



# Regionalización de las PyMEs

Cómo trasladar con éxito la empresa a países latinoamericanos

*La redacción del siguiente artículo está basada en la experiencia real de haber desarrollado negocios a nivel regional, con las ventajas, limitaciones y recursos de una PyME. En función de esta experiencia es que comparto mis conclusiones.*

**D**ebido al contexto económico, político y social mundial, Latinoamérica se encuentra en una posición ventajosa, tanto para el intercambio de productos como de know-how, tecnologías, servicios y de modelos de negocios.

Luego de explorar durante años el negocio de la seguridad electrónica, de escuchar a los empresarios, de entender las políticas que fijan sus directivos y de seguir el crecimiento del sector, concluí que surgen cuatro principios útiles para aquellas empresas que quieran desarrollarse regionalmente:

**1- HACER PROPIO EL NEGOCIO:** los mejores resultados se obtienen cuando uno se compromete con lo que hace y, sobre todo, cuando ama lo que hace. No importa el cargo en la organización, si se es gerente u operario, cuentapropista o empleado; todos debemos involucrarnos en los objetivos del proyecto como si fuésemos dueños. Los líderes tienen, entre sus principales responsabilidades, detectar las distintas variables que motivan a las personas para sacar lo mejor de ellos y lograr su compromiso.

**2- TODO TIENE IMPORTANCIA:** priorizar lo importante a lo urgente. No subestimar ningún tema, ni competidores, ni compañeros, ni a los pequeños clientes. Con frecuencia subestimamos, incluso, el poder de uno mismo. Una sonrisa, una palabra amable o el más pequeño gesto de consideración, son gestos que encierran el potencial de cambiar las cosas.

**3- SORPRENDER E INNOVAR:** en este entorno competitivo y globalizado, para diferenciarnos hay que sorprender a los clientes. Para sorprenderlos, hay que innovar permanentemente. No hay que relajarse y conformarse con nuestro producto, aunque sea bueno. Siempre debemos estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías emergentes. Es muy importante tener en cuenta el servicio posventa, ya



Lic./CPN Diego L. Cacciolato, *Especialista en Negocios*  
Gerente Comercial BYKOM S.A.

que es el principal indicador de calidad que perciben los clientes en el corto plazo. Es más importante lograr un cliente que una venta.

Hay que tener presente que por cada producto/servicio que incorporamos, tenemos que mantener actualizado un conjunto de conocimientos sobre cómo producir, promocionar, vender y distribuirlo.

**4- ACEPTAR LA RESISTENCIA.** Naturalmente, los integrantes de la empresa, y más aún en los puestos bajos, tienden ser perezosos a la hora de enfrentar cambios. Esa pereza se materializa en resistencia y es el propio empresario quien debe tener la convicción para llevar a cabo los nuevos proyectos. No debemos quejarnos de las críticas: si son falsas o fruto de la ignorancia no debemos darles lugar pero tampoco enojarnos; si están justificadas, debemos aprender de ellas.

## PASOS NECESARIOS PARA LA REGIONALIZACIÓN

El umbral para planificar la expansión de la PyME hacia Latinoamérica es la decisión empresarial, ya sea por necesidad, expectativa o previsión. A partir de ahí, lo que debemos hacer es:

### 1- FORMALIZAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Para las personas que están en la operatoria diaria es tan normal el funcionamiento de la PyME, que se torna rutinario y, en ocasiones, se pierde la sensibilidad respecto de la complejidad de los procedimientos. Por tal razón, las personas responsables de llevar adelante la expansión deben entender el concepto de IDENTIDAD, aquellas variables que permiten distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás,

con el fin de generar procedimientos formales en torno a las mismas.

Los responsables de la expansión debemos asegurar la AUTONOMÍA de la empresa, la cual queda plasmada con la capacidad para sobrevivir aun en condiciones distintas a las de su creación. Las empresas se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propios procedimientos de operación, sin dejarse influenciar por el contexto. Por ende, aquellos procedimientos que implican restricciones, antes de comunicarse a quienes los ejecutan, deben ser cuidadosamente interpretados por la dirección, para preservar las coherencias internas y asegurar la supervivencia del conjunto. Por ejemplo, los procedimientos de atención de eventos en las empresas de monitoreo de alarmas o los de seguridad en los bancos no pueden ser vulnerados sin poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

Cuando los cambios realizados alteran la identidad o superan las restricciones que proponemos a través de los procedimientos, corremos riesgo de perder el rumbo o que la empresa se transforme en otra. Por ejemplo, cuando una empresa importadora comienza a producir para adaptarse al contexto. En este sentido, decimos que la racionalidad es el criterio privilegiado en el entendimiento de la IDENTIDAD de las PyMEs a la hora de formalizar procedimientos.

### 2- "AGGIORNAR" EL MODELO DE NEGOCIOS

Esta parte es la más difícil de llevar a cabo, ya que NO hay manuales para lograrlo. En el negocio de la seguridad electrónica, no podemos duplicar nuestro modelo de negocios en un país distinto sin antes



*Cuando se mira la capacidad de un emprendedor para definir un camino exitoso, se hace difícil encontrar pautas repetitivas.*



conocer los usos, costumbres y gustos locales y, sobre todo, adaptarnos a ellos. Imponer no funciona. Adaptarse y proponer sí. Para ello es necesario llevar a cabo una investigación de mercado y ensayos de prueba y error.

“Aggiornar” es “adaptarse”. Hay ciertos elementos de las PyMEs que deben adaptarse para hacer negocios en los países a los cuales pretendemos expandirnos. Este concepto se denomina “tropicalización de las marcas”. Por ejemplo:

Si bien es cierto que un Big Mac tiene o debe tener el mismo sabor en todos los países, también lo es que McDonalds debió adaptar su menú a las distintas costumbres para regionalizar la marca. En México, por ejemplo, se ofrecen salsas picantes junto a los combos y en Perú, la Inca-Cola como una de sus bebidas alternativas.

