



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

*Secretaría de Ciencia y Tecnología*

Código 0055-B054

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

- **Título del proyecto:** *La Administración de PYMES en mercados inestables.*

**INFORME FINAL**

**Unidad ejecutora:** *Universidad Nacional de la Matanza* **Departamento:** *Ciencias Económicas*  
**Carrera :** *Licenciatura en Administración*  
Grupo de investigación: .....  
**Dirección :** *Florencio Varela 1903 S. Justo Prov. de Bs As. C. P .1754. Tel.: 651-9577/0088*

- **Investigadores Miembros del Equipo:**

Nombre y Apellido ..... *Jorge Angel Rumbo*  
Nombre y Apellido ..... *Elena Piñeiro Monlao*  
Nombre y Apellido. .... *Raimundo Sillitti*  
Nombre y Apellido ..... *Armando Tutau*

Fecha :     **20 de Diciembre de 2000**

**1.3 - Directores :**

Nombre y Apellido: *Jorge Angel Rumbo*  
Título: *Contador Público y Licenciado en Administración.*     Leg. .... UNLM : 118  
Categoría Docente: *Titular*     Dedicación: *Exclusiva.*  
Dir. Part.: *Av. Segurola 274 1er Piso Dpto. 7 Cap. Fed.*     Tel.: .... 4671-7293

Nombre y Apellido: *Raimundo Sillitti*  
Título: *Licenciado en Economía*     Leg. .... UNLM : 257  
Categoría Docente: *Asociado*     Dedicación: *Exclusiva*  
Dirección Particular: *Cabello 3614 Tercer Piso Cap. Fed.*     Tel.: ..... 4802-0433

## **Resumen del Proyecto:**

La Economía Digital es, solo una de las múltiples formas de una economía global emergente.

Si en la Economía Digital en la que estamos entrando (desde las últimas bocanadas de la era Industrial) el concepto de **"empresa en red"** propuestos por Netscape, Sun Microsystems y otras empresas pioneras sigue consolidándose, seguramente pasará a conformar la base principal de la gestión de las "Instant Multinationals" o (multinacionales instantáneas)

Si bien es cierto que el carácter multinacional está asociado a empresas de envergadura, no es menos cierto que la tremenda disminución en los precios de nuevas herramientas de gestión de conocimiento y comunicación ( Intranet ), marca la tendencia a generalizar su utilización, por PYME's que, empujados también por otros fenómenos tales como la recesión irán dejando seguramente de restringir su campo de acción a sus ámbitos locales.

La realidad nos muestra que, pequeñas empresas que hayan tenido un buen concepto de producto o servicio, puede planificarse para estar en todo el mundo a pocos días de haberse conectado.

Desde el punto de vista de la gestión, en una economía global, la velocidad de los cambios, deja poco espacio para la aplicación de "estrategias probadas", habrá tal vez que planificar mejoras constantes y dar respuesta a los deseos de nuestros consumidores globales.

(Nuevos sistemas de marketing por ejemplo, del tipo one-to-one permiten configurar el acceso a nuestra empresa de acuerdo al perfil individual de cada cliente)

### **Afronta de este modo la administración una problemática compleja y diferente.**

El desafío de los sistemas de respuesta automática, la interacción con otros idiomas, culturas, y necesidades y, sobre todo, un cambio de mentalidad para concebir una PYME, que con recursos muy limitados, esté abierta a una red que contiene el conocimiento de todos, y al que todos deben ser capaces de acceder.

En este planteamiento de gestión no existirán tal vez, modelos generales que se puedan aplicar como sucede en casi todas las construcciones del saber.

La gestión tradicionalmente requiere del conocimiento y el reconocimiento del contexto en el cual se da una cultura y en el que se actúa, por lo que frecuentemente servicios que funcionan en un caso no funcionan en otro, no por ineficiencia, sino por encontrarse en diferentes contextos. Esto significa que el administrador (gestor), tiene que generar políticas que son el resultado del estudio y la investigación del medio en el cual se encuentra su servicio de gestión.

El desafío que propone hoy la velocidad de los cambios es que deberá construirse modelos propios de gestión de acuerdo con el conocimiento que se tenga del análisis de las condiciones y circunstancias en las que han surgido, confrontando y desarrollando los distintos fenómenos del orden económico, político y social.

O sea que no llegaremos a imponer un saber, sino a seleccionar y reconstruir nuestro propio saber en función de los resultados obtenidos en la comprensión del contexto.

Será esta labor de gestión bien diferente de la de un administrador o un gerente.

Nuestra visión del management engloba al administrador y al gerente, pero además tiene otras tareas como por ejemplo la de gestar proyectos y llevarlos con éxito en su desarrollo.

Todo como el resultado del análisis y conocimiento del contexto en el cual se va actuar y al que se quiere llegar.

Para este trabajo de gestión se requiere una formación conceptual sólida y al mismo tiempo una formación igualmente sólida en gestión y ejecución de proyectos. Esto apunta a personas con unas características muy especiales que no son fáciles de encontrar.

Y a esto deberemos sumar seguramente una especial predisposición al desafío que impone un ambiente en estado de flujo permanente.

En nuestro medio y quizá debido a la proliferación de proveedores de acceso a Internet, existe un mercado importante de jóvenes más o menos especializados en Internet y capaces de gestionar herramientas de Intranet sencillas y específicas para Pymes como las que mencionamos al principio y dispuestos a asimilar las nuevas que vayan apareciendo.

Tal vez algunas empresas aprovechen la oportunidad y dejando de lado conceptos, equipos y aplicaciones antiguos se muevan hacia la nueva economía digital utilizando herramientas modernas y equipos de "intuitivos" en gestión que se sientan a gusto en un ambiente cambiante.

Como objetivo:

- ◆ El proyecto apunta a descubrir de la realidad como es la gestión de las Pymes en tiempos de cambios profundos y acelerados, cual son sus tendencias y sus protagonistas.
- ◆ También se propone analizar la situación del empresariado frente a la toma de decisiones.

A partir del estudio de casos posterior al relevamiento se intentará valorar el grado de desarrollo en el área de toma de decisiones, de organizaciones a las que por su mínima estructura se supone no capaces de generar la información necesaria para ésta actividad.

Se utilizó como hipótesis de trabajo las siguientes premisas:

- ◆ La pequeña empresa en países en desarrollo sigue ocupando gran parte de la mano de obra y se sostiene disputando nuevas franjas del mercado interno y la exportación.
- ◆ Se encuentra que gran parte de estas empresas es de origen familiar.
- ◆ Que su dirección es generalmente llevada por fundadores, y su permanencia en el mercado difícilmente alcanza dos generaciones.
- ◆ Que existe relación directa entre los propietarios y el personal, es común la falta de profesionales en el cuadro de conducción de la empresa y existe poca presencia de mandos intermedios.
- ◆ Que las más de las veces, no existen metodologías definidas para llevar el planeamiento, y o definir las estrategias organizacionales, y que el desarrollo en materia de management es función de la envergadura de la organización.

