

OPCIONES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN UN AMBIENTE COMPETITIVO

Carlota Pérez

INTRODUCCION: UN MUNDO EN TRANSICION

El contexto de la pequeña y mediana empresa en América Latina se está transformando de manera acelerada. Las causas de esto son mucho más hondas que los cambios de política de uno u otro gobierno, que las consecuencias de la deuda o de los programas de ajuste. Estamos en medio de una transición. Comprenderlo es el primer paso hacia la sobrevivencia y el éxito en estos tiempos turbulentos.

Hay un nuevo patrón tecnológico, que se viene difundiendo a lo largo y ancho del aparato productivo mundial desde hace más de una década. Ese nuevo paradigma gerencial y tecnológico brinda la posibilidad de un salto cuántico en productividad, eficiencia y calidad, con respecto a las mejores prácticas anteriores. Por eso se propaga con tanta fuerza.

Esta revolución tecnológica y organizativa es el resultado de la fusión del enorme poder y versatilidad de las tecnologías microelectrónicas con el nuevo modelo organizativo desarrollado por los japoneses.

La transformación resultante afecta profundamente las condiciones para invertir, para producir y participar con éxito en los mercados mundiales y también en los mercados nacionales y locales. En esencia están cambiando los determinantes de la rentabilidad para todas las actividades económicas y para todos los tamaños de empresa.

Los "Tigres Asiáticos" comprendieron esto en la práctica, aprovecharon las nuevas oportunidades y están ya alcanzando el desarrollo. En América Latina muchos creen todavía que los cambios que están ocurriendo dependen de decisiones locales; aún no se entiende plenamente que estamos inmersos en cambios irreversibles de carácter universal. Esa incompreensión nos paraliza, nos ancla en la nostalgia y opaca el reto y las oportunidades que tenemos por delante.

Cada empresa, cada sector y cada país tiene que rediseñar su estrategia y modificar su comportamiento para insertarse favorablemente en el mundo distinto que se está perfilando.

Ese reto es común a todas las empresas, sectores y países en el mundo. Pero, en América Latina enfrentamos un doble salto al futuro:

Por una parte, hay que aprender, junto con los demás, a vivir en un ambiente de cambio tecnológico acelerado con mercados segmentados y cambiantes. Por la otra, dada la herencia de protección y subsidios de la substitución de importaciones en la mayoría de nuestros países, tenemos también que aprender, por primera vez, a movernos en competencia, en mercados abiertos, y sobre todo a superar la tutela del Estado. Lo primero es un vuelco en el "sentido común" tradicional; lo segundo es una "revolución copernicana". El Estado deja de ser el centro que controla las fuentes de la rentabilidad y la empresa pasa a ocupar el lugar central, convirtiéndose en la protagonista de su propio éxito.

Para el rediseño de la estrategia de la pequeña y mediana empresa (PYME, de ahora en adelante) lo primero que hace falta descartar son las opciones que se cierran: Ya no se puede ser rentable con baja productividad, mala calidad o mal servicio, ni contar con el Estado para mercados cautivos, ni compensar ineficiencias con subsidios o protección. Todo aquello que caracterizó al mundo protegido en el cual nacieron y se desarrollaron nuestras empresas quedará como cosa del pasado.

Esas condiciones fueron esenciales para establecer la capacidad productiva que hoy tenemos. Pero, su conservación más allá de su vida útil despojó a las empresas de todo incentivo para desarrollar su capacidad tecnológica, aumentar la productividad de sus procesos o la calidad de sus productos. Ese contexto favoreció también la proliferación de empresas de tamaño inviable, las cuales sin embargo, produciendo para mercados cautivos y con diversas formas de subsidio, lograban ser rentables.

Ahora las empresas pueden por supuesto ser pequeñas y competitivas, lo que ya no pueden ser es "enanas", es decir, ya no se puede sobrevivir sin mejorar, sin crecer, sin buscar nuevos mercados. Ahora se trata de desarrollar un plantel poderoso de pequeñas y medianas empresas con alta productividad y capaces de competir con éxito. Es precisamente en base a la PYME que se ha dado el asombroso crecimiento de economías como las de Taiwan y Hong Kong y que se ha logrado el gran dinamismo competitivo de la llamada Tercera Italia y de zonas de Dinamarca, España y otros países.

