

**BUSCANDO ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA
PARA NEGOCIOS DE PEQUEÑO PORTE**

Administración de las Micro y Pequeñas Empresas

Estrategia empresarial

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah

Centro Universitário Moura Lacerda

Ribeirão Preto – Brasil

25/07/2000

ÍNDICE

SOBREVIVENCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.....	p 03
ESTRATEGIA/ESTRUTURA.....	p 03
COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO.....	p 04
ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y MARKETING.....	p 05
DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	p 05
GESTIÓN Y DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE PEQUEÑO PORTE.....	p 06
MFE “MODELO DE ADAPTACIÓN A LOS FACTORES ECOLÓGICOS.....	p 07
POR UN CONTINUO ANÁLISIS AMBIENTAL.....	pg 10
AGENTES.....	pg 12
FACTORES.....	pg 13
HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....	pg 15
CONCLUSIÓN.....	pg 22

BUSCANDO ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA PARA NEGÓCIOS DE PEQUEÑO PORTE

SOBREVIVENCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Entender el proceso de sobrevivencia, de las micro y pequeñas empresas es penetrar en un envolvente, sin embargo desafiante mundo. Contando con una serie de factores negativos de sobrevivencia como: conocimiento parcial del mercado, bajo capital de giro, pocos clientes, bajo poder de negociación en compras, pequeña penetración de mercado, la sobrevivencia queda bastante comprometida.

Por este motivo se explica el gran número de mortalidad de estas empresas antes de completar los dos años de vida.

Antes de proponer un modelo haremos una breve incursión por la literatura yendo desde autores que editan obras sobre el asunto, a las encuestas dirigidas al estudio de las estrategias adoptadas en pequeños negocios.

ESTRATEGIA/ESTRUTURA

En su disertación de doctorado: *Proposiciones para el entendimiento del problema estrategia / estructura en la pequeña y media empresa*, Percin (1984) coloca que la preocupación principal fue de “tratar del organismo de la pequeña empresa, su anatomía, su patología y las influencias ambientales sobre esos aspectos, sus causas y consecuencias, aunque no deba dejar de lado el ambiente en que viven, proliferan y evolucionan”.¹

Elabora cinco proposiciones como forma de ordenamiento:

- En las decisiones del pequeño empresario hay un compuesto de administración y de gerencia;
- El pequeño empresario no se vincula a su empresa; la usa para sus propósitos.

¹ Percin, A., *Proposiciones para el entendimiento del problema estrategia/estructura en la pequeña y media empresa*. Disertación de Maestrado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de S. Paulo, 1984.

- El pequeño empresario no tiene objetivos; tiene necesidades.
- El pequeño empresario no toma decisiones; tiene actitudes;
- El pequeño empresario busca la fortuna personal también para mantener una situación inalcanzable de poder pleno. El poder, sin embargo, es función del estilo de liderazgo y se sustenta en diferentes bases.

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Jiménez diagnosticó la manera por la cual se procesa el comportamiento estratégico de los dirigentes de pequeñas industrias muebleras de Londrina.²

Analizando esta población de empresas el trabajo fue estructurado de forma que permita:

- La caracterización de las pequeñas empresas fabricantes de muebles para uso residencial de Londrina;
- La caracterización de sus dirigentes;
- La identificación de las transformaciones ambientales (oportunidades y amenazas) relevantes para este tipo de empresa, de acuerdo con la percepción de sus propietarios
- La enumeración de los puntos fuertes y débiles más frecuentes de estas organizaciones en la opinión de los empresarios;

La identificación de las estrategias adoptadas para hacer frente a las transformaciones ambientales.

En relación al proceso estratégico el autor llega a las siguientes conclusiones:

- El pequeño empresario fabricante de muebles para uso residencial de Londrina a pesar de acompañar las transformaciones ambientales, está tan envuelto con problemas internos de su empresa que acaba por no tomar ninguna actitud frente a las oportunidades y amenazas;

² Gimenez, F.A.P., *Estrategia y creatividad en pequeñas empresas*, Revista de Administración de la USP, v. 28, n. 2, p. 72-82

- El comportamiento estratégico típico de los dirigentes entrevistados fue el reactivo adaptativo.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y MARKETING

En el trabajo de investigación de Roberto Filho (1994) "Un estudio sobre estrategia empresarial y marketing en pequeñas empresas de alta tecnología" aborda aspectos de la elaboración de estrategias de las empresas del polo de alta tecnología en la ciudad de São Carlos.

Este estudio se basa en cuatro puntos de discusión:

- El papel y la importancia de la planificación estratégica para la pequeña empresa;
- Las características asociadas al proceso de planificación e implementación de estrategias en la pequeña empresa;
- Las barreras existentes para la adopción de la planificación estratégica por las pequeñas empresas;
 - √ La práctica existente de la planificación estratégica en la pequeña empresa.
 - √ Las fallas cometidas en el proceso de implementación de la planificación estratégicas.
 - √ Las características de éxito asociadas a la planificación estratégica en la pequeña empresa;
 - √ La aplicabilidad de modelos normativos de planificación estratégica en la pequeña empresa;
- El comportamiento estratégico en la pequeña empresa;
- El relacionamiento entre la estrategia, estructura, ambiente, características del pequeño empresario y desempeño de la pequeña empresa.³

DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Almeida presenta un trabajo que se aproxima más a la que creemos que sea la esencia del análisis del nicho.