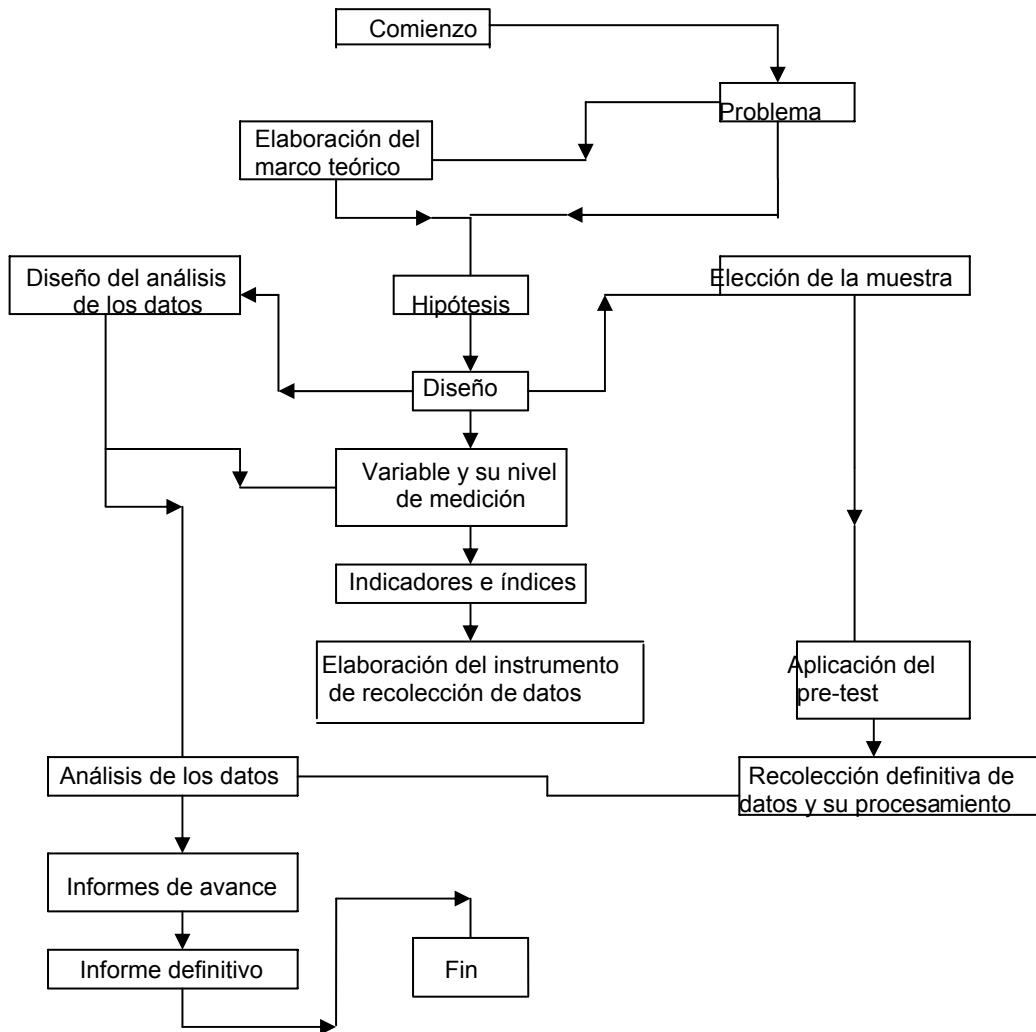
### **Síntesis metodológica:**

#### **Metodología a utilizar**

Se utiliza una metodología estructurada que consiste en el recorrido de un ciclo de actividades que pueden alternativamente superponerse y que provean la respuesta, entre otras, a incógnitas tales como:

- a.- ¿Qué se va a investigar?
- b.- ¿Porqué se va a realizar la investigación?
- c.- ¿Para qué se va a investigar?
- d.- ¿Cómo se va a proceder?
- e.- ¿Dónde se va a realizar?
- f.- ¿Cuándo se va a realizar?
- g.- ¿Qué recursos físicos están disponibles?
- h.- ¿Cuál es el impacto del proyecto en cuanto al costo-beneficio social, económico y científico que se obtendrá?

Para ello se desarrolló el siguiente diagrama de flujo de actividades que condensa las distintas etapas en que se desarrolla la investigación:



**La metodología propuesta en los objetivos del proyecto se sintetizó en los siguientes pasos:**

- 1) Análisis de redes informales y formales en la gestión organizacional.
- 2) Etapa de Investigación operativa.  
En esta etapa, e intentando mostrar asegurar la validez de las hipótesis se propone encarar una investigación de campo sobre una muestra de mas de 100 casos de organizaciones del conurbano bonaerense.  
Elaboración de la estrategia de realización del muestreo, diseño del formulario, pruebas preliminares y corrección.
- 3) Realización del relevamiento.
- 4) Análisis y documentación de los resultados.
- 5) Prospectiva.
- 6) Discusión grupal de las tendencias, interpretación y anotación.
- 7) Discusión crítica y contrastación bibliográfica.
- 8) Redacción del ensayo.

El plan de trabajo prevee:

Durante el primer año, cumplir los puntos 1,2 y 3 e iniciar el 4, con lectura paralela de bibliografía;

Durante el segundo año, concluir el 4 y realizar los aspectos 5 al 8,

El punto 8 es transversal a todo el trabajo.

### Metodología del diseño – carácter del método

El esquema de trabajo es el método de las encuestas y la forma es la denominada transversal (sincrónica) que permite la toma de datos por única vez y que permite hacer análisis de tabulación marginal, asociación puntual y secuencial con descripciones diferenciales.

Las variables a utilizar serán en primer análisis del tipo nominal – se preparó una serie de preguntas cualitativas- que permitirán constatar la validez de las hipótesis, con el fin de evaluar creencias y sentimientos que posibiliten acercar alternativas de resolución a través de la investigación. Luego pasará al aspecto cuantitativo –medición ordinal y de intervalo o razón- para determinar coeficientes de medición y establecer las correlaciones entre las distintas variables. Calculando previamente el tamaño de la muestra.

### Cronograma de avance propuesto:

#### Cronograma de actividades propuesto

actividades	meses												año	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Año 1999</b>														99
Análisis de redes informales y formales en la gestión organizacional	X	X	X											99
Etapa de Investigación operativa.		X	X											99
Realización del relevamiento			X	X	X	X	X	X	X	X				99
Análisis y documentación de los resultados												X	X	99
Redacción del ensayo												X	X	
<b>Año 2000</b>														00
Análisis y documentación de los resultados	X	X												00
Prospectiva.		X	X	X	X									00
Discusión grupal de las tendencias, interpretación y anotación					X	X	X	X						00
Discusión crítica y contrastación bibliográfica							X	X	X	X				00
Redacción del ensayo								X	X	X	X	X		00

Tiempo total estimado 24 meses.

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA:

#### Módulo Uno: LA EMPRESA PYME

Comparar las PYMES argentinas con las del resto del mundo no es sencillo. Por lo general, existen distintos criterios de clasificación que dificultan las mediciones conjuntas.

Una empresa con 80 empleados es considerada pequeña por la Small Business Administration (SBA) de los Estados Unidos, pero sería mediana según las definiciones de la Argentina –en nuestro país una empresa se considera pequeña si no supera los 40 empleados – y de la Unión Europea. No obstante, vale la pena repasar algunos datos para notar que las distancias en la dinámica PYME entre la Argentina y los países desarrollados son abismales.

Los estudios de la oficina de estadísticas del gobierno muestran que entre un 9% y un 14% de las PYME salen del circuito cada año. En total, un 80% de las pequeñas empresas que nacieron hace diez años en la mayor economía del mundo, hoy ya no están. Alemania y España son los países que presentan una mayor tasa de natalidad neta de PYME.

La importancia de las PYME en la generación de empleo y en la contribución al PBI no varía mucho según el grado de desarrollo de los distintos países: en todos se mantiene en niveles altos.

En las economías de la OCDE, el sector representa más del 95% de las empresas existentes, mientras que justifica entre el 60% y 70% de los nuevos empleos, la mayoría de los países, aun los que tienen gobiernos ultraliberales, cuentan con programas de apoyo a las PYME. Se ha señalado en distintas publicaciones que las firmas pequeñas estadounidenses poseen el 35% del monto total de los contratos con el Estado, un porcentaje que suena utópico para la realidad argentina, las PYME, además tienen importancia en términos sociales y políticos porque su desarrollo contribuye a diversificar las fuentes de producción y de empleo, y a dar sustento a grupos y poblaciones asentadas fuera de la órbita de influencia de las empresas de mayor tamaño.

Las leyes de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas en la Comunidad Andina establecen pautas básicas y definen en general como micro y pequeña empresa a aquella que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla cualquier tipo de actividad o producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios. Asimismo, la micro empresa satisface que el propietario de la empresa labora en la misma, el número de trabajadores y empleados no excede a diez personas y que el valor total anual de las ventas no excede a doce unidades impositivas tributarias (UIT).

Por su parte, la Empresa pequeña satisface que el número total de trabajadores y empleados no excede a veinte personas y que el valor anual de las ventas no excede de veinticinco unidades impositivas tributarias. Adicionalmente la norma establece la instituciones públicas de apoyo a las micro y pequeñas empresas, los criterios de licencias y funcionamientos, registros y permisos, requisitos de contabilidad y de los libros contables, los argumentos de amnistía administrativa, principalmente. Otras normas precisan que la licencia municipal de funcionamiento provisional no debe contravenir la normativa sobre zonificación y compatibilidad de uso.

Estas Normas tienen como objetivos promover y fomentar la actividad de la Empresa pequeña industrial, ampliar su cobertura fortaleciendo su estabilidad

económica y jurídica, con el apoyo de organismos públicos y privados especializados. Comprende a las pequeñas empresas industriales que desarrollan actividades consideradas como industrias manufactureras en la Gran División 3 de la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) revisión 2 de las Naciones Unidas. Esta definición fue complementada por la Ley 25322 (11.06.91), que estableció el criterio adicional que las ventas anuales de las empresas al cierre del ejercicio del año anterior no fueran superiores a 1,100 unidades impositivas tributarias (UIT) promedio anual.

