

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, ¿TIENEN PORVENIR?

"El desarrollo de la gran empresa capitalista conducirá inexorablemente al ocaso de la pequeña explotación" (Carlos Marx).

El sombrío vaticinio de Marx ante los miembros del jurado de Colonia gravita amenazante sobre las pequeñas y medianas empresas, en una época en la que la tendencia hacia las concentraciones y fusiones, animadas por el señuelo de las "economías de escala", parece ser una constante en los planteamientos de política industrial de los gobiernos de los países industrializados.

La pequeña empresa, ¿tiene porvenir? Puede ser, tal vez, útil reflexionar sobre los aspectos positivos y los negativos de las pequeñas y medianas empresas en la situación actual y los aspectos positivos y negativos con que probablemente se tengan que enfrentar en un futuro. El análisis de los defectos y las ventajas, de las amenazas y las oportunidades en las pequeñas y medianas empresas

cieros con que cuentan las empresas de mayor dimensión. Normalmente se trata de empresas familiares o de empresas constituidas con disposiciones financieras insuficientes de partida, sin capacidad en muchos casos de generar la autofinanciación suficiente para hacer frente a las crecientes demandas de la expansión.

La pequeña empresa necesita, como las demás, tener una tasa de crecimiento que le impida no perder aquella "masa crítica" que le asegura su permanencia en el mercado competitivo. El fallo téc-

cluso los equipos quedan obsoletos en grande en aquellas empresas que por su dimensión no pueden anticiparse a los cambios y que incluso tienen fuertes dificultades para adaptarse a ellos.

5 FACILIDAD EN LA COMUNICACION INTERPERSONAL

Frente a los defectos y amenazas que se han señalado, sin recargar excesivamente las tintas de una realidad que nos parece cuestionable, es verdad que las empresas medianas y pequeñas

En la gran empresa, los esfuerzos para aplicar un estilo de dirección participativo y no autoritario se han quedado, en la práctica, limitados al primer nivel y en grados todavía no suficientemente satisfactorios. Dada la facilidad de la comunicación en el producto-mercado, de "misiones" también el enorme peso que en la pequeña y mediana empresa tiene el factor humano, por muy intensa que sea la relación capital-producto, y teniendo en cuenta el entorno sociológico futuro, las empresas pequeñas están en condiciones de desarrollar en grado importante la integración personal del hombre en la organización y de encontrar fórmulas para poder dar respuesta a la más importante de las exigencias de la empresa: hacer compatibles los intereses personales del individuo con los colectivos de la organización en la que trabaja.

6 DESARROLLO DE LAS "MISIONES INTERSTICIALES"

En el futuro, como ahora, las pequeñas y medianas empresas estarán en condiciones de cubrir los huecos dejados por las empresas grandes. A medida que tiene lugar el proceso de integración de empresas, con incremento notable de su dimensión, los espacios libres son mayores. Como el espacio sobre un plano que deja círculos de gran diámetro es superior al que dejarían círculos tangenciales de pequeño tamaño.

La búsqueda de conjuntos de producto-mercado, de "misiones"

que ocupen estos intersticios, es una de las tareas más apasionantes para las pequeñas y medianas empresas y una garantía de éxito si están en condiciones de detectarlas adecuadamente.

Cuando se plantea la pregunta de si la pequeña y mediana empresa tiene porvenir, hay que dar la respuesta de que lo tiene en la medida en que sea capaz de plantearse seriamente estas exigencias.

a) Un conocimiento profundo de sus puntos fuertes actuales (sus ventajas, sus oportunidades futuras, y también sus defectos presentes y las amenazas con que pueden encontrarse en el porvenir).

b) La búsqueda sistemática de unas estrategias que permitan corregir los defectos, mantener las ventajas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades.

c) La liberación del complejo de pequeña y mediana empresa, a "remolque" siempre de la empresa grande, olvidando que la dimensión pequeña es también un factor estratégico de primer valor, como lo demuestra la importancia de la guerrilla o del comando frente a fuerzas superiores teóricamente mejor organizadas.

No es el momento de tratar cómo pueden estudiarse y ejecutarse las estrategias de la pequeña y mediana empresa. Ocasión habrá para ello en un artículo posterior. Pero como denominador común de todas las acciones estratégicas que puede plantearse la pequeña y mediana empresa está la necesidad de formación de los empresarios y directivos para poder abordar cualquier estrategia.

Se ha dicho, y suscribimos totalmente esta afirmación, que "no hay empresas medianas y pequeñas. Lo que hay es, simplemente, empresarios pequeños".

Andrés FERNÁNDEZ ROMERO

Presidente del Centro Europeo para la Formación de Directivos

| LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA | | Puntos débiles | Puntos fuertes |
|------------------------------|-------------------|--|--|
| | | DEFECTOS | VENTAJAS |
| Situación actual | Aspectos humanos | 1. INSUFICIENCIA DE TECNICIDAD EN LA GESTION | 5. FACILIDAD EN LA COMUNICACION INTERPERSONAL |
| | Aspectos técnicos | 2. INSUFICIENCIA DE CAPACIDAD FINANCIERA | 6. FACILIDAD (AGILIDAD, FLEXIBILIDAD) EN LA TOMA DE DECISIONES |
| | | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| Situación futura | Aspectos humanos | 3. RIESGO DE ALCANZAR EL "NIVEL DE INCOMPETENCIA" | 7. DESARROLLO DEL GRADO DE INTEGRACION PERSONAL |
| | Aspectos técnicos | 4. RIESGO DE ALCANZAR LA "OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA" | 8. DESARROLLO DE LAS "MISIONES INTERSTICIALES" |

ayudará a formar un juicio sobre su supervivencia en el futuro.