En su tesis “Desarrollo de un modelo de planificación estratégica para grupos de pequeñas empresas”, fue proporcionar a un grupo de pequeñas empresas acceso a la planificación estratégica como una técnica administrativa . En relación a la planificación estratégica el autor coloca que “deseando establecer el proceso para la realización de una planificación estratégica en un grupo de pequeñas empresas, se determinó inicialmente que ese plan debería ser simple, no solamente por el porte de esas empresas, como también por la sinergia creada por planificar en conjunto”. Algunas razones para el nivel de simplificación de los conceptos de planificación son señalados:

- El pequeño empresario no dispone de tiempo ni de recursos para realizar un plan estratégico complejo;
- Muchas veces, el pequeño empresario no tiene la adecuada formación académica en Administración de Empresas para realizar las tareas más refinadas de una planificación estratégica.

El pequeño empresario, normalmente, es inmediatista en sus actividades, exigiendo un rápido resultado de sus esfuerzos.

GESTIÓN Y DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE PEQUEÑO PORTE

Pinheiro (1996) a través de su trabajo Gestión y Desempeño de Empresas de Pequeño Porte: Un Abordaje Conceptual y Empírico, afirma que “el estudio muestra que hay una asociación positiva y significativa entre las variables de planificación con la performance total. Del conjunto, merecen citación las variables: planes de acción estratégica de marketing, orientación de política de crecimiento, plan de inversión de expansión, preparación del presupuesto y plan de producción. Por lo que se observa, son todas variables de naturaleza estratégica y en consecuencia, comprometidas con el desempeño o performance futura. Otras

³ Roberto Filho. F., ***Um estúdio sobre estratégia empresarial y marketing em pequenas empresas de alta tecnologia***. Disertación de Maestría, Escuela de Administración de Empresas de São Paulo de la Fundación Getúlio Vargas, São Paulo, 1994

variables de planificación también parecen explicar con propiedad la performance de las PYMEs, señalando factores políticos, tendencias de mercado y factores tecnológicos, que corresponden a elementos de análisis, fuese preparatoria a la formulación de la estrategia”.

Como una de las conclusiones prácticas de la investigación, el autor constata que “a respecto de la aplicación de técnicas y procesos gerenciales, este estudio pudo detectar algunas deficiencias comunes entre PYMES, particularmente aquellas que se encuentran en las primeras etapas de su ciclo de vida. Les falta, en este caso, un abordaje gerencial más formal, con énfasis en la planificación estratégica, en la organización interna, en la dirección más flexible de las actividades, en el control de las operaciones y también en el relacionamiento con socios comerciales. Se observa que una parte importante de ese segmento está dirigido para los aspectos de la producción en perjuicio de los demás aspectos gerenciales, como los arriba mencionados. En consecuencia, un conocimiento más diversificado y apropiado de las técnicas y procesos gerenciales puede llevarlas a una gestión más efectiva de sus negocios”⁴

MFE “MODELO DE ADAPTACIÓN A LOS FACTORES ECOLÓGICOS

Verificamos a través de la investigación que los empresarios de las regiones de São Carlos y Araraquara hicieron sus empresas surgir y crecer utilizando, muchas veces, procedimientos informales, los cuales están lejos de ser explicados por los modelos estratégicos de planificación en uso. Los adeptos de la Planificación Estratégica en la búsqueda incesante de modelos formalizados, han utilizado procedimientos cuantitativos como:

- PROYECCIONES
- PROGRAMACIONES LINEARES
- METODOS ESTOCÁSTICOS
- SIMULACIÓN

Estos procedimientos aliados a la conceptualización de la estrategia, concepto este que define la organización dentro de un espacio altamente competitivo, se limita a la aplicación del conocimiento a los emprendimientos que tienen condiciones de aplicar este “SOFISTICATED ARSENAL”.

Bajo este prisma, las empresas micro y pequeñas quedan fuera como si éstas no tuviesen otras formas de lidiar con la estrategia, al contrario de lo que fue evidenciado en la investigación.

Por otro lado, otros conceptos de la Planificación Estratégica deben ser discutidos y criticados para que nuevas formas de planificación atiendan al gran contingente de estas poblaciones que como vimos en el caso brasileño representan 95% del universo empresarial.

Uno de los conceptos que deben ser repensados es en relación al objetivo organizacional explicitado en estas planificaciones. El retorno sobre la inversión no puede ser visto como objetivo principal de las organizaciones, mismo aquellas consideradas con fines lucrativos. Él debe ser visto dentro de la Teoría del Nicho como un medio y no un fin. En la obra DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Una metodología para las pequeñas y medias empresas, Cavalcanti, Farah y Mello muestran el Retorno sobre la Inversión como una medida para evaluar el diagnóstico.⁵

Sobre el objetivo Retorno sobre la Inversión, el MFE “Modelo de Adaptación a los Factores Ecológicos” considera la sobrevivencia organizacional como un factor de perpetuación no apenas de empresas aisladas, como también de la población de organizaciones, en el entendimiento de Zaccarelli, Fischman y Leme, en la perpetuación de las especies.