En España, Las Pymes representan cerca de un 99,8% del conjunto de empresas de la comunidad, contribuyen al 65% de los puestos de trabajo y el volumen de su actividad representa un 80%.

Muy cerca de Argentina, en Uruguay la estructura de empresas Pyme reparte el 84% de Unidades Económicas para Micro Empresas, 12,7% Empresa pequeña, 2,7% Empresa mediana, y solo el 0,6% para la denominada Empresa grande.

Por otra parte en el mismo país el personal que ocupan las anteriores oscila en un 25,5% para Micro Empresa, 21,3% Empresa pequeña, 20% Empresa mediana, y 33,2% para la Empresa grande.

Datos aportados por J. A. Maroto en el IX Congreso AECA en Salamanca

En nuestro país Argentina, partiendo de una descripción del universo de empresas según trabajo y ocupación y utilizando diversas fuentes tales como las que proveen los censos nacionales económicos (1974, 1984 y 1994), se aprecia que en 1994, el porcentaje de empresas con hasta 50 trabajadores era del 96,8 %. Esta proporción ha permanecido relativamente estable desde 1974. Si bien casi el 97 % de las empresas son pequeñas, el empleo de las mismas representaba en 1994 el 49,6 % del total, mientras que el 3 % restante de empresas más grandes concentraba el 50,4 % de todo el empleo.

La industria manufacturera está integrada por micro, mini empresas, en función de su empleo. En 1974 las empresas con más de 50 empleados empleaban el 59,2 % del empleo en la industria, en 1984 ese porcentaje disminuyó a 54,7 % cayendo finalmente al 50,4 % mencionado en 1994. En el período 1974-1994 la industria manufacturera fue expulsora neta de mano de obra.

Los factores expulsores principales fueron la desaparición en esas dos décadas en la industria de aproximadamente 23100 empresas; y, procesos downsizing frente a crisis financieras entendidas como inminentes en épocas de recesión, que redujeron el personal ocupado promedio de 12,2 a 10,6 personas.

En el período 1984-1994, del total de puestos que desaparecieron el 5 % correspondía a empresas de hasta 5 personas, el 8,6 % a empresas de entre 6 y 10 empleados, el 19,6 % al tramo de empleo de 11 a 50 personas, y el 66,8 % a las empresas con más de 50 trabajadores.

En relación con el cierre de establecimientos, las empresas de hasta 11 trabajadores representaron el 63 % de las desapariciones.

En las empresas pequeñas el empleo cayó un 11,7 %; en los tramos de 6 a 10 y de 11 a 50 trabajadores la caída fue del 26,7 % y 22,3 % respectivamente; mientras que para las empresas de 50 y más la caída fue del 32,1 %.



Para el período 1992-1994, en las empresas del muestreo de empleo creció a una tasa promedio del 0,5 % anual. Para el mismo período, la estimación para el total de la industria manufacturera el empleo cayó una tasa anual de 12.7 %. Una de las razones de esta discrepancia es que la encuesta se realizó entre empresas supervivientes del período. Otra razón es el sesgo habitual en las encuestas, en el sentido de lograr una mejor tasa de respuesta.

Las Pymes en Argentina:

<b>Número de Establecimientos</b>			
Escala de Ocupación	34.302 (84.7)	73.564 (85.1)	126.180 (88.7)
Empresa mediana	5.480 (13.5)	11.584 (13.4)	14.541 (10.2)
Empresa grande	722 (1.8)	1.328 (1.5)	1.645 (1.1)
TOTAL	40.004 (100)	86.440 (100)	142.966 (100)

<b>Personal Ocupado</b>				
Año	1935	1954	1964	1974
Empresa pequeña	91.724 (193.5)	206.383 (19.5)	393.352 (29.7)	343.559 (21.3)
Empresa mediana	155.986 (33.1)	344.001 (32.6)	378.186 (28.7)	475.179 (29.5)
Empresa grande	223.517 (47.4)	505.103 (47.9)	548.579 (41.6)	791.482 (49.2)
TOTAL	471.227 (100)	1.055.496 (100)	1.320.117 (100)	1.610.397 (100)

<b>Valor de la Producción</b>				
Año	1946	1954	1964	1974
Empresa pequeña	30 (19.7)	117 (22.0)	1.786 (15.2)	20.920 (9.5)
Empresa mediana	49 (31.4)	235 (29.3)	3.063 (26.2)	56.569 (25.7)
Empresa grande	76 (48.9)	392 (48.7)	6.853 (58.6)	142.482 (64.8)
TOTAL	156 (100)	804 (100)	11.703 (100)	219.973 (100)

<b>Productividad y Salarios por trabajador</b>				
Año	1946	1954	1964	1974
Empresa pequeña	183 (110.0)	857 (112.5)	4.540 (51.2)	60.894 (44.6)
Empresa mediana	149 (89.5)	684 (89.8)	8.100 (90.2)	119.049 (87.0)
Empresa grande	173 (104.2)	776 (101.8)	12.493 (104.9)	179.979 (131.8)
TOTAL	166 (100)	762 (100)	8.865 (100)	136.595 (100)

<b>Remuneración del Trabajo</b>				
Empresa pequeña			133,2 (9.7)	2.268,4 (7.1)
Empresa mediana			387,4 (28.3)	7.864,5 (24.5)
Empresa grande			855,5 (62.2)	21.947,9 (68.4)
TOTAL			1.376,1 (100)	32.080,9 (100)

**Ocupación por establecimiento en el ámbito regional:**

La siguiente tabla muestra la evolución de donde surge la tendencia nacional de la ocupación/establecimiento, verificables en el período tanto para zonas avanzadas como para en desarrollo. Se observa que las tendencias, a la concentración o a la desconcentración, operaron con más fuerza sobre los establecimientos de la Zona Avanzada que sobre los establecimientos de la Zona en Desarrollo.

	1935	1946	1954	1964	1974
Zona Avanzada	12,2 (105.2)	11,6 (107.4)	7,1 (101.40)	9,5 (103.3)	12,8 (107.6)
Capital Federal	16,1 (138.8)	14,7 (136.1)	8,5 (121.4)	11,4 (123.9)	14,5 (121.8)
Buenos Aires	11,3 (97.4)	11,9 (110.2)	7,5 (107.1)	9,8 (106.5)	14,8 (124.4)
Córdoba	7 (60.3)	5,3 (49.1)	3,9 (55.7)	7,2 (78.3)	8,9 (74.8)
Santa Fe	7,7 (66.4)	8,3 (70.9)	5,7 (81.4)	7,3 (79.3)	9,4 (79.0)
Zonas en Desarrollo	9,1 (78.4)	8,2 (93.0)	6,4 (91.4)	7,8 (84.8)	8,4 (70.6)
TOTAL	11,6 (100)	10,3 (100)	7,0 (100)	9,2 (100)	11,9 (100)

Lo que referido al tamaño Pyme:

	1964	1974
Empresa pequeña	338 (24.1)	6.602 (33.0)
Empresa mediana	024 (73.1)	16.550 (83.1)
Empresa grande	1.559 (111.2)	27.723 (139.2)
TOTAL	1.402 (100)	19.921 (100)

<b>Número de establecimientos para la zona Avanzada</b>					
	1935	1946	1954	1964	1974
Empresa pequeña.	27.565 (84.3)	56.893 (94.2)	108.546 (90.6)	102.408 (88.4)	90.055 (84.3)
Empresa mediana	4.546 (13.9)	9.533 (14.1)	10.036 (8.4)	12.063(10.4)	14.789(13.8)
Empresa grande	613 (1.9)	1.124 (1.7)	1.202 (1.0)	1.384 (1.2)	2.011 (1.9)
SUBTOTAL	32.726 (100)	67.550 (100)	119787(100)	115945(100)	106855(100)

<b>Número de establecimientos para las zonas en desarrollo</b>					
Empresa pequeña.	6.857 (86.8)	26.671(88.3)	29.212(89.8)	24.282(89.9)	24.405(90.4)
Empresa mediana	932 (11.8)	2.015 (10.7)	3.101 (9.5)	2.478 (9.2)	2.384 (8.5)
Empresa grande	109 (4.4)	204 (1.0)	231 (0.7)	261 (0.9)	303 (1.1)
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7.876 (100)</b>	<b>18.890 (100)</b>	<b>32.544 (100)</b>	<b>27.021 (100)</b>	<b>28.092 (100)</b>

La Empresa pequeña predomina a nivel del número de establecimientos, para las dos Zonas (Desarrollo y Avanzada).

