

## *La pyme chilena en entornos turbulentos: el desafío de transformar la gestión*

OCTAVIO MOYA

Académico carrera de Contador Auditor Universidad de Las Américas

Aunque las pymes generan el 28% del empleo a nivel nacional (Encuesta Nacional de Empleo, ENE), compiten en entornos altamente concentrados bajo una lógica de un modelo de gestión centrado en el desarrollo de productos y servicios y una estrategia de bajo costo que limita su capacidad de diferenciarse. El resultado es evidente: márgenes cada vez más estrechos, menor participación de mercado y una posición crecientemente crítica.

Las pymes, bajo un modelo de gestión orientado al desarrollo de productos, participan en mercados altamente competitivos y con baja diferenciación, lo que dificulta sostener ventajas en el tiempo. A ello se suma la adopción de estrategias de menor costo que exigen economías de escala difíciles de alcanzar, llevándolas a ofrecer productos de calidad a precios bajos y afectando su rentabilidad.

Para avanzar hacia mejores niveles de gestión, es necesario transitar desde un modelo centrado en la oferta de productos y servicios, hacia uno orientado en la generación de soluciones y expe-

riencias para el cliente. Este cambio permite a las pymes posicionarse en un segmento más acotado y competitivo del mercado, alejándose de la competencia masiva. Sin embargo, esta nueva orientación implica desafíos relevantes, como reemplazar la estrategia de bajo costo por una de diferenciación, donde la empresa destaque por ofrecer propuestas únicas y especializadas.

Esta nueva propuesta debe sustentarse en la implementación de un Balanced Scorecard (BSC) que permita identificar y gestionar los desafíos clave en cada una de las perspectivas organizacionales, tales como la rentabilidad, experiencia del cliente, optimización de procesos y la productividad del personal. Asimismo, su ejecución exige considerar factores críticos de éxito, como el compromiso de la alta dirección, la alineación del personal, una adecuada definición de metas, el fortalecimiento de los equipos de gestión y la construcción de una visión compartida.

Es importante considerar que uno de los desafíos críticos de las empresas es lograr

un adecuado ajuste estratégico. Esto permite evitar inconsistencias entre lo que la organización define en sus lineamientos —misión y visión— y lo que realmente entrega a sus clientes. Esta brecha genera un número significativo de usuarios insatisfechos y, en última instancia, termina por deteriorar la imagen y el prestigio de la compañía.

Para implementar con éxito una estrategia de diferenciación, la organización debe impulsar cambios estructurales en sus procesos y políticas, así como en el desarrollo de sus recursos, capacidades y competencias. Este tránsito no es menor, ya que implica repensar la forma en que se crea y entrega valor.

La invitación es a incorporar buenas prácticas que potencien nuevas formas de pensar y competir, como fomentar el pensamiento lateral, avanzar en la exploración de espacios estratégicos no disputados, desarrollar el pensamiento intuitivo y fortalecer la capacidad creativa. Solo así será posible construir propuestas verdaderamente diferenciadas y sostenibles en el tiempo.