Starbucks es, a mi entender, un ejemplo a seguir en esta materia: tienen muy en claro qué elementos no pueden cambiar y qué aspectos deben adaptarse. Tomaron un producto común como el café y lo transformaron en un éxito empresarial extraordinario a nivel mundial. Ofrecen el mismo menú de cafés en todo Latinoamérica, pero “aggiornar” la pastelería a los gustos locales.

### 3- IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA

A la hora de definir el nombre de fantasía, con el cual los clientes identifican a una organización, los fundadores, muchas veces, buscan nombres genéricos relacionados con el “giro” del negocio, aunque esto eleve la posibilidad de que varias empresas del mismo sector puedan tener nombres similares y los clientes confundan las mismas. Si a esto le sumamos que cuando un potencial cliente utiliza los buscadores web para identificar su necesidad con una organización, y a su vez las palabras clave utilizadas para posicionar su sitio también son genéricas, esto produce malestar y pérdida de tiempo. Para ilustrar con un ejemplo, comparto con ustedes el resultado de una investigación reciente realizada junto al Especialista en Comercialización Diego Larrudé: “A partir de una base de datos de 400 nombres de fantasía, correspondientes a empresas de seguridad electrónica de Latinoamérica, debían identificarse y extraerse los datos de las mismas

para diferentes cometidos (comerciales, estratégicos, de gestión interna, etc.). Del total de la base, el 25% no tenía sitio web, el 40% tenía nombres genéricos y el 35% restante fue fácilmente identificable. Dentro del grupo del 40%, los nombres de las empresas identificaban al rubro genérico pero no a la misma en sí con la marca, lo cual genera pérdida de identidad”.

### 4- CONECTAR EL NUEVO MERCADO

Debemos tener en cuenta las siguientes actividades y formas asociativas:

- **Exploración de mercado:** el fundamento es determinar la necesidad de “aggiornamiento” y/o “tropicalización” de la marca en los distintos mercados emergentes. Puede hacerse en forma interna o tercerizada. Para hacerlo internamente, es excluyente contar dentro de la organización con personal profesional en materia comercial, preferentemente con experiencia regional/internacional. Si se terceriza, debe contratarse a una consultora. Una vez obtenidas las conclusiones, sí o sí debemos bajarlas al responsable del área comercial para su ejecución. En ambos casos, el mayor limitante es el presupuesto, al menos hasta que se empiecen a materializar los nuevos resultados.
- **Alianzas estratégicas:** son necesarias para lograr sinergia con los distintos *players* del sector, intercambiar contactos, presentarnos ante asociaciones y cámaras, etc.
- **Viajes de negocios:** salvo que estemos hablando de una empresa monopólica u oligopólica, los viajes de negocios son el motor de las ventas, tan necesarios como el nivel de actividad que se quiera lograr. Sin viajes, no hay negocios a nivel regional.
- **Ferias y rondas de negocios:** cada sector de la industria cuenta en los distintos países con ferias. Las mismas constituyen el ámbito ideal para presentar nuestra marca, nuestros productos y cerrar negocios.
- **Existen otras formas asociativas,** como master franquicias, joint ventures, distribuciones con exclusividad y representaciones comerciales. Todas ellas constituyen alternativas para exportar nuestro negocio y promocionar nuestra cultura en el mundo.



*El 40% de los nombres de las empresas identifica al rubro genérico pero no a la misma en sí con la marca, lo cual genera pérdida de identidad.*

### 5- PASAR DEL PLAN A LA ACCIÓN

Cualquier iniciativa o plan minuciosamente diseñado tiene poco valor si no se ejecuta. La disciplina y la dedicación son necesarias para garantizar la implementación exitosa de la estrategia y la obtención de rentabilidad. Los líderes de una empresa son el punto de referencia de los empleados y marcan el tono adecuado de la cultura, independientemente de lo que haya colgado en la pared o de lo que se plasme en un informe. Existen cuatro pautas que nos ayudarán a ejecutar el plan con éxito:

- **Actuar consecuente y constantemente:** la ejecución requiere atención al detalle, a los presupuestos y a los plazos. Se cometerán errores y se requerirán compromisos. El esfuerzo sostenido asegurará las mejores perspectivas.
- **Conectar la política de compensación con el buen desempeño:** los empleados muy motivados aumentarán las probabilidades de una ejecución exitosa. El beneficio incremental que se obtiene en el mediano plazo, producto de una política de compensación bien definida, es proporcionalmente mayor a su costo, por lo cual la resultante siempre incrementa el margen de utilidades de la empresa.
- **Fomentar una cultura organizacional abierta y de colaboración:** los individuos que participan en la ejecución de algún proyecto deben sentirse totalmente libres de cuestionar las actividades de apoyo. Todos los involucrados deben estar al tanto de los éxitos y de los fracasos, para posibilitar el desarrollo de nuevas habilidades y sistemas necesarios para apoyar las iniciativas estratégicas que se están implantando o para revisarlas, a fin de posibilitar su implementación exitosa.
- **Sistema de control y responsables:** es muy común que en empresas con estructuras pequeñas o medianas, los proyectos se frustren por alguna de las siguientes causas: “no tengo tiempo”, “eso no me corresponde”, “me olvidé”, “no me llamaron”, “no está en el procedimiento”, etc. Para que esto no suceda, es recomendable nombrar un responsable del proyecto, preferentemente con perfil profesional en operaciones/gestión que a su vez se encargue de controlar y seguir a los involucrados. ■