La salida para los latinoamericanos es afincarnos en todo lo que construimos durante el período de sustitución de importaciones para reorientarlo hacia la competitividad. De hecho, para sobrevivir, crecer y prosperar no hay otra opción que hacerse competitivo.

Afortunadamente, este objetivo aparece como necesidad junto con las herramientas que hacen posible alcanzarlo.

Hoy vamos a hablar de las nuevas herramientas y las nuevas opciones estratégicas utilizables por la PYME para alcanzar la competitividad. Nos referiremos a las prácticas organizativas que permiten dinamizar la empresa por dentro, a la ampliación del espectro de alternativas de especialización y a las diversas formas de cooperación que fortalecen a la empresa individual.

LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Habíamos dicho que el primer paso hacia el éxito era comprender la naturaleza irreversible de la revolución tecnológica y gerencial que está sacudiendo al mundo. El segundo paso es convencerse de que, en las nuevas condiciones, es posible alcanzar la competitividad aprovechando las muchas oportunidades que brinda ese nuevo paradigma. mirando hacia atrás con nostalgia y hacia adelante con temor no se rescata el potencial creativo y productivo de cada persona, de cada empresa y de cada país.

Antes de seguir, vale la pena detenerse a preguntar qué entendemos por competitividad. No se trata, como algunos parecen creer, de ser pugnaz, agresivo y feroz para destruir a los competidores. Ser competitivo es ser competente, ser capaz, estar entre los mejores. La competitividad es la capacidad de captar, mantener y expandir una posición favorable en el mercado internacional o en mercados nacionales y locales, pues en un mundo abierto, todos los mercados se tornan más exigentes.

En esencia, ser competitivo es ser un industrial que merezca llevar con orgullo ese título. Es ser un industrial que genere riqueza, produciendo bienes de alta calidad, con eficiencia y oportunidad y acompañándolos de los servicios requeridos para complacer plenamente a sus

compradores; es ser un empresario que merezca enriquecerse porque contribuye al bienestar de sus trabajadores, de sus clientes, de sus proveedores y de su país.

La PYME latinoamericana puede ser competitiva. Para llegar a serlo necesita conocer, adoptar y adaptar a sus condiciones peculiares lo que podríamos llamar las prácticas gerenciales modernas. Estas están disponibles a través de un conjunto de modelos organizativos, técnicas, herramientas, y estrategias gerenciales. La experiencia internacional ha demostrado que muchas de ellas son accesibles a la pequeña y mediana industria y aplicables con éxito a su contexto.

Veamos tres de los elementos esenciales para la competitividad de la PYME: La mejora continua dentro de la empresa, la estrategia de especialización y la participación en redes de cooperación.

A Las prácticas de mejora continua:

La empresa competitiva como máquina de aprender

La mayoría de los empresarios latinoamericanos, ha oído hablar de calidad total, mejora continua, gerencia participativa, excelencia, clase mundial, reingeniería y otras tantas maneras de referirse al modelo de gerencia japonés y a las muchas otras versiones que, en otras partes del mundo, aplican principios similares. Aquí no vamos a repetir ni a explicar lo que ya es crecientemente accesible y conocido (aunque todavía poco aprovechado en la práctica de nuestras industrias). Nuestro propósito es recalcar el rol que juegan pueden jugar esos nuevos modos de ejercer la gerencia juegan en superar las debilidades que presentan nuestras empresas.

El modelo japonés de organización productiva fue diseñado precisamente con el propósito de asimilar tecnología ajena, dominarla, mejorarla gradualmente y llegar hasta superarla. También se orientó a ahorrar insumos y recursos de capital, por haberse desarrollado en una situación de escasez financiera. Eso es lo que lo hace tan apropiado para los actuales procesos de reconversión en América Latina, donde hay para avanzar hacia la competitividad desde una situación de rezago en tecnología, productividad y calidad.