En el esquema que acompañamos nos hemos limitado a destacar de forma sistemática los aspectos más importantes de la situación en las pequeñas y medianas empresas, dejando al margen otros aspectos de su complicada problemática.

Las pequeñas y medianas empresas tienen estas características:

1 INSUFICIENCIA DE TECNICIDAD EN LA GESTION

No es posible dirigir en los momentos actuales una empresa basándose únicamente en la experiencia de situaciones anteriores o en la intuición "genial" de un empresario con capacidad para tomar decisiones improvisadas con garantía de acierto. Los empresarios necesitan, para racionalizar sus decisiones, contar con instrumentos de información y con técnicas de razonamiento, en algunos casos sofisticadas, que exigen, ante todo, contar con hombres que conozcan las técnicas capaces de determinar las informaciones relevantes y elaboradas, y habituados a tomar decisiones en base a las informaciones disponibles y al manejo de técnicas de gestión complejas.

Las grandes empresas cuentan con "staffs" preparados, con poderosos elementos de tratamiento de informaciones y con expertos que dominan las diversas técnicas de gestión. El empresario o el directivo de la pequeña y mediana empresa carece, en muchos casos, de la formación adecuada para poder emplear las técnicas o manejar las informaciones. La insuficiencia de la técnica de la gestión en las pequeñas y medianas empresas es, probablemente, el punto débil más destacado, en los momentos actuales, desde el punto de vista de los hombres.

2 INSUFICIENCIA DE CAPACIDAD FINANCIERA

Las pequeñas y medianas empresas no tienen las posibilidades de acceso a los mercados finan-

nicos con que se encuentran muchas empresas medianas y pequeñas es precisamente la dificultad de contar con los medios financieros a largo plazo precisos para financiar la expansión que exige el crecimiento económico general.

3 RIESGO DE ALCANZAR EL "NIVEL DE INCOMPETENCIA"

El famoso principio de Peter se formuló para los individuos. Según el curioso profesor americano, las personas llegan, en una organización, a alcanzar su nivel de incompetencia por sucesivos pasos en la jerarquía de la estructura. Útiles y eficaces en puestos inferiores de un organigrama, son ineficaces e inútiles en determinadas composiciones elevadas porque han alcanzado su "nivel de incompetencia".

Una situación similar se producirá en aquellas empresas que no sean capaces de detectar a tiempo que el crecimiento les conducirá, inexorablemente, a unas dimensiones para las que no se cuenta con la formación técnica, financiera, organizativa, de relaciones humanas, etc., que se exige cuando se alcanzan determinadas dimensiones.

Este riesgo se producirá, sin duda, en las pequeñas y medianas empresas en el futuro, si no actúan de forma que pueda ser atajada a tiempo la amenaza.

4 RIESGO DE ALCANZAR LA "OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA"

Las pequeñas y medianas empresas disponen normalmente de tecnologías subordinadas. Las empresas medianas y pequeñas no pueden contar con los medios financieros y técnicos necesarios para el desarrollo de la investigación aplicada. Esto puede producir en el futuro una obsolescencia tecnológica, una pérdida de valor de los conocimientos técnicos disponibles por la aparición de nuevas técnicas y de nuevas tecnologías, a las que las pequeñas y medianas empresas no pueden acercarse.

El riesgo de que los métodos y procedimientos de producción e in-

termedios de producción e in-

termedios de producción e in-

termedios de producción e in-

6 FACILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Desde un punto de vista técnico, tal vez la ventaja más destacada con que cuentan las pequeñas y medianas empresas, es la facilidad para tomar decisiones. La agilidad, la flexibilidad, la rapidez con la que puede tomar decisiones, permite a la pequeña y mediana empresa situarse en una posición de ventaja con respecto a la empresa grande. "Es más fácil mover a un tigre que a un elefante." El complicado proceso de toma de decisiones en la gran empresa, con "staffs" que asesoran, comités que analizan, órganos superiores de gobierno que deciden, hace que en muchas ocasiones pierdan oportunidades, al alcance de las pequeñas y medianas empresas.

7 DESARROLLO DEL GRADO DE INTEGRACION PERSONAL

En el futuro serán mayores las presiones para que la participación del personal en la gestión, en los beneficios y en el capital de las empresas se produzca; no solamente por actitudes colectivas favorables a la democratización de los esquemas empresariales, sino por razones psicossociológicas profundas que determinan que el hombre en la organización sea más eficaz, tanto desde su punto de vista personal como desde el punto de vista de los intereses de la organización, en la medida en que pueda tomar parte en las decisiones y en el control de los resultados de esas decisiones.