En nuestro punto de vista, no existen estrategias macro y micro para grandes y pequeños negocios, pero sí, puramente procedimientos estratégicos para el funcionamiento administrativo, teniendo en vista la adaptabilidad de las organizaciones al ambiente en que están inseridas. Grandes, medios, pequeños y micro negocios, coexisten aplicando las más diversas estrategias. La adaptabilidad determinará en última instancia su sobrevivencia independientemente del porte. Así como micro negocios se han transformado en grandes

⁴ Pinheiro, M. *Gestión y Desempenho de lãs Empresas de Pequeño Porte*. Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, 1996.

conglomerados; la Microsoft es un reciente ejemplo, grandes negocios han sucumbido por fallas de adaptabilidad. Justificar la muerte simplemente por fallas en el sistema financiero, tecnológico, mercadológico o de administración superior es mostrar parte de un problema mucho más amplio y que merece una mayor atención por parte de los teóricos organizacionales y arquitectos de la moderna administración.

Para llegar hasta nuestro modelo, utilizamos una metodología descriptiva con empresas micro, pequeñas y medias por considerarlas la cuna de muchas empresas grandes las cuales tuvieron una evolución análoga a aquéllas. Aunque ésta no sea la mejor justificativa para la comprensión del universo empresarial de las grandes, el error es menor que el de los estudios que proponen lo inverso, o sea, entender el comportamiento empresarial de las micro, pequeñas y medias empresas a través del estudio de las grandes. Peor es, cuando los estudios con análisis basada en éstas, llevan a los autores a prescripciones de procedimientos administrativos de grandes estructuras a las pequeñas organizaciones.

La Teoría del Nicho, fue el mejor camino encontrado para resolver de una vez por todas la cuestión. Es a través de un análisis de todas las empresas, independientemente del tamaño, encontramos explicaciones diferenciadas para su actuación, sobrevivencia y sus procedimientos administrativos.

El MFE “Modelo de Adaptación a los Factores Ecológicos”, teniendo en cuenta analizar el GRAFE, “Grado de Agregación a los Factores Ecológicos”, reúne condiciones de, a través de las variables componentes de cada nicho, agruparlas y agregarlas, creando compuesto de variables, o sea, agregados (conjunto) de variables que se Inter-relacionan y revelan grados de adaptación de las empresas en relación a estos conjuntos agregados (variables compuestas). Además de esto, el comportamiento relativo a estos agregados, acabará por mostrar y explicar el fenómeno de la agregación de organizaciones en un nicho. Así, empresas que experimentan diferentes grados de presiones ambientales, pueden presentar el mismo grado de eficacia, sobrevivencia y adaptabilidad, mientras que empresas que experimentan idénticos grados de

⁵ Cavalcanti, Marly, Farah, O.E. y Mello, A.A. **Diagnóstico Organizacional: Uma metodologia para pequenas y medias empresas**, Ediciones Loyola, São Paulo, 1985.

presiones ambientales y se conducen de forma análoga, pueden presentar diferentes grados de eficacia, sobrevivencia y adaptabilidad.⁶

POR UN CONTINUO ANÁLISIS AMBIENTAL

En la tesis *Sobrevivencia Organizacional de las Micro, Pequeñas y Medias Industrias en la región de São Carlos y Araraquara (una aplicación de las Teorías del Nicho)* nos propusimos a crear un modelo continuo de investigación ambiental a partir del análisis del comportamiento de los factores ecológicos, teniendo como soporte teórico las Teorías del Nicho Organizacional. Solamente creemos que estaríamos más próximos de la realidad por la que pasan nuestras organizaciones y estaríamos proporcionando subsidios en provecho de sus sobrevivencia.

Para que tuviésemos éxito en esta tarea, utilizamos el **background** teórico usado inicialmente por Zicarelli, Fischmann y Leme en su obra "Ecología de Empresas".

Tal abordaje fue escogido teniendo en cuenta que era en relación al pionerismo del tipo de estudio, su alcance y claridad con que abordaba los estudios organizacionales. Otro motivo fuerte fue por la relación que el mismo hacía, sobre estudios del ambiente con la estrategia administrativa. Esta relación, vendría a resolver la laguna estratégica, como bien observaron Basil y Cook: "...la mudanza ambiental creó una laguna estratégica – el malogro entre las acciones de organizaciones e instituciones y el objetivo de adaptación ordenada a la mudanza. La laguna estratégica resultó en colosales fracasos en firmas comerciales y extravagantes fallas en la distribución de recursos por parte de gobiernos y otras instituciones."⁷

Para Zicarelli y otros "la Ecología de Empresas es sobre todo un estudio que no pretende la comprensión de las empresas como entidades vistas solamente bajo el aspecto individual y grupal, pero sí bajo el aspecto de entidades componentes de una totalidad con

⁶ Farah, Osvaldo Elias, *Sobrevivencia Organizacional de las Micro, Pequeñas y Medias Industrias en la Región de São Carlos y Araraquara (Una aplicación de las Teorías de Nicho)*. Tesis de Doctorado, facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, 1985, p. 39.