La esencia de dicho modelo es la conversión de la empresa en una máquina de aprender. Cada empresario, cada gerente, cada empleado, cada técnico, cada obrero es una parte importante del capital de la empresa, de un capital humano que se incrementa constantemente a través del entrenamiento, a través de la práctica de la observación y mediante la experiencia del trabajo en proceso continuo de mejoramiento. Cada miembro de la empresa se convierte en un identificador de pequeños problemas a superar, en un generador de soluciones, en un innovador incremental.

La vieja noción, de una rutina óptima cuyo logro era la meta, se abandona por la idea de la mejora continua como única rutina. Por eso mismo, tampoco se pretende ya que la adquisición de tecnología sea un acto de compra de conocimientos a ser transferidos, sino el resultado de un trabajo activo y colectivo de captación. Tampoco se atribuye a la compra de equipos nuevos la capacidad de compensar el escaso dominio de la tecnología por parte del personal.

Revalorizando al personal, elevando su capacitación y estimulando su creatividad por diversos medios, la empresa logra instaurar un proceso ininterrumpido de asimilación y dominio creciente de las tecnologías que utiliza y de las nuevas que adquiere -o a la larga desarrolla. Es así como los japoneses alcanzaron y luego sobrepasaron a los líderes mundiales en la industria automotriz; como los coreanos lograron una porción sustancial del mercado mundial de televisores, de hornos de microondas y de muchos otros productos electrónicos, como centenares de empresas taiwanesas se fueron convirtiendo en proveedores de clase mundial de componentes para equipos de computación, de partes para automóviles, de máquinas de coser; como pequeñas empresas en

Hong Kong dominan porciones importantes del mercado mundial de la confección y así sucesivamente.

Cada país, cada empresa, le imprime su sello particular a la forma de adoptar los principios generales. Lo que es común a todas las que tienen éxito es el aprendizaje continuo que resulta en la mejora constante del producto, la satisfacción creciente de los clientes y la capacidad de la empresa para vivir en mercados dinámicos.

Pero, de nada vale una organización moderna, creativa y con capacidad de competir si no tiene una estrategia ganadora. Decidir en qué especializarse y con quién establecer vínculos de cooperación es parte de la definición de esa estrategia. Pasemos a eso.

B. La estrategia de especialización: Saber seleccionar el mercado de destino

La competitividad sostenida exige definir muy claramente el segmento de mercado donde la empresa se propone competir y el tipo de cliente a servir. Cada empresa necesita identificar sus fortalezas actuales o potenciales y analizar los diversos segmentos de mercado a los que podría apuntar. Los mercados mundiales están en un proceso fuerte de diferenciación. Para cada producto se está gradualmente definiendo un amplio espectro que va desde el segmento estandarizado básico, pasando por productos semi estandarizados, adaptados a los requerimientos de distintas secciones del mercado y llegando hasta los "nichos" más claramente especializados en producir a la medida de un grupo o cliente particular.

Esto amplía el rango de opciones. Las economías de escala, antes consideradas indispensables, son ahora sólo una de muchas maneras de ser eficiente y competitivo internacionalmente. Igualmente, el precio es sólo uno y no siempre el principal factor en el mercado, hay nichos donde la calidad, la oportunidad en la entrega o el servicio son infinitamente mas importantes para el usuario.

Esa creciente segmentación y particularización de los mercados abre múltiples oportunidades de especialización para la pequeña y mediana empresa. Al mismo tiempo, para lograr aprovecharlas, hay mayores exigencias en cuanto a información sobre las necesidades de los diversos clientes, la estructura de los distintos mercados y el estado del arte en cuanto a las tecnologías necesarias. Obtener esa información es tarea urgente para la empresa y evidente área de posible apoyo por parte de las cámaras y asociaciones y de los diversos organismos públicos y privados ligados a la PYME.

Cada mercado es por supuesto un mundo específico, pero aquí podemos decir algunas cosas generales que señalan el tipo de mapa que hace falta construir en cada caso. El cuadro indica tres de las opciones más típicas y cómo va cambiando el acento en la competencia y en el dominio tecnológico a lo ancho del espectro de segmentos de mercado.