El Número total de establecimientos presenta una ligera caída siendo la más afectada la Empresa pequeña, ya que la Empresa grande en las dos zonas, y la Empresa mediana en la Zona Avanzada, continuaron aumentando su número de establecimientos.

<b>Personal ocupado Zona Avanzada</b>					
	1935	1946	1954	1964	1974
Empresa pequeña.	74.912 (18.7)	133.789 (17.0)	162.175 (19.3)	317.664 (28.7)	273.041 (19.8)
Empresa mediana	129.482 (32.4)	271.070 (34.6)	272.487 (32.5)	319.484 (28.8)	411.342 (30.0)
Empresa grande	6.264 (48.9)	379.048 (48.4)	403.928 (48.2)	471.156 (42.5)	688.896 (50.2)
<b>Subtotal</b>	<b>399.658 (100)</b>	<b>783.907 (100)</b>	<b>838.560 (100)</b>	<b>1.108.304 (100)</b>	<b>1.373.279 (100)</b>

<b>Personal ocupado Zona en desarrollo</b>					
Empresa pequeña.	16.812 (23.5)	34.057 (21.9)	44.208 (20.4)	75.688 (35.7)	70.518 (29.6)
Empresa mediana	26.504 (37.0)	58.091 (37.4)	71.514 (33.0)	58.702 (27.7)	63.837 (26.9)
Empresa grande	28.253 (39.5)	62.332 (40.7)	101.175 (46.6)	77.423 (36.6)	102.763 (43.3)
<b>Subtotal</b>	<b>71.569 (100)</b>	<b>155.290 (100)</b>	<b>216.897 (100)</b>	<b>211.813 (100)</b>	<b>237.118 (100)</b>

Si bien en la zona avanzada se nota un crecimiento vemos que el mismo no se distribuye en forma homogénea en las diferentes clases de Pyme.

También en la Zona en Desarrollo se produjo, en cambio, a lo largo del período, un paulatino remplazo estructural de la Empresa pequeña por la Empresa grande, mientras que la Empresa mediana mantuvo su participación.

Obtener información sobre Pymes resulta difícil, toda vez que son noticias que no despierten un alto interés en la prensa especializada y son las empresas muy desconfiadas a la hora de revelar información.

Estas carencias tampoco se superan utilizando los datos facilitados por censos y estudios anteriores, que se consideran como relativamente representativos, al emprender la tarea y comparar información nos hemos encontrado con las varias limitaciones, los datos a menudo se encuentran acumulados, no separados por

años; en los datos por sectores, no conocemos características o singularidades de las empresas inversoras (datos agregados), etc.

Por otra parte por razones políticas los datos suelen no reflejar la realidad, ya que se suelen considerar muestras que de alguna forma condicionan los resultados. A pesar de las éstas limitaciones se los expone como referencia.

De cara al futuro y a más de seis meses de la asunción del nuevo Gobierno es explícito que no se cambiarán aspectos de la gestión anterior que se consideran exitosos, tales como la convertibilidad impuesta en 1991, con tipo de cambio fijo, y el sistema financiero tal como se fue estructurando a partir del efecto “tequila”.

Las dos “fortalezas” (convertibilidad y sistema financiero), por otra parte generan como efecto no deseado la gran vulnerabilidad externa impuesta por la sobrevaluación del peso, la escasez de recursos crediticios y sus elevados costos que impone un sistema bancario cada vez más concentrado y cuyo principal cliente es el Estado nacional. No cabe sorprenderse entonces que la economía interna sea tan volátil y con un grado tan elevado de vulnerabilidad respecto a los fenómenos comerciales y financieros exógenos.

Junto a la ratificación de la política cambiaria, el paquete fiscal dejó también bajo un paraguas protector al sistema financiero y a las rentas que el mismo genera a ciertos actores económicos. Otro tanto ocurre con las utilidades de aquellos conglomerados vinculados con las privatizaciones.

En el otro platillo de la balanza, soportando una carga fiscal y una competencia externa cada vez más virulenta en un mercado interno en retroceso, se encuentran los sectores vinculados con la producción y el trabajo nacional.

A partir de restricciones tan fuertes, anuncios tales como los planes de obras que estudia el flamante Ministerio de Infraestructura, la decisión de subsidiar la tasa que pagan las PYME o la Ley de la Pequeña y Mediana Empresa, más parecen listados de buenas intenciones que señales claras a favor de construir una alternativa viable ante los cambios estructurales ocurridos en la última década.

En última instancia, las esperanzas parecen estar puestas en que ocurra una combinación de circunstancias exógenas favorables al estilo de otras épocas, como una suba generalizada en los precios de las commodities agropecuarias, combinada con abundante financiamiento externo o una nueva revaluación del Real brasileño.

Las señales que, hasta el presente, ha emitido la conducción económica parecen limitarse a esperar que se repitan estas circunstancias. Sin embargo, creemos que no todo, debe ser señalar los problemas estructurales –el entorno sociopolítico y macroeconómico– que sufren o como sucede con otros, que señalan exclusivamente algunos de los pecados –como la evasión o la informalidad–, en realidad como todo tipo de organizaciones, son un complejo de sumas y restas diversas, inmersas en la economía global y sujetas al cambio.

De todos modos, es posible señalar fortalezas y debilidades que en general tienen por ejemplo:

<b>Fortalezas</b>
Tienen habilidad para responder y

<b>Debilidades</b>
Son altamente vulnerables a

adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado. Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio. Sus empleados son, por lo general, muy leales. Reflejan el compromiso y la personalidad del CEO. Despliegan mejoras con rapidez, con lo que obtienen beneficios de manera casi inmediata. Están muy cerca de sus clientes. Tienen el potencial suficiente como para desarrollar una muy buena comunicación interna. Cada uno de sus miembros posee múltiples habilidades. La capacitación de los empleados está focalizada en lo que se necesita para alcanzar determinadas metas. La gente sabe cuál es el impacto de su trabajo en el negocio. Tienen disposición adoptar cambios en sus sistemas de información.

desaparecer súbitamente de los mercados. Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión. Tienen dificultades para aprovechar adecuadamente el cash-flow. Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior. Tienen problemas para encontrar buenos proveedores. El sistema de gestión de calidad que operan resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes que exigen por ejemplo, la certificación ISO 9000. La urgencia del día-a-día les impide pensar en las mejores que deben introducir al negocio. Los presupuestos para capacitación son limitados y, por lo general, no se le presta la debida atención al desarrollo personal de los empleados. Les resulta muy difícil integrarse a las redes creadas por Internet y participar en los nuevos mercados virtuales.

Su caracterización desde el contexto bibliográfico suele rescatar como aspectos clave:

- La propiedad familiar de las Pymes.
- La falta de planificación a medio plazo.
- La falta de renovación del personal directivo.
- La falta de interés real por la calidad.
- La falta de visión y el análisis de la influencia que los cambios del mercado producen en su situación.

Y con una Dirección guiada casi exclusivamente por el objetivo de eliminar gastos de producción, se las ofrece más caracterizadas por sus carencias que por sus fortalezas.

Existe una articulación entre la gestión estratégica y la cultura de la organización en las PyME, a su vez estrechamente influenciada por la capacidad del empresario de ponerse al frente de los procesos de aprendizaje organizacional en contextos tan cambiantes.

Suponemos que es la anterior de las más fuertes limitaciones a la gestión.

La administración personal o por un pequeño conjunto de propietarios, hace que la creación de estrategias y la implementación de las políticas, esté fuertemente ligada las características y atributos personales de éstas personas.

Donde las decisiones se toman en un marco poco formal, espontáneo, y sin la debida asistencia de sistemas de apoyo a las mismas, y condicionadas por las posibilidades de atención, intelectuales, y aún emocionales del propietario que podría no separar debidamente las necesidades y objetivos propios de los organizacionales.

Si analizamos lo que realmente sucede en materia de innovación (no tecnológica sino administrativa), se supone que cuando realmente se plantea la necesidad de cambios, suele ser por exigencias de los clientes.

En cuanto a la incorporación de sistemas de información por parte de las Pymes en tanto éstas signifiquen: “El conjunto formal de procesos, que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”, vemos que si bien normalmente existe disposición, por otro lado les resulta difícil integrarse a las redes de información y participar de la economía globalizada.