⁷ Basil, Douglas y Cook, Curtis, *El Empresario delante de las transformaciones sociales*, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p.48

características propias de existencialidad, inicialmente explicada ésta por la ocupación de espacios vitales a la sobrevivencia de especies.⁸

A nuestro ver, un punto importante a ser resuelto, para que los estudios administrativos tengan un mejor desarrollo, es sin duda la cuestión de la tipología organizacional, hasta hoy lejos de ser resuelta. El objeto de estudio de la Teoría de las Organizaciones, es sin duda, las organizaciones. Tentativas, fueron hechas sin éxito. Por otro lado, estudios empíricos, han mostrado la necesidad de entendimiento organizacional a través de los análisis de los ramos.

Creando que la perspectiva ecológica pudiese ampliar el concepto de ramos, explicando muchos fenómenos que ocurren con empresas que se sitúan en determinadas redes de provisiones, podríamos a través de una encuesta, explicar el fortalecimiento de algunas empresas y la extinción de otras.

“La Ecología de empresas afirma que el ambiente impone un conjunto de condiciones de tal modo decisivas que, si sus requisitos no fuesen satisfechos, la empresa se coloca en situación vulnerable, pudiendo llegar hasta el punto de discontinuidad de sus operaciones. Evidentemente, además de las condiciones impuestas por el ambiente, la empresa debe atender satisfactoriamente a una serie de condicionamientos internos, que sólo interesan al estudio de la Ecología de Empresas a la medida que fuesen una consecuencia del relacionamiento externo”.⁹

Otro concepto que nos llamó la atención y del cual nos valemos para crear una matriz para que podamos partir para una análisis cuantitativa, fue en relación a la los factores ecológicos visualizados por los autores.

“...compete al agente ecológico fijar, explícita o implícitamente, diversos tipos de restricciones a la vida de la empresa. Cada una de esas restricciones capaz de afectar directamente el funcionamiento de las empresas de forma temporaria o permanente, lo que denominaremos, factor ecológico”.¹⁰

⁸ Zacarelli, Sergio B., Fischmann, Adalberto^a y Leme, Ruy^a S., *Ecología de Empresas*, Editora Atlas, São Paulo, 1980, p.17

⁹ Idem p.45

¹⁰ Idem p.39

En el estudio “The Ecological Análisis of Business Strategy”, John Freeman y Warren Boeker¹¹ definen nicho como “a distinctive combination of resources and ranges of disponibilidad of those resources than can be tolerated by organization”. En el ejemplo que citan, como el nicho de las empresas fabricantes de semiconductores eléctricos, la tecnología y el tipo de exploración tecnológica, constituyen los recursos, los cuales, hacen parte del nicho. Siendo así, el conjunto de centros de investigaciones y universidades, hacen parte del nicho de semiconductores eléctricos.

Bajo esta óptica, el nicho deriva directamente del tipo de negocio adoptado en el entender de aquéllos autores, de la fórmula “of doing business” y de las elecciones estratégicas a lo largo de los años.

Para ellos, el término tolerado dice respecto a un **continuum** denominado fajas de seguridad¹² para todos los “Ecologic factors”. Estas fajas de tolerancia, delimitan la actuación organizacional necesaria a la adaptación, a los factores ecológicos contenidos en el nicho. El nicho agrega, por lo tanto, los elementos vitales a la sobrevivencia de las empresas en él inseridas.

En el modelo de investigación ambiental propuesto, las variables fueron clasificadas tomándose como punto de partida, los diversos segmentos ambientales (macroambiente, ambiente operacional y ambiente interno) con idéntica intensidad y frecuencia. Las características de una organización (tamaño, autonomía, ámbito de actuación) establecerían el grado de relevancia de las variables de cada segmento ambiental.

Con base en el background teórico utilizado, fueron identificados los siguientes agentes y factores ecológicos:

AGENTES:

1. Proveedores
2. Clientes
3. Competidores

¹¹ Freeman, John e Boeker, Warren in Zacarelli, Sergio B. , Fischmann, Adalberto A. e Leme, Ruy A.S., **Ecología de Empresas**, Editora Atlas, São Paulo, p. 37

4. Mercado financiero
5. Mercado de mano de obra
6. Gobiernos – federal, estadual y municipal
7. Centros de investigación y entrenamiento
8. Sindicatos de empleados
9. Asociaciones patronales
10. Socios
11. Sociedad
12. Distribuidores

FACTORES:

1. Diversificación de líneas de productos
2. Financiación a medio y largo plazo
3. Apoyo e incentivos gubernamentales
4. Innovación o actualización tecnológica
5. Diversificación de proveedores
6. Entrenamiento de ejecutivos
7. Reestructuración logística (transporte y almacenamiento)
8. Mejoría en la calidad de los productos
9. Costo de capital
10. El poder de los sindicatos de empleados
11. Influencias de las asociaciones patronales
12. Control oficial de precios en el ramo
13. Estabilidad política
14. Inflación
15. Encargos fiscales
16. Incentivos fiscales
17. Legislación tributaria
18. Control ambiental