Cuadro 1

ESPECTRO DE ALTERNATIVAS DE ESPECIALIZACION:**VENTAJAS Y ACENTO COMPETITIVO SEGUN SEGMENTO DE DESTINO**

TIPO DE PRODUCTO (O SEGMENTO DE MERCADO)	STANDARD	GAMA	NICHO
VENTAJAS EN COSTO UNITARIO	Economías de escala	Economías de cobertura	Economías de especialización
FACTORES CAPTACION MERCADOS:			
Precio	*****	*****	*
Calidad	***	*****	*****
Entrega	****	***	***
Servicio	*	**	*****
Flexibilidad		*****	****
AREA CLAVE DE DOMINIO TECNOLOGICO	Tecnología de proceso	Tecnología organizativa	Tecnología de producto

Como punto de partida, es importante entender que, en un contexto competitivo, la decisión de un mercado de destino, conlleva varias otras decisiones. Como se indica en el cuadro, optar por un nicho especializado de mercado, reduce la presión en cuanto a competir en precios pero implica competir por calidad y servicio y alcanzar un creciente dominio de la tecnología del producto. En este caso también es clave el establecer una relación de interacción técnica directa y estrecha con los clientes. Por ello la cercanía puede convertirse en una ventaja competitiva.

En el otro extremo, una pequeña empresa puede optar por economías de escala, por ejemplo, logrando ser proveedor de algún insumo para las grandes empresas internacionales. Este puede ser tan pequeño como espejos retrovisores para automóviles, cintas tejidas para usos específicos, gabinetes, manillas o puede ser algo más complejo según la experiencia de la empresa. En ese caso, la importancia de lograr un precio competitivo es crucial, así como lo es lograr un aumento constante de la productividad para poder mantenerse en el mercado y expandirlo. Ello dependerá de poner el acento en el dominio de la tecnología del proceso de producción y empeñarse en su continua mejora. Muchas empresas asiáticas han aplicado con éxito la estrategia de comenzar con un producto pequeño y sencillo para posicionarse en el mercado internacional y aprender a moverse en él y luego, gradualmente, ir avanzando hacia productos de creciente complejidad.

Una opción en la parte intermedia del espectro es la empresa multiproducto que cubre un grupo de pequeños o medianos mercados, logrando lo que se denomina economías de gama o de cobertura. Esta es la ruta que tienden a seguir muchas empresas de productos de consumo final como la confección, el calzado o el mueble, especialmente aquellas que compiten en su propio territorio. Frente a la moda cambiante y diversa, frente a las variaciones en los volúmenes de demanda, tienen ventaja quienes logran la máxima flexibilidad y velocidad de respuesta con

mínimo inventario. Para competir en esos términos hay que empeñarse en dominar la tecnología organizativa y saber incorporar al capital humano.

En otras palabras, en el momento mismo de seleccionar un segmento del mercado se está definiendo, en la práctica, la forma específica de competencia que se va a enfrentar y se está, por lo tanto, asumiendo un compromiso de excelencia en un área determinada.

La decisión de especialización', por otra parte, ayuda a focalizar y a sacar el máximo provecho del esfuerzo en tiempo y aprendizaje, así como a optimizar el gasto de inversión. Ser ambiguo e indeciso en las nuevas condiciones es una actitud de alto costo y de alto riesgo.

C. La estrategia de cooperación: Superar los puntos débiles incorporándose a redes

Para la mayoría de la gente, asociar competitividad con especialización es bastante natural. Mucho menos fácil es asociar competitividad con cooperación. De hecho, hay quienes los ven como, dos términos contrapuestos (en particular aquellos que confunden competitividad con pugnacidad). Sin embargo, cada vez se comprueba con mayor fuerza que cooperación y rivalidad son las dos caras de la competencia moderna. La rivalidad es la fuerza que dinamiza a las empresas en el corto plazo, mientras que la cooperación es el complemento capaz de garantizar la competitividad en el largo plazo.