## **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA:**

### **Módulo Dos: Los Condicionantes, Globalización y Pymes**

Hasta hace relativamente pocos años las relaciones de las empresas con otros países constituían un terreno prácticamente exclusivo para las grandes empresas (que aprovechaban su experiencia y capacidades tanto productivas como organizativas o financieras). La única relación con el exterior que las Pymes se planteaban era la exportación como posibilidad estratégica para atravesar las fronteras nacionales.

No sentían la necesidad de explotar nuevos mercados para cubrir sus objetivos, por lo que el riesgo y la inversión que suponía la internacionalización, la hacían prácticamente impracticable entre las estrategias de estas empresas. Por otra parte, las barreras que dificultaban su salida, servían a la vez de protección frente a las Pymes de otros países que pretendían acceder al mercado.

En la actualidad esta idea no es válida. La fragmentación de los mercados entre países es cada vez menor y aparecen las regiones o bloques comerciales para facilitar, entre otros aspectos, las transacciones entre los países que los integran.

En este sentido podemos afirmar que la globalización debe ser aprovechada por las Pymes para mejorar su situación competitiva, en caso contrario podría convertirse en una grave amenaza para ellas pues la competencia se vuelve más numerosa y más fuerte.

Las Pymes, constituyen un motor importante para el crecimiento de la economía, fomentan la competitividad, y mantienen y crean puestos de trabajo, sin olvidar que aportan la capacidad de adaptación y flexibilidad necesaria en toda economía, máxime dadas las características actuales del entorno que no poseen las grandes empresas, por esto consideramos que es interesante para ellas mismas y para la economía en general, que sean capaces de adaptarse al proceso de globalización que sufre la estructura mundial de los mercados.

Hay dos aproximaciones que explican desde una perspectiva evolucionista el proceso de internacionalización de la empresa (J. Durán; Ubeda, 1996, ACEDE, La Coruña, 1996)<sup>2</sup>. Estas dos teorías coinciden cuando señalan cuáles son las diversas estrategias entre las que pueden optar las empresas para internacionalizar su actividad y en definir a la exportación como la primera etapa, la más elemental y la que menor grado de implicación supone para la empresa; sin embargo difieren en el orden de las dos últimas fases del proceso de internacionalización.

Para unos, la segunda fase está constituida por los diversos tipos de contratos de cooperación entre empresas de distintos países hasta llegar a la realización de inversiones directas en el extranjero, que sería la última etapa del proceso de internacionalización. Si tenemos en cuenta que las exportaciones de las Pymes representan solamente el 30% del total de las exportaciones en países como España, así teóricamente, según las anteriores teorías, el número de Pymes que seguirán el proceso de internacionalización sería limitado.

Conscientes de las dificultades e intentando fomentar la internacionalización de las Pymes más allá de la mera exportación, existen determinadas ayudas por parte de

instituciones, administraciones o diversos organismos tanto nacionales como supranacionales. Las ayudas incentivan a las empresas, muchas desmotivadas por la falta de preparación, experiencia, información, financiación, excesivos riesgos... a invertir en el exterior. Las ayudas también sirven para canalizar la inversión hacia los lugares donde las instituciones quieren que se dirija el dinero (Durán Herrera).



## **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA:**

### **Módulo Tres: La Gestión, Administración y Pymes**

Aunque existen diversos parámetros para identificar a una empresa como Pyme, los mismos pueden variar tanto en el tiempo como en distintos sectores geográficos. Sin embargo, los principales indicadores determinantes de la condición de pequeña y mediana, pasan por las cifras de ventas, el capital social y el personal ocupado como se discutió en el módulo uno.

Además, pueden existir grandes diferencias entre una mediana empresa (en algunas circunstancias, casi aproximándose a una grande) mientras que en otras, pueden resultar tan pequeñas que se asemejan al trabajo realizado por una familia con el aporte de trabajo de algunos pocos dependientes.

De todos modos, hablar de las dificultades de manejo empresario en una empresa Pyme, constituye una problemática sumamente actualizada en un mundo caracterizado por la globalización de los mercados y una competitividad que llega a todos los confines del planeta y que afecta fuertemente a este sector.

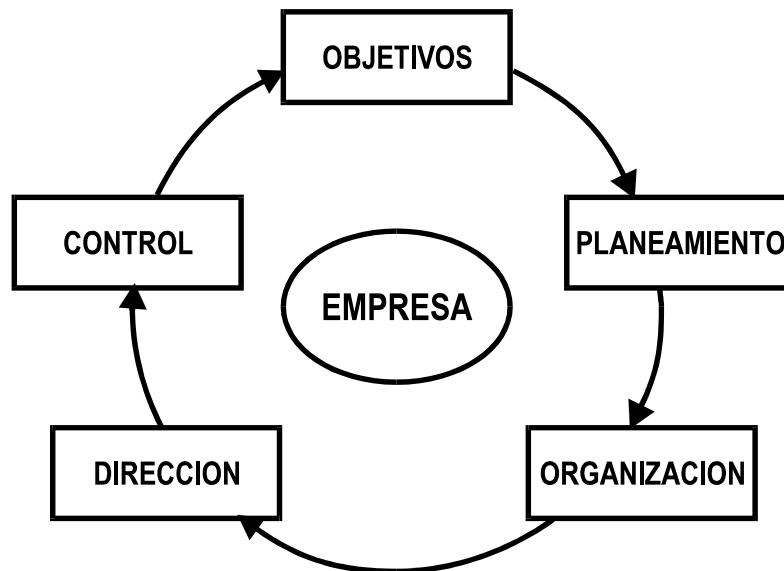
#### **¿Por qué se estudia a las grandes empresas?**

El estudio de autor de Administración y Organización, se ha centrado casi exclusivamente en lo que hoy se conoce como las grandes corporaciones. Ello resulta como consecuencia del avance de tales organizaciones a partir de la segunda década de este siglo, que derivó en la eficacia que se logró con las denominadas “economías de escala”, las cuales requirieron de aportes financieros para incorporar tecnología, pagar la compra de importantes lotes de materias primas y remunerar a crecientes cantidades de obreros y empleados, que constituyeron la sangre y los músculos de la pujante riqueza industrial, de la que se pensó que constituiría la nueva sociedad de la abundancia.

Ante este estado de cosas, la productividad y la eficiencia constituyeron el eje sobre el cual giraron la mayor parte de los estudios prácticos que pretendían impulsar una mayor riqueza para los propietarios del patrimonio de las empresas y una mejoría en la remuneración de los trabajadores. Es por ello que la gran cantidad de estudios y bibliografía existente se basa, todavía, en el desempeño de las grandes compañías.

#### **El esquema de gestión en todo tipo de empresas**

El denominado “proceso administrativo” tiene los mismos componentes para todo tipo de empresas. El esquema básico se puede presentar, por lo tanto, de la siguiente forma:



### ¿Cuáles son los elementos clave de las PYMES?

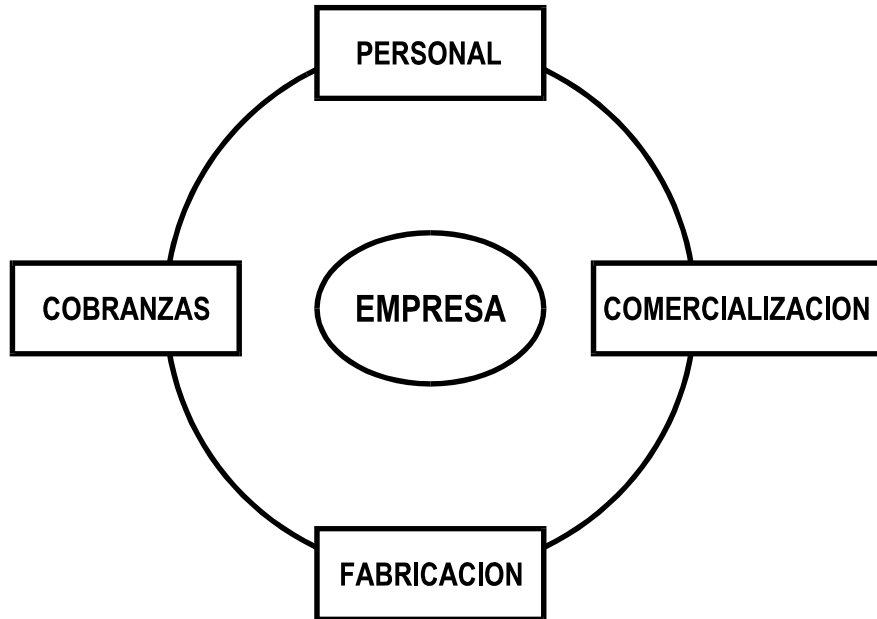
Es difícil responder a esta pregunta, porque realmente no existe un elemento que predomine sobre los demás. Como en algunas ocasiones las fallas se originan en el control, se supone que éste es el elemento de mayor importancia; pero cuando la planificación resulta insuficiente, este concepto pasa a convertirse en el centro del problema.