¹² Idem p. 44

19. Costos de dinero ajeno
20. Política de precios
21. Endeudamiento
22. Acceso a dinero de terceros
23. Crecimiento de mercado
24. Poder adquisitivo de los compradores
25. Penetración geográfica de ventas
26. Frecuencia de compras del consumidor

Partiendo de esta lista de agentes y factores fueron seleccionados ambos de la siguiente forma:

Agentes elegidos:

1. Proveedores
2. Mercado consumidor
3. Mercado financiero
4. Mercado de mano de obra
5. Tecnología
6. Segmento político-económico
7. Segmento social
8. Distribuidores

Factores seleccionados:

1. Política de precio y plazo
2. Selección de proveedores
3. Política de ventas
4. Mix de productos
5. Capital de giro
6. Inversiones
7. Costos y recetas

8. Calidad de mano de obra
9. Selección de personal
10. Incentivos al personal
11. Desarrollo de nuevos productos
12. Cambios en el proceso productivo
13. Restricciones político-económicas
14. Presión sindical
15. Exigencias de los socios
16. Canales de distribución

HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Fueron elaboradas nueve hipótesis:

H1. El conocimiento por las industrias micro, pequeñas y medias de los factores ecológicos, depende del grado de departamentalización.

H2. La adaptación ambiental de las micro, pequeñas y medias industrias, deriva no apenas de la percepción de los diversos factores ecológicos que las afectan, como también de situarlos de modo agregado entre si.

H3. El hecho de no existir una departamentalización suficiente para especializar el tratamiento de los diversos agentes ecológicos, lleva a un riesgo mayor de adaptación de las micro, pequeñas y medias industrias.

H4. El grado de ventaja adaptativa de las micro, pequeñas y medias industrias puede ser medido por el número de inserciones de puntos fuertes.

H5. En un ambiente estable, la "situación segura" para los factores ecológicos aumenta a medida que las industrias crecen.

H6. En un ambiente de poca estabilidad, las empresas presentan tendencia a intentar conseguir adaptarse a la situación.

H7. Presentan punto fuerte, las empresas que a través del tiempo consiguen perfeccionar su sensibilidad en relación a las oportunidades de mutación.

H8. Cuando el empresario no conoce con exactitud los límites inferiores y superiores de los factores ecológicos, el mismo opta por mecanismos que permitan la adaptación de su empresa al ambiente.

H9. Consiguen sobrevivir en el primer año de vida, las empresas que obtuvieron adaptación a todos los factores ecológicos.¹³

La presente investigación, aunque haya identificado a muchas empresas pertenecientes a varios ramos como Metalúrgico, Químico, Aluminio, Confecciones, no se limitó al análisis del ramo. Tal análisis bastante explorado en la Teoría Organizacional, ha mostrado ser insuficiente para la explicación de las mutaciones ambientales, el nacimiento y muerte de un gran número de organizaciones.

Decir al mundo empresarial, las estadísticas de nacimiento y muerte de pequeños negocios, no sorprende ni a los menos estudiosos del asunto. Tampoco trae cualquier valor agregado para los emprendedores. Al contrario, desanima a cualquiera que esté dispuesto a gastar el ahorro que demoró tal vez toda su vida para juntar. Es tal vez más productivo, intentar mapear para el futuro empresario, dónde esté el menor riesgo posible para la apertura de su propio negocio.

Esta dificultad se vuelve mayor cuando se observa que las empresas que tuvieron el mismo origen, se agregaron a través de características comunes de mercado, tecnología, mano de obra y otras, después de algún tiempo no consiguieron mantener el mismo grado de adaptación ambiental.

El análisis factorial se volvió instrumento importante para la investigación, pues él proporcionó agregar empresas de nichos distintos. Así por ejemplo, una empresa micro que operó en el ramo de aluminio, tuvo el mismo comportamiento que una empresa de porte medio, fabricante de muebles, en relación al factor "utilización de materia prima importada".

Aliándose el análisis cuantitativo, histórico y cualitativo, se consiguió en las regiones de São Carlos y Araraquara, observar las características comunes, el surgimiento, desarrollo y

¹³ Farah, Osvaldo Elias, ***Sobrevivencia Organizacional de las Micro, Pequeñas y Medias Industrias en la região de São Carlos e Araraquara (Una aplicación de las Teorías de Nicho)***, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, 1985, p. 167

muerte de poblaciones organizacionales, con el objetivo de evaluar la cuestión de la sobrevivencia organizacional.

En la década del 30, diecisiete industrias de camas con elástico, presentaron tales características en la ciudad de São Carlos.¹⁴ El análisis y la búsqueda de razones de la extinción de esta población, confirmaron la importancia del análisis de nicho para la comprensión de la sobrevivencia empresarial.

Sin dejar de lado la importancia del ramo, el camino delineado fue aquel que proporcionó la confirmación de algunas hipótesis y el rechazo de otras a partir del análisis ambiental del nicho. El nicho mostró, sin duda, un camino difícil pero que ciertamente, tendrá que ser llevado en cuenta en encuestas futuras. Así como existen dificultades en relación a la conceptualización de las organizaciones, también se detectaron diferentes abordajes en la conceptualización de los nichos.