En el mercado mundial, las empresas más exitosas son la punta de avanzada de toda una red de apoyo y cooperación. Esto es así en el caso de los conglomerados asiáticos Keiretsu" japoneses y "Chaebols" coreanos) , al igual que en los Distritos Industriales del Norte de Italia, del Sur de Alemania, etc..

Hay muchas formas de ser pequeña y exitosa; lo difícil para la empresa de hoy es ser competitiva y aislada. Una empresa puede competir directamente, apoyada por otras, o competir aliada a otras o incluso a través de otras (siendo proveedora de las que compiten).

La vinculación entre empresas contribuye a superar las debilidades y a proveer nuevas fortalezas. En efecto, uno de los principales descubrimientos organizativos de los últimos tiempos es la forma de combinar las ventajas de lo grande y lo pequeño, mediante redes de cooperación. Con ellas se logra mantener la agilidad y el dinamismo de la empresa pequeña y beneficiarse del poder y las economías de escala de la empresa grande.

Como se indica en el cuadro siguiente, las redes posibles son de muy diversos tipos. De manera gruesa se pueden distinguir las redes entre proveedores y usuarios, a lo largo de cadenas productivas o en el seno de complejos, y las que se forman entre empresas Similares, a veces competidoras. Dichas redes, por supuesto no son solo nacionales. La formación de redes trans fronteras es lo característico de la llamada "globalización".

Cuadro 2

OPCIONES DE PARTICIPACION EN REDES

Tipos de redes	REDES NACIONALES	REDES TRANSFRONTERAS
REDES USUARIO-PRODUCTOR	* Cadenas * Complejos	* Globalización * Subcontratación * Maquila
REDES DE SOCIOS	* Consorcios de objetivo específico * Redes cooperativas - Territoriales - Sectoriales * Unión de activos complementarios	* Alianzas estratégicas * Desarrollos conjuntos en zonas limítrofes * Acuerdos inter nacionales de complementación

Miremos con mas detalle los dos tipos principales de redes. Comencemos por las que se forman a lo largo de cadenas productivas.

a) Redes usuario-productor

En tiempos recientes han venido proliferando los acuerdos estables de diverso tipo entre productores y proveedores. Muchas grandes compañías, en su proceso de nacionalización y posicionamiento, han ido focalizándose y afinando su especialización en aquellos productos, fases y procesos donde son realmente competitivas. Sin embargo, para poder despojarse de ciertas actividades o productos necesitan costar con proveedores especializados que si puedan ser competitivos en esas áreas y que les garanticen un suministro de calidad y a tiempo. Este desmembramiento (que a veces llega hasta el extremo de la llamada "corporación hueca" con marca, diseño y ventas, pero sin fabricación) ha abierto un sin fin de oportunidades de incorporación para PYME existentes, reconvertibles o nuevas, cercanas o lejanas.

Por otra parte, las prácticas de calidad total (intensificadas por la difusión de la norma ISO-9000 como requisito a los proveedores de insumos), los métodos de producción "justo a tiempo" y la aceleración del cambio tecnológico han venido empujando a las empresas grandes a cambiar la acostumbrada política de presionar a los proveedores, empujarlos a competir en precios entre ellos, y mantenerlos en la incertidumbre. En cambio, tienden ahora a establecer relaciones de largo plazo y de beneficio mutuo con sus principales suplidores. Con frecuencia, estas prácticas se enmarcan dentro de políticas de desarrollo de proveedores, cuyo fundamento es que la prosperidad y la capacidad gerencial y tecnológica de quienes producen cualquier tipo de insumo, redundan en beneficios para la empresa que los compra.

En todo caso, el apoyo técnico para fortalecer a los proveedores y lograr que sean tan dinámicos como las firmas a quienes sirven, se va haciendo de "sentido común" para enfrentar la intensa competencia en los mercados. Incluso la maquila, para las corporaciones modernas, ha dejado de

ser el mero desplazamiento de una actividad rutinaria y comprende también, cada vez más, la mejora continua de los procesos, los productos y el personal de la maquiladora.

¿Qué ventajas concretas obtiene una pequeña o mediana empresa de su incorporación a las redes estables de proveedores de las grandes empresas (locales o internacionales)?