De la misma forma, cuando el nivel gerencial no encuentra la forma de motivar al personal o las comunicaciones internas son deficientes o generan conflictos, se piensa que el elemento directivo es el de mayor importancia en este proceso; asimismo, cuando no se encuentran las herramientas que permitan organizar un emprendimiento que en los cálculos previos es exitoso, pero que en la realidad no brinda los beneficios esperados, se supone que la adecuada forma de encontrar las líneas de mando, la mejor centralización o descentralización de las tareas y el agrupamiento óptimo de los departamentos (la aplicación del concepto de “organizar”) se revelan como el talón de Aquiles de un emprendimiento brillante.

Entonces, como dice Peter Drucker, muchos negocios no se llegan a concretar por faltar las personas que posean el talento de diseñar la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

Esta situación nos hace pensar en que nos parece que podemos compararlo al cuerpo animal: el buen estado de salud y la sensación de bienestar no resulta de la consecuencia del buen funcionamiento de grupos aislados de órganos, sino del funcionamiento armónico de todos, de la interacción sistémica de ellos en forma homogénea, sin preponderancia de sectores.

### Las funciones empresarias



De la misma forma que antes, no existen aspectos de mayor significado que otros sino que todos deben actuar eficazmente. Generalmente se conoce como “función” el conjunto de trabajos homogéneos que constituyen grupos diferenciables de tareas.

La analogía organicista no es aplicable con total precisión al desarrollo de los negocios, pero puede servir para aclarar las “funciones” empresarias.

### **Las actividades y el estado de resultados**

Finalmente, el desempeño de toda empresa se refleja fundamentalmente en un cuadro contable que se denomina Estado de Resultados. La gestión Pyme, al igual que la de todo tipo de empresa deberá regirse por la obtención de los mayores ingresos posibles que se obtengan con los menores costos. De esta forma la situación económica, se mide con esta pieza contable que nos permitirá indicar el desempeño de la gestión.

Se deberá, por lo tanto, tratar que el proceso administrativo (constituido por planeamiento, organización, dirección y control) y las funciones (comercialización, producción, dirección y personal) contribuyan cada una en su tarea y de la mejor forma posible a la maximización de los resultados.

Resulta sencillo enunciar todos los aspectos mencionados, pero resulta difícil poder llevarlo a cabo. El propósito presente es el de contribuir a mencionar los aspectos que consideramos más destacados en la problemática empresarial de la gestión de las Pymes.

### **El Management de la Globalización**

Individuos y empresas debemos realizar nuestras actividades en un ambiente globalizado, ello significa que debemos afrontar la realidad de enfrentarnos a un mundo sin fronteras.

Esto es consecuencia de la ampliación del entorno externo que del plano local se ha extendido –potencialmente– a casi todos los rincones del planeta, lo cual significa que no sólo se puede vender hacia el exterior sino que también se deberá afrontar la competencia agresiva de países lejanos.



Lo mencionado no resulta novedoso, si tenemos en cuenta que en cualquier hipermercado podemos encontrar bienes de diversa procedencia y valor, pero a precios más bajos que los producidos en el país. A su vez que observamos que poderosas empresas del exterior adquieren o participan en compañías argentinas, al mismo tiempo que compañías y personas de nuestro país pueden participar tanto en empresas del exterior del sector productivo como efectuar inversiones de tipo financiero.

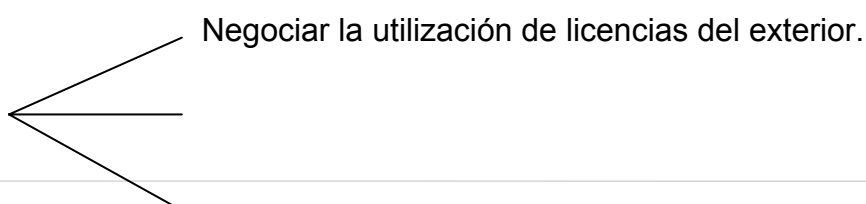
### La tecnología y los transportes

El avance tecnológico permitió, por un lado, la diversificación de productos y por otra parte, la rebaja de los costos. A su vez Lester Thurow resaltó que actualmente vivimos en un mundo donde los gastos de transporte son tan insignificantes que cualquier bien susceptible de comercialización se podrá trasladar cada vez más a cualquier rincón del mundo con un ínfimo costo. Ante esta situación las firmas se verán obligadas a competir para ingresar a nuevos mercados mientras que simultáneamente deberán planear cómo mejorar la calidad y disminuir sus precios para enfrentar la entrada de productos del exterior.

### Formas de afrontar el mercado global

Una primera posibilidad consiste en crear un sector dedicado especialmente a contactos internacionales, buscando oportunidades, destacando amenazas y estudiando –conjuntamente con el primer nivel de la organización– las formas creativas de afrontar los retos del mercado global.

Variables posibles

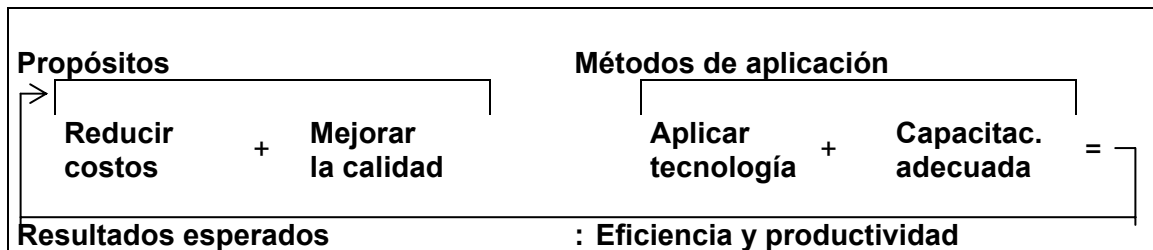


Vender franquicias de las propias marcas y procedimientos de la empresa.

Concretar alianzas estratégicas. El mecanismo es similar a las establecidas localmente pero con las dificultades propias de compañías radicadas en diferentes países.

### La globalización del management

Estas nuevas realidades llevan a internacionalizar las condiciones de manejo empresario, en el caso de nuestro país, y sobre todo para pequeñas y medianas empresas (pero sin descontar a las grandes corporaciones que a veces ejercían situaciones oligopólicas) deberán priorizar los siguientes conceptos que –bien aplicados– permitirán conseguir los resultados a los que aspiran las economías abiertas.



### La globalización de las personas y las instituciones

Las instituciones del país deben acompañar –y si fuera posible, liderar– el impulso a la innovación tecnológica y a la formación formal y específica sobre todo de nivel terciario. El objetivo debe ser el de optimizar la preparación del factor humano que desde ahora y para el futuro tendrá que desarrollarse en un planeta cada vez más interconectado.

En cuanto a los individuos (directivos, gerentes, jefes, docentes, consultores) tendremos que dar el ejemplo con nuestras propias acciones basadas en la capacitación continua, estimulando el trabajo en equipo, e impulsando el pensamiento creativo. Al mismo tiempo, nuestras conductas tendrán que estar asentadas en el respeto al prójimo –proveedores, consumidores y el mercado en general– para tratar de lograr un mundo de progreso que permita el beneficio de los individuos y de la sociedad en general.

#### “De a dos, es más fácil lograr ventajas en el plano competitivo”

Se puede conceptualizar a la cooperación empresarial como “un acuerdo entre dos o más organizaciones jurídicas independientes, que unen o comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a formar una nueva sociedad, instaurando un cierto grado de interrelación entre las mismas, con el objeto de lograr o incrementar sus ventajas competitivas”.

### Características de la cooperación

Atendiendo solamente a una perspectiva competitiva, las cooperaciones se pueden dividir en ofensivas y defensivas. Las defensivas se constituyen para reducir la competencia, mientras que las ofensivas tienen por objeto incrementar los costos de entradas de otros participantes.

