos, respectivamente. Es por ello que los gobiernos necesitan asegurar la existencia de un marco legal, regulatorio y financiero que facilite a las Pymes el acceso a recursos financieros, nuevos mercados e información (OCDE).

Pero ¿cuáles son las reales ventajas de las Pymes para el desarrollo económico de América Latina? Los aspectos más relevantes incluyen puntos como facilidad de creación, instalación y manejo accesibles para millones de personas; capacidad de atender pequeños nichos de mercado, niveles y escalas tecnológicas accesibles a muchos latinoamericanos, bajos requerimientos de capital, y mayor generación de empleo por dólar invertido o vendido.

También se destacan los bajos requerimientos de mano de obra calificada, gran generación de empleos adecuados a las características de la población latinoamericana disponible, amplias posibilidades de ocupación informal familiar y femenina, máxima contribución a la formación del mercado interno, gran versatilidad y dispersión geográfica (para fortalecer un desarrollo regional más equilibrado), representar un semillero tradicional de la clase empresarial de América Latina y constituir una actividad fundamental para la estabilidad económica y social.

Puede ser que tu idea de negocio sea estupenda, pero si no tienes un plan de negocios adecuado o no cumples con las expectativas del cliente, difícilmente sobrevivirás en el mercado. En esta línea, los principales puntos de la problemática de las Pymes incluyen constantes como dirección con visión a corto plazo, recursos limitados, carencias tecnológicas, productividad insuficiente, falta de enfoque al mercado, sistemas de control no muy desarrollados, estructuras organizacionales deficientes, falta de apoyo financiero, recursos humanos poco calificados, ausencia de una cultura de calidad que permita competir en forma favorable en el mercado global, acceso limitado a la información y capacitación; y, finalmente, el hecho de que el director sea quien regularmente tome las decisiones.

Teniendo este panorama ya relativamente claro, ¿cuáles serían las verdaderas causas del fracaso de las Pymes latinoamericanas? Las respuestas apuntan a deficiencias en el área de marketing (problemas para vender), en la gestión operativa (problemas para producir y operar), en los sistemas de control (problemas para controlar), en la planificación (problemas para visualizar el futuro y planificar), en la gestión (problemas para dirigir la empresa), en la preparación de sus dirigentes. A estas carencias hay que sumar errores administrativos, tropiezos financieros, problemas fiscales, obstáculos relacionados con la ventas y cobranzas, asuntos relacionados con la producción y, finalmente, conflictos con los insumos.

El gran problema es la escasa competitividad de estas empresas que durante décadas permanecieron anquilosadas, vendiendo todo lo que producían, por el exceso de demanda que se tenía después de la Segunda Guerra Mundial. Pero ahora nos enfrentamos a un mundo distinto...

Dentro de las causas principales de fracaso de las Pymes en la región destacan las que tienen relación con la comercialización de sus productos, porque los pequeños y medianos empresarios no conocen fundamentos de marketing, en circunstancias que deben usar mercadotecnia permanentemente. De hecho, si estos empresarios conocieran los principios básicos de marketing, su promedio de supervivencia aumentaría.

Por esta razón, cualquier empresa Pyme debe estar constantemente actualizando sus conocimientos de mercadotecnia con el fin de adaptarlos y aplicarlos a las condiciones especiales del ambiente de negocios que actualmente existen en todo el mundo y que incluyen economías y competencias globalizadas, cambios dinámicos en todos los mercados y en los consumidores, pues todas estas variantes afectan directamente la operación de las empresas.

Muchas empresas Pyme surgen de una coronada, o de una habilidad más que de un conocimiento significativo del negocio y su mercado. En este sentido, los factores de éxito competitivo de las Pymes, incluyen una buena gestión de recursos humanos y capacitación de personal, capacidades directivas, capacidades de marketing (orientación al mercado), calidad, innovación, recursos tecnológicos, sistemas de información, adecuada gestión financiera, valores culturales, estructura organizativa y know how.

¿Qué acciones se deben tomar para tener una Pyme exitosa en América Latina?

1. Tener una clara idea de la situación futura de la empresa, basada tanto en la planificación como en la intuición.
2. Contar con estructuras organizacionales que respondan a las necesidades de la empresa y de los mercados que atiende.
3. Mejorar la productividad y la rentabilidad, mediante un replanteamiento que mejore las estructuras de producción y logística, financiamiento, mercadotecnia, de sistemas de información, capacitación e internacionalización.
4. Poner en marcha procesos de innovación y creatividad permanente (organización que aprende).
5. Orientarse al cliente y a la calidad.
6. Acceder a mercados internacionales

Las Pyme de éxito se caracterizan, además, por el factor calidad en todo lo que hacen; la cultura de atención al cliente, la fabricación permanente de productos y servicios de calidad, mantenimiento constante de una imagen de marca identificada con los intereses de sus consumidores, todos estos factores son necesarios para alcanzar el éxito competitivo.

Las Pyme de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos.

La innovación es otro de los factores claves para alcanzar el éxito; es preciso establecer mecanismos que fomenten la innovación constante tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión.

En resumen una Pyme exitosa deberá cumplir con las siguientes condiciones:

. **La primera:** trabajo duro, dedicación y esfuerzo. Los empresarios que se comprometen con la búsqueda del éxito y que están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios, por lo general, alcanzan a ver los frutos de su dedicación.

. **La segunda:** la correcta identificación de las necesidades del mercado. Ninguna empresa, ni grande ni pequeña, existe por el deseo de su dueño o administrador. Todas las empresas existen porque satisfacen necesidades de los clientes, por lo que resulta vital identificarlas y orientarlas correctamente.

. **La tercera:** El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar. El empresario debe poseer un mínimo de habilidades y conocimiento del negocio para poderlo administrar. De otra manera, deberá buscar las personas adecuadas que le brinden el conocimiento que necesita.

En un ambiente como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para que a su vez, logren mejores resultados, garantizando con esto una larga vida para sus empresas.

Las Pymes con posibilidades de éxito deben ser dinámicas, creativas, innovadoras, con un enfoque total al mercado, con capacidad de reacción rápida, con facilidad de comunicación interpersonal y con una visión hacia la competitividad global.