Obtiene seguridad, al lograr un piso estable de mercado y una forma legítima de protección en un mundo con pocas barreras arancelarias. Obtiene acceso a información y apoyo tecnológico, porque está en el interés del cliente que su proveedor alcance y mantenga altos niveles de excelencia. Y obtiene una fuente de dinamismo, porque el acceso privilegiado a las necesidades de un cliente poderoso le permite estar al día sobre los cambios en las características de sus productos y le abre la posibilidad de utilizar su experiencia en ese mercado como campo de prueba para abrirse al mercado de exportación.

Los riesgos, en contrapartida, van desde no poder llenar las expectativas y perder el contrato, hasta hacerse muy vulnerable al depender demasiado de uno o pocos clientes. En este sentido es importante cuidar con quién se establecen los acuerdos y asegurarse de que estos realmente se conciben en base al beneficio mutuo. Obviamente, también hay que estar dispuesto a cumplir.

En América Latina todavía son escasas las grandes empresas que han aprendido a cooperar con sus proveedores. Entre otras cosas porque son pocas las que han tenido que enfrentar competencia abierta en los mercados mundiales, para descubrir que ese es uno de los puntos fuertes de sus competidores. De paso, muchas de ellas, siguen siendo estatales y mantienen intacta la mayoría de sus viejas prácticas. Tampoco la corrupción ha dejado de proyectar su sombra oscura sobre los intentos modernizadores de uno u otro lado, a uno u otro nivel.

Otro freno en el ambiente local es la tradición de enfrentamiento con los proveedores, resultante de la obligación de comprar "nacional" aunque el producto no fuera satisfactorio. Una vez reducida o eliminada la protección, el deseo de importar sin trabas debe ser irresistible. Tampoco tienen los suplidores una fuerte tradición de querer complacer al usuario. Estas actitudes habrá que superarlas.

Por supuesto, no todas las cadenas se forman alrededor de grandes empresas. Otra opción de redes usuario productor se da en los complejos industriales, agroindustriales o mineroindustriales, cuando hay una clara especialización en un territorio dado. En esos medios las pequeñas y medianas empresas pueden encontrar nichos de especialización para cubrir los requerimientos de grupos de productores. También en estos casos, la interacción técnica y el aprendizaje mutuo elevan la competitividad de cada uno de los participantes y del complejo en su conjunto.

b) Redes de cooperación entre PYME

Como complemento o como alternativa a las redes alrededor de usuarios, hay otro tipo de redes que contribuye a elevar la competitividad de la pequeña empresa. Se trata de los acuerdos de cooperación parcial con otras empresas similares, en muchos casos incluso competidoras.

Estos arreglos, en forma de consorcios, cooperativas, empresas mixtas, alianzas parciales, asociaciones, fundaciones u otros, permiten a las pequeñas empresas acceder a dos grandes tipos de ventajas: economías de escala y potenciación de activos mediante su combinación con los de otras empresas.

Ciertamente las empresas grandes gozan de economías de escala que las benefician frente a competidores pequeños. Pero, se ha venido comprobando que, en muchos casos, las ventajas de escala no son en producción sino en actividades periféricas de gran importancia en el costo final,

como acceso al financiamiento, mercadeo, tecnología, poder de compra, redes de distribución, entrenamiento, servicios, etc. Todos estos son terrenos donde los costos individuales para la pequeña y mediana empresa pueden sacarla del mercado. La idea de formar alianzas para compartir costos con otras firmas en situación similar es acceder a economías de escala colectivas, sin renunciar a la autonomía original. (Ver parte izquierda del Cuadro 3).

En algunos casos (y ésta es una práctica que se está difundiendo entre las empresas gigantes también) es posible cooperar en desarrollo tecnológico, por ejemplo, y luego competir en el uso que cada uno dé al resultado.