### **Alianzas a partir de los costos**

Encontramos en el *Nº 19 del Suplemento Management de El Cronista*, que los factores competitivos están dados por dos grandes conceptos: el de diferenciación y el de costos. En esta oportunidad, vamos a indicar los llamados “costos de transacción” que incluyen la cantidad de desembolsos relevantes que están constituidos generalmente por los de negociar, firmar contratos, la incertidumbre que afecta a los contratos, lo de combinación y seguimiento legal o de evitar que el oportunismo de una parte pretenda aprovecharse de situaciones referentes a la otra.

Para que la cooperación empresarial pueda llegar a ser eficiente, los costos de las empresas que trabajan conjuntamente, operando por separado, tienen que ser inferiores a los de una empresa que estuviera integrada.

La alianza fue pensada inicialmente como una forma de reducir las inversiones de capital por un lado, y dividir el riesgo asociado con la entrada en un nuevo mercado. También sirve para lograr un acceso más rápido a mercados cerrados o para responder a las presiones de otros grupos económicos o del gobierno. En la actualidad, sin embargo, el dinamismo de la tecnología y la intensificación de la competitividad en los mercados globales es uno de los principales móviles para este tipo de organización.

### **Economía de escalas y asimetrías**

El logro de una economía de escala (vinculada generalmente a la explotación conjunta de activos fijos de uso común) es una causa que lleva a este tipo de alianzas.

Otra estrategia es la de aprovechar las asimetrías entre empresas para disminuir el costo unitario combinando las ventajas de cada una de las empresas que se concentran en lo que saben hacer mejor; recientemente en nuestro país se hizo pública la unión transitoria –desde un punto de vista estratégico– de una compañía distribuidora de bebidas, con una compañía fabricante de las mismas; en consecuencia cada una se concentrará en lo que está capacitada y aprovecharán de esta forma sus mejores posibilidades de competencia, tanto a escala local como internacional.

### **El acceso a los mercados**

Vinculado con el rubro anterior, el endurecimiento de la competencia lleva a que los actores económicos cooperen entre sí para reducir la competencia y facilitar la supervivencia empresarial. En nuestro caso, vemos que constantemente se están fusionando las AFJP para lograr una mejor dimensión, reducción de costos, y aprovechamiento integral de su red de comercialización.

Otro aspecto es la tecnología, que actualmente es transversal y que puede ser usada en distintos productos y actividades; de esta manera se facilitan las alianzas estratégicas entre empresas que aún compitiendo entre sí, usan el mismo tipo de tecnología.

### **Aspectos financieros**

Búsqueda de apoyos financieros, sobre todo en proyectos que exijan inversiones iniciales cuantiosas. No solamente desde el lado de los que tratan de obtener los recursos, sino también desde el ángulo de los aportantes del dinero, observamos a diario la cooperación entre distintas entidades financieras en la colocación o financiación de acciones, obligaciones negociables, y diversos títulos representativos de deuda.

**La meta final es compartir el know-how para generar sinergia positiva.**

### **Tipos de acuerdo**

Contratos a largo plazo sobre actividades concretas.

Franquicias (Franchising).

Licencias.

Subcontratación.

Capital de riesgo o "venture capital".

Forma de implementación de las alianzas estratégicas

Tanto en nuestro país como en el exterior, existen distintas modalidades, las más usuales son las siguientes: Consorcio, *Stin-off*, Redes, UTE, Garantías recíprocas.

Consorcio. Consiste en una alianza entre varias empresas que establece una forma de contrato mediante el que se formaliza un vínculo, sobre todo a largo plazo, entre cada una de ellas y una organización independiente –el consorcio– que está integrada por las distintas sociedades participantes. El objetivo del consorcio es poder desarrollar un proyecto que por su relevancia sobrepasa las posibilidades individuales de cada una de las empresas componentes. En nuestro país, los principales antecedentes pertenecen a la comercialización de granos, a veces con la forma jurídica de cooperativas.

"Stin-off". Consiste en que una empresa fomenta y apoya, sobre todo empresas de gran tamaño, a trabajadores especializados que trabajan dentro de la misma para que se establezcan en forma independiente y desarrollen su propia actividad empresarial. El *stin-off* engloba proyectos que tienen como finalidad la independencia de alguno de los departamentos o gerencias de la empresa. Conocemos el caso de un gran banco internacional que ha desarrollado varios rubros de esta forma, por ejemplo en el caso de su sector investigaciones económicas y aquel vinculado con la arquitectura y mantenimiento edilicio de la organización.

Esta forma de plantear la situación es consecuencia de que las compañías –de esta forma– pueden dejar de lado las tareas secundarias y concentrarse en su actividad específica; por otra parte, aunque los anteriores empleados o jerárquicos, de esas empresas obtienen retribuciones interesantes, la eliminación de las cargas sociales

provoca a la compañía involucrada el desembolso de menores sumas de dinero, con lo cual ambas partes se pueden beneficiar.

Redes. Están constituidas por una cantidad diversa de acuerdos entre distintos actores participantes de la organización (empresas, individuos, instituciones públicas y privadas, entidades financieras). Los acuerdos de alianzas son los eslabones que unen las redes; de esta forma cada uno de los integrantes de la red tiene acceso a información referida a las actividades de los demás y puede combinarlas de acuerdo a sus intereses. Estas redes también pueden contribuir a dificultar o neutralizar la constitución de otras alianzas. Las redes pueden significar una pérdida de importancia en el mercado como entidad, pero conduce al establecimiento de relaciones duraderas, con clientes y proveedores. Veamos que en materia de prestación de servicio, las redes bancarias (que incluyen a varios bancos) son un claro ejemplo del caso que estamos mencionando.

Unión Transitoria de Empresas UTE. Constituye una forma puntual en que varios establecimientos unen sus esfuerzos para un emprendimiento –por lo general de carácter no repetitivo–, complementando habilidades y recursos. La provisión de maquinaria o tecnología, tanto a entes públicos como privados, es uno de los casos más frecuentes de esta modalidad.

Las garantías recíprocas. El sistema de garantías recíprocas tiene por objetivo facilitar el acceso de las PyMES a la financiación proporcionada por entidades crediticias, que dada la menor posibilidad patrimonial y eventualmente de repago de este tipo de negocios, pueden acceder al crédito, mediante la concesión de garantías o avales, o bien otros medios admitidos por el derecho. En nuestro país, la ley de pequeñas y medianas empresas ha instituido esta forma jurídica que está comenzando a dar sus primeros pasos.

La elección del socio está condicionada por diversas causas como el nivel de integración económica, la proximidad geográfica, la afinidad cultural y el menor desarrollo económico del país receptor. Puesto que una inversión en otro país es arriesgada, lo normal es que la empresa busque las menores trabas, tanto legales como geográficas y culturales, buscando las mayores ventajas competitivas.

La afinidad cultural y de idioma constituyen un importante incentivo para elegir el país de destino de la inversión. Idioma y culturas similares facilitan las relaciones y negociaciones, tanto en su comienzo (conocimiento de la zona, valoración de las alternativas de inversión...) como en el mantenimiento y seguimiento de las mismas (entendimiento con los nuevos empleados, facilidad para enviar directivos desde la empresa de origen, comprensión del cliente final...).

La proximidad geográfica favorece la inversión, pues los mercados serán más similares y los costos, (por ejemplo, desplazamientos) como los de seguimiento, serán menores. Si a esto le agregamos que los países de las empresas Pyme pertenezcan a un espacio económico común, sin trabas para atravesar las fronteras e impulsados mediante diversas ayudas por parte de las instituciones, nos encontraremos frente a condiciones inmejorables de crecimiento común.

Al nivel de países, los acuerdos bilaterales, tratados de complementación, zonas de libre comercio, uniones aduaneras y los denominados “mercados comunes”



representaron ejemplos de alianzas estratégicas con características que exceden los marcos nacionales.

## **La globalización y las empresas**

### **Globalización, productividad y rentabilidad**

Sí, a largo plazo, la productividad es la fuente de la riqueza de las naciones. Y la tecnología, incluida la de organización y gestión, es el principal factor que induce la productividad. Pero, desde la perspectiva de los agentes económicos, la productividad no es un fin en sí. Tampoco lo es la inversión en tecnología en nombre de la innovación tecnológica. Por ello, Richard Nelson considera que la nueva agenda para la teorización formal sobre el crecimiento debe construirse en torno a las relaciones entre el cambio técnico, las capacidades de las empresas y las instituciones nacionales. Las empresas y naciones (o entidades económicas de distinto tipo, como las regiones del Mercosur) son los agentes reales del crecimiento económico.