Distintamente de los organismos vivos, los cuales llevan algún tiempo para criarse, mutando de forma a se adaptar a las nuevas exigencias del *habitat*, en gran parte modificado por el hombre, ocasionando la extinción de muchas especies, las organizaciones han mostrado una dinámica diferente. Éstas son capaces de alterar totalmente su estructura para conformarse con las mutaciones provocadas por el nicho o cuando éste se encuentra en la curva descendente de su ciclo de vida, las organizaciones son capaces de mudar de nicho totalmente o participar de dos o más nichos al mismo tiempo. Tales fenómenos fueron detectados a través del estudio del comportamiento de las industrias que pasamos a relatar: las fábricas de cama con elástico de São Carlos cuyo nicho se inició en 1922 y fue extinguido en 1964. Éste llegó a ser formado por 17 empresas.

Las líderes de nicho eran dos empresas. Se observó que cuatro de ellas, con el objetivo de diversificarse para hacer frente a la grande amenaza ambiental, comenzaron a participar de nichos distintos de los que se originaron. Dos pasaron a fabricar muebles, una substituyó su producción por cadenas y clavos y la última pasó a fabricar equipos para parques infantiles. Las dos primeras mudaron de nicho, a pesar de haber continuado en el ramo, y las

¹⁴ Neves, A. P. das, **São Carlos: en la Estera del Tiempo**, São Carlos, 1984, p. 102

dos últimas mudaron de nicho y de ramo. Los gráficos a seguir muestran el fenómeno observado.

Como ya mencionamos, el análisis cuantitativo no basta a los estudios ecológicos. La Teoría del Nicho sugiere que el análisis cuantitativo sirva de soporte a la primera. Esto se hace necesario porque, a pesar de cada organización presentar GSDs (Grados de Sofisticación Departamental) diferencias en relación a sus pares (empresas del mismo ramo) y alterar su GSD, históricamente (de acuerdo con la evolución y contingencias), ella es, en última instancia, fruto de las exigencias del nicho. Es éste que va a determinar el GSD, adecuado a cada empresa y en cada momento de sus vidas. Partiendo de éste presupuesto, un nuevo concepto se deriva del GSD, el cual podría ser denominado GSDN, Grado de Sofisticación Departamental exigido por el nicho. Este concepto asume, en el modelo, una forma de medir el nicho en su dinámica interactiva con sus organizaciones que lo componen. Al lado de la identificación, caracterización y clasificación de los nichos, éstos deberían ser medidos por los siguientes criterios:

1. Análisis de los agentes y factores que componen el nicho
2. Identificación del compuesto de factores más relevantes del nicho
3. Identificación de los GSDNs
4. Evaluación del CVN Ciclo de Vida del Nicho¹⁵

Los resultados de la aplicación del MFE Modelo de Adaptación a los Factores Ecológicos, proporcionan a los pequeños empresarios condiciones para la formulación de estrategias adecuadas a las situaciones delineadas por los factores ecológicos. La utilización del instrumental de análisis de los factores ecológicos, posibilita la visualización de las oportunidades y amenazas del nicho, desarrollando, todavía, la capacidad de previsión de mudanzas que podrán ocurrir y como éstas deberán ser administradas por la organización.

La decisión de adaptarse a apenas uno o más de un nicho, o inclusive mudar de nicho, son estrategias resultantes de la aplicación del MFE .

¹⁵ Farah, Osvaldo Elias, ***Sobrevivencia Organizacional de las Micro, Pequeñas y Medias Industrias en la região de São Carlos e Araraquara (Una aplicación de las Teorías de Nicho)***, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, 1985, p. 249 a 252

La concentración de esfuerzos y recursos de la organización en asuntos realmente importantes para su sobrevivencia, traducen resultados altamente positivos para ésta en términos de optimización de los procedimientos administrativos como objetivo de satisfacer las exigencias del nicho, a través de las percepciones efectivas de los GSDNs.

Se observa que grande parte de las organizaciones, se encuentran desfasadas en diferentes grados en relación al nicho en que viven. Éste desfasaje es una consecuencia de la falta de conocimiento específico sobre los factores ecológicos del presente y sus perspectivas futuras. Uno de los objetivos principales de este trabajo, es la tentativa de aproximación de la organización con su realidad ecológica, a través de la reducción de su nivel de desconocimiento de la velocidad y de la naturaleza de las mutaciones de su nicho, evitando así, que el no atendimento a factores ecológicos relevantes, la lleven a su discontinuidad. Para que ésta acompañe permanentemente las mutaciones ecológicas, es imprescindible que adopte una actitud de investigación y conocimiento de los factores ecológicos.¹⁶

A partir de los resultados, pasamos a delinear algunas observaciones que posibilitarán la aplicación del modelo, no solamente a nichos formados por industrias, mas a aquellos formados por organizaciones comerciales, de servicios y otras. En relación al caso brasileño analizado en las regiones investigadas, se observó en primer lugar, que los nichos son diferentes, ya en relación a los grados de exigencia sobre las empresas en sus necesidades adaptativas, como a respecto de la sobrevivencia organizacional.