Cuadro 3

FORMAS DE COOPERACION ENTRE EMPRESAS SIMILARES

ECONOMIAS DE ESCALA COLECTIVAS	UNION DE ACTIVOS COMPLEMENTARIOS
- o MERCADEO INTERNACIONAL - o ACCESO A FINANCIAMIENTO - o AVALES COLECTIVOS - o COMPRAS CONJUNTAS - o DEMANDA DE SERVICIOS - o ACCESO A INFORMACION - o ESTUDIOS DE MERCADO - o SISTEMAS DE DISTRIBUCION - o PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO - o ADQUISICION DE TECNOLOGIA * INVESTIGACION Y DESARROLLO	* TECNOLOGIAS CONEXAS * ACCESO A MERCADOS * INVERSIONES COMPLEMENTARIAS * COBERTURA CONJUNTA DE DEMANDA COMPLEJA * VENTA CONJUNTA DE PRODUCTOS CONEXOS * CONJUNCION DE CAPACIDADES DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

En el Norte de Italia las redes de cooperación cuentan con apoyo del gobierno local y han sido de un éxito espectacular para centenares de empresas especializadas, pequeñas o medianas. Una práctica que ha tenido un impacto decisivo en la expansión de las empresas ha sido la formación de consorcios para avalar colectivamente los préstamos de sus miembros. Otra ha sido la formación de centros comunes de servicios técnicos orientados a cubrir los requerimientos de cada sector. En la confección, por ejemplo, el CITER de Modena obtiene información sobre la moda mundial, apoya la puesta al día tecnológica de las empresas y ayuda en la penetración de los mercados de exportación.

La otra forma de cooperación es unir activos complementarios. Este tipo de alianza estratégica permite acceder mejor a las necesidades de un cliente o mercado en particular. Mientras que las redes para economías de escala tienden a ser entre muchas empresas, este tipo de alianzas suele ser entre dos y la misma empresa puede tener muchos acuerdos distintos con diversas empresas locales y extranjeras, para diversos propósitos en el marco de su estrategia. En la parte derecha del Cuadro 3 se presenta una lista de algunos de los acuerdos complementarios que se van haciendo más comunes.

A una pequeña industria productora de luces de seguridad, pongamos por caso, le es más fácil penetrar el mercado de otro país en alianza con una empresa local bien ubicada en el mercado de alarmas que por sí sola. Y el arreglo puede funcionar en ambas direcciones.

Un acuerdo con un buen proveedor de servicios de mantenimiento puede potenciar la competitividad de un fabricante de equipos, mientras aumenta la clientela del primero. Y así sucesivamente.

El hecho es que la competitividad de cada empresa depende cada vez más de la calidad de su red de vínculos. La calidad de esas relaciones depende a su vez de dos logros: Primero, aprender a proponer y negociar alianzas que llenen las expectativas de todos los participantes y, luego, cumplir esos acuerdos con una tal lealtad que se genere el clima de confianza necesario para su permanencia en el tiempo.

En resumen, entonces, la pequeña empresa encuentra fortaleza en la elevación de su propia capacidad, en la selección de un segmento apropiado de mercado, en su incorporación a redes con sus clientes y en las redes de socios que mejor la complementen. La opción internacional está más abierta que nunca, tanto con los tradicionales proveedores de tecnología como con los países emergentes de Asia y Europa, como en el contexto de los nuevos esquemas integracionistas. La opción local, tanto territorial como sectorial tiene ahora múltiples formas de llevarse a cabo.

El reto es asumir el rol de empresario en su acepción original, la de emprendedor y creador de riqueza. La tarea es diseñar una estrategia competitiva en base a los activos y el potencial de la empresa, en combinación con lo que ofrece el entorno como fuente de ventajas y alianzas y llevar esa estrategia a cabo con tenacidad.

Una cosa es difícil: sobrevivir siendo pasivo y estando aislado. Otra cosa es imposible: volver a las condiciones del pasado. Una última sería una lástima: desaprovechar la oportunidad

El camino de la sobrevivencia y la prosperidad de la pequeña y mediana empresa en el mundo moderno es la competitividad. Y el camino de la competitividad es arduo pero constituye un gran reto para el espíritu emprendedor. Aceptarlo, actuando con inteligencia y audacia en el nuevo contexto, llevará a rescatar el orgullo de ser empresario.