El nicho de las industrias de artefactos domésticos y de aluminio, congrega organizaciones cuyas interacciones se dieron de forma mutualista; tal relacionamiento entre la única empresa media, dos industrias pequeñas y siete micro empresas. Nos llamó la atención, pues conforme lo observado por Zacarelli¹⁷ y otros, que tal tipo de asociación es frecuentemente encontrado en empresas de diferentes tipos, cuyos eslabones funcionales son diferentes, porque empresas que presentan las mismas necesidades, tendrán probablemente, una interacción antagónica del tipo “competitivo”¹⁸

¹⁶ Idem p. 253

¹⁷ Zacarelli, Sergio B., Fischmann, Adalberto A. e Leme, Ruy, A.S., **Ecología de Empresas**, Editora Atlas, São Paulo, 1980, p. 84

¹⁸ Idem, p.84

Interacciones competitivas de categoría antagónica¹⁹ fueron observadas en el nicho compuesto por industrias de implementos agrícolas. En este nicho fueron encontradas cinco industrias: dos grandes, una pequeña y dos micro. Aunque las dos grandes empresas no hayan hecho parte de la muestra, el análisis cualitativo del nicho fue hecho *a posteriori* para un entendimiento de la dinámica de esta población. Habiendo sido verificado que las dos grandes industrias y la pequeña se ubicaban en la ciudad de Matão, ciudad próxima a Araraquara, y las dos micro empresas, en la ciudad de São Carlos, y siendo observadas características de una encendida disputa de mercado, principalmente entre las dos grandes industrias, el hecho que más llamó la atención, fue la decisión de uno de los propietarios de la pequeña industria, de localizar a su empresa en Matão y no en otra localidad como São Carlos, donde tal disputa todavía no se configura.

Para ésta, nuestra inquietud, el propietario se manifestó:

“cuando se habla de implementos agrícolas, el primer nombre que surge es Matão. Después se busca verificar las empresas que existen en esta ciudad y los productos que fabrican. Así, aquellos que aquí vienen, y no se deciden a comprar de las grandes, consecuentemente caen en nuestras manos. Por otro lado, la proximidad con la mayor empresa del ramo, ha propiciado la absorción de nuevos productos, desarrollados por esta industria, a partir de los más recientes desarrollos tecnológicos, adoptados en países desarrollados.”²⁰

En ambos casos, la presencia de las empresas de mayor porte, se mostró relevante, para la existencia de las micro, pequeñas y medias.

Es de la observación de los procedimientos adoptados en las grandes empresas (sus fallas, sus puntos fuertes y débiles) que los pequeños empresarios, muchas veces ex empleados o ex socios de éstas, se comportan de forma que conducen con eficiencia sus negocios, abandonando prácticas que, según ellos, se muestran ineficientes en las industrias donde participaron como empleados.

¹⁹ Idem, p.84

²⁰ Farah, Osvaldo Elias, ***Sobrevivencia Organizacional de las Micro, Pequeñas y Medias Industrias em la região de São Carlos e Araraquara (Uma aplicação de las Teorias de Nicho)***, Tesis de Doctorado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, 1985, p. 245

En el MFE Modelo de Adaptación a los Factores Ecológicos, verificamos que la explicación de la sobrevivencia de las organizaciones, a partir de necesidades adaptativas que exigen la aplicación de un gran número de procedimientos formales, sólo puede ser observada en organizaciones de determinado porte empresarial.

El informalismo, característica principal de las industrias nacientes y de pequeño porte, es el principal punto fuerte para la sobrevivencia de éstas. Este informalismo, aliado a la flexibilidad, supera las dificultades adaptativas y provee el **background** para el desarrollo empresarial.

Bajo este punto de vista, una nueva forma de desempeño, debe ser llevada en cuenta, no sólo el desempeño financiero, mas el desempeño agregado de los factores ecológicos más relevantes.

El desempeño financiero, aliado a otros factores económico-financieros, ha sido mostrado como la fuerza propulsora del desarrollo organizacional. En el MFE Modelo de Adaptación a los Factores Ecológicos, el desempeño financiero pasa a ser visualizado como consecuencia y no como causa. Las causas que llevan a un bajo resultado financiero, son explicadas a través de la falta de adaptación a los factores ecológicos por parte de las organizaciones. Este mismo razonamiento, debe ser extendido a los otros factores: factores ligados al mercado consumidor, mercado de mano de obra, segmento político –económico, segmento social, tecnología, proveedores y distribuidores. Cualquier separación de éstos en categorías aisladas, lleva a una confusión sin precedentes. Lo que importa, son los agregados de estos factores que explican la tendencia adaptativa, tanto a nivel individual organizacional, como a nivel grupal (población organizacional).

El análisis factorial, proporcionó la visualización de las empresas en grupos con características comunes. Así como la discriminación hecha a la luz del fenómeno: adaptación a los factores ecológicos, el mismo procedimiento podrá llevar en cuenta otras características.

Por otro lado, la estructura no fue vista apenas como consecuencia del tamaño, sin embargo con características propias que proporcionaron la adaptación, a los factores ecológicos.

En el MFE, Modelo De Adaptación a los Factores Ecológicos, la estructura fue vista bajo el punto de vista de su complejidad. Para medirla, se usó el GSD Grado de Sofisticación Departamental, el cual proporciona el surgimiento de otro parámetro de análisis, el GSDN, Grado de Sofisticación Departamental, exigido por el nicho.

CONCLUSIÓN

De las observaciones realizadas, se concluye que existe la necesidad de la creación de un modelo estadístico, compuesto de análisis paramétricos para el entendimiento de las relaciones empresa-ambiente. Dada la importancia de partir del estudio del nicho, el modelo permitirá:

1. Analizar y caracterizar los nichos a ser estudiados;
2. Verificar todos los componentes del nicho, los agentes y los factores ecológicos que constituyen la dinámica del nicho y lo caracterizan como el *espacio vital* donde las organizaciones nacen, crecen y mueren;
3. Analizar el proceso adaptativo de las organizaciones inseridas en el nicho a través de los comportamientos, frente a las percepciones de los factores ecológicos y sus posibles respuestas;
4. Verificar la dinámica del crecimiento a través del proceso histórico-contingencial, que explique las crisis enfrentadas por las empresas, y los mecanismos informales por ellas creados para adaptación a las nuevas exigencias;
5. Proponer mecanismos de ajuste, a partir de la dinámica del nicho, si fuese posible, determinando su ciclo de vida;
6. Evaluando a través del análisis histórico-contingencial el ciclo de vida del nicho, proponer caminos alternativos de mudanzas de nichos, como nuevas formas de adaptación empresarial.

Desde el punto de vista institucional, el modelo proporcionará una revisión de los conceptos, en relación a la vitalidad de las organizaciones. Los factores financieros, como capital de giro, endeudamiento, garantías, desempeño, podrán ser revistos al nivel de los

agentes ecológicos del mercado financiero. Éstos, pasarán a ver a las organizaciones, no en función de su contribución individual, exigiendo garantías que éstas, muchas veces no poseen. Pero, las organizaciones podrán ser analizadas dentro de su nicho, considerando sus potencialidades como desempeño dentro del ramo, participación en el mercado y su crecimiento, aliados a su capacidad de adaptación a los factores ecológicos.

Actuando así, no serán preservadas apenas empresas aisladas, mas conjuntos de empresas, que articuladas, contribuyen entre sí, a través del intercambio de informaciones, procedimientos informales y otros requisitos tan necesarios a las diversas fases evolutivas.

¹ Perecin, A., ***Proposiciones para el entendimiento del problema estrategia/estructura en la pequeña y media empresa***. Disertación de Maestrado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de S. Paulo, 1984.

¹ Gimenez, F.A.P., ***Estrategia y creatividad en pequeñas empresas***, Revista de Administración de la USP, v. 28, n. 2, p. 72-82

¹ Roberto Filho. F., ***Um estudo sobre estratégia empresarial y marketing em pequenas empresas de alta tecnologia***. Disertación de Maestría, Escuela de Administración de Empresas de São Paulo de la Fundación Getúlio Vargas, São Paulo, 1994

BIBLIOGRAFÍA

ALMEIDA, M. I. R. *Desarrollo de un modelo de planificación estratégica para grupos de pequeñas empresas.* Tesis de doctorado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de S. Paulo, S. Paulo, 1994.

BASIL, Douglas e Cook, Curtis, *El empresario ante las transformaciones sociales,* McGraw-Hill del Brasil, 1976.

CAVALCANTI, Marly, Farah, O. E. Y Mello, A. A., *Diagnóstico Organizacional: una metodología para pequeñas y medias empresas,* Ediciones Loyola, S. Paulo, 1985.

FARAH, Osvaldo Elias, *Sobrevivencia Organizacional de las Micro, Pequeñas y Medias Industrias em la región de São Carlos y Araraquara (uma aplicación de las Teorías del Nicho).* Tesis de doctorado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, S. Paulo, 1985.

GIMÉNEZ, F. A. P., *Estrategia y creatividad en pequeñas empresas,* Revista de Administración de la USP, v. 28, n. 2.

NEVES, A. P. das, *São Carlos: em la estera del tiempo,* São Carlos, 1984.

PERECIN, A. *Proposiciones para el entendimiento del problema estrategia/estructura en la pequeña y media empresa.* Disertación de Maestría, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, S. Paulo, 1984.

PINHEIRO, M. *Gestión y desempeño de las empresas de pequeño porte.* Tesis de doctorado, Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo, S. Paulo, 1996.

ROBERTO Filho, F. *Um estudo sobre estratégia empresarial y marketing em pequenas empresas de alta tecnologia.* Disertación de Maestría, Escuela de Administración de Empresas de São Paulo de la Fundación Getulio Vargas, S. Paulo, 1994.

ZACARELLI, Sérgio B., Fischmann, Adalberto A. Y Leme, Ruy A. S., *Ecología de Empresas,* Editora Atlas, S. Paulo, 1980.