No buscan la tecnología por sí misma o por el aumento de la productividad para que mejore la humanidad. Se comportan en un contexto histórico dado, dentro de las reglas de un sistema económico (capitalismo informacional), que en última instancia recompensa o sanciona su conducta.

Así, las empresas no son motivadas por la productividad, sino por la rentabilidad, para la cual la productividad y la tecnología pueden ser medios importantes, pero sin duda no los únicos. Y las instituciones políticas, moldeadas por un conjunto más amplio de valores e intereses, se orientarán, en el ámbito económico, hacia la maximización de la competitividad de sus economías constituyentes. La rentabilidad y la competitividad son los determinantes reales de la innovación tecnológica y el crecimiento de la productividad. Es en su dinámica histórica y concreta donde podemos encontrar las pistas para comprender los caprichos de la productividad.

La década de 1970 fue al mismo tiempo la fecha probable del nacimiento de la Revolución de la tecnología de la información y una divisoria en la evolución del capitalismo. Las empresas de todos los países reaccionaron al descenso real o temido de la rentabilidad adoptando nuevas estrategias". Algunas de ellas, como la innovación tecnológica y la descentralización de la organización, aunque eran esenciales por su impacto potencial, tenían un horizonte bastante a largo plazo.

Pero las empresas buscaban resultados a corto plazo que pudieran mostrarse en sus libros de cuentas y, en lo que respecta a las firmas estadounidenses, en sus informes trimestrales. Para aumentar los beneficios, en un entorno financiero determinado y para un nivel de precios dado en función del mercado, existen cuatro vías fundamentales: reducir los costos de producción (comenzando por los costos de la mano de obra), aumentar la productividad, ampliar el mercado y acelerar la rotación del capital. Con énfasis diferentes dependiendo de empresas y países, todos se utilizaron durante la última década. En todos ellos, las nuevas tecnologías de la información fueron herramientas esenciales. Pero propongo la hipótesis de que hubo una estrategia que se puso en práctica antes y con resultados más inmediatos: la ampliación de los mercados y la lucha por la cuota dentro de éstos.

Ello fue debido a que aumentar la productividad sin una expansión previa de la demanda, o de su potencial, es demasiado arriesgado desde el punto de vista del inversor. Por ese motivo, la industria electrónica estadounidense necesitó desesperadamente los mercados militares en sus años iniciales, hasta que la inversión en innovación tecnológica pudo compensarse en una amplia gama de mercados.

Así, no pudo seguir generando empleo sin aumentar los impuestos sobre el capital o echar leña al fuego de la inflación mediante una emisión adicional de dinero y deuda pública".

### **La globalización y las pymes**

El secreto del éxito de la alta dirección consiste en la elección y la realización del futuro, este se halla mediatizado por decisiones que no corresponden a su responsabilidad ya que son tomadas desde otros centros de decisiones e independientemente de las necesidades del empresario pyme.

Por lo cual debemos tener en claro su visión desde una perspectiva interna y centrar el análisis de sus necesidades desde la perspectiva de sus recursos, de sus capacidades, de sus habilidades, de la estructura, de su cultura y de su tecnología.

Destacamos como elementos claves la anticipación a los cambios, la innovación permanente y la búsqueda de nuevas estrategias e información para poder competir.

El objetivo de la estrategia es la obtención de beneficios en el largo plazo. La estrategia corporativa pyme define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados en los que compete. Las decisiones de estrategia corporativa comprenden decisiones de diversificación, integración vertical, las adquisiciones y creación de nuevas empresas.

Para obtener la máxima rentabilidad una empresa pyme tiene que ubicarse en un sector que le ofrezca condiciones más favorables, permitiéndole obtener la máxima tasa de rentabilidad, superior a la competencia.

La estrategia de negocios define el enfoque global de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La estrategia competitiva es el modo con que una empresa pretende obtener una ventaja competitiva que le permita mantener o conseguir una posición sólida en el mercado respecto a sus competidores que ya no sólo son los locales.

Es importante destacar el hecho de poder realizar un análisis profundo de la realidad competitiva de la empresa: cómo cada una de las partes diferenciales de la empresa pueden contribuir al establecimiento de una ventaja competitiva sostenible y cómo es la estructura del sector. Esta relacionado con la cadena de valor y la capacidad de la misma para agregar valor.

El mercado global para el empresario pyme crea riesgo que antes no tenía e introduce incertidumbre, podemos identificarlos de la siguiente forma:

- a) Esfumación de la ventaja competitiva que se produce por la imitación de la competencia liberada del factor local y con un acceso rápido a la tecnología y la información. Por ello es fundamental la evolución constante del negocio y la permanente innovación.
- b) El cambio en las condiciones de configuración por la aparición de nuevas tecnologías y las nuevas realidades territoriales, tales como el descenso de los costos de transportes, aranceles, entre otros.

Los avatares de la globalización y los continuos cambios en los productos hacen que las empresas se encuentren frente al desafío de adaptarse. Las empresas, y mas aquellas mas desprotegidas como las pymes deberán tender al crecimiento. E

Los directivos y dueños de las firmas deberán ser los visionarios e impulsores de este crecimiento, Internet es la ola más revolucionaria. Se estima que crecerán sus negocios globales a más de U\$S 1.000 millones en los próximos cinco años y la cantidad de ciber-usuarios y el comercio a través de la red podrá ser utilizado con normalidad. El acceso a la red en mayor medida será a través de herramientas que no sean PC, sino otras mucho más sencillas y de menor costo. En el corto plazo todos podrán "subirse" a la red.

Para poder hacer frente a todo esto, se debe tener una política productiva (anticipadora a los cambios y gustos) porque el llegar primero trae ventajas.

Es importante destacar que las acciones provienen de las visiones, pero no habrá acciones si las visiones no son puestas en marcha. Se deben canalizar estas visiones en acciones.

Por lo tanto, el nuevo paradigma es la creación de mercados por medio de una fuerza creativa que imagine y ayude a formar redes de contribuciones y procesos para llevar a cabo nuevas formas económicas. El nuevo paradigma es reinventar el mercado y llegar antes para quedarme con los más altos márgenes iniciales, este es el desafío de la empresa Pyme.

## LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

### **Módulo Cuatro: El trabajo de Campo, Relevamiento.**

#### **Metodología**

Para convalidar las hipótesis descriptas se decidió encarar una investigación de campo, tal cual fue planteado en el proyecto. Ya que sabemos que independientemente de la distribución que tenga la población madre, la distribución de las medias muestrales aleatorias se aproximará a una distribución normal a medida que el tamaño muestral  $k$  tienda a infinito – Fundamentos de Estadística para Negocios y Economía -Neter John, Wasserman William, Whitmore G.A. 1987 Editorial C.E.C.S.A. México DF-, en nuestro caso tomamos una muestra de cuarenta y cinco casos.

En nuestro avance de 30/3/00 señalamos cincuenta y cuatro organizaciones, pero el tamaño de la empresa y la localización hizo que descartáramos –o no quisieron completar el cuestionario- nueve los que figuran en el listado con los números 3/ 6/ 12/ 16/ 21/ 23/ 27/ 40 y 49.

Las empresas elegidas fueron al azar, en todos los casos el trato realizado fue que los datos aportados serían procesados en forma global y no serían divulgados las consideraciones individuales, de todos modos se encuentran a disposición de los señores evaluadores (internos y externos), para su consulta si así lo estimaren conveniente.

Descontadas las nueve mencionadas, el estudio se completó con cuarenta y cinco empresas en su gran mayoría localizadas en el primer cinturón del Gran Buenos Aires, correspondiendo a empresas de servicios, producción, distribución o comercialización. Siendo variado –aleatorio- el monto de facturación, el carácter gerencial, la antigüedad de la firma y origen de la firma.

Como marco muestral hemos utilizado el informe correspondiente al Censo Económico Nacional 1994, con los datos ajustados según publicación 38.03.0005 INDEC 1998 Soporte Impreso “Resultados del Censo Económico Nacional 1994 Capital, Buenos Aires y La Pampa (industria, comercio y finanzas) y Estadísticas Bonaerenses Serie 1980-1997.

El trabajo se llevó a cabo por el equipo de investigadores con la ayuda de estudiantes de la cátedra de Sistemas de Información, que se dicta en el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Matanza.

En cada caso primero se solicitó una reunión por teléfono y lograda primero se entrevistó al CEO de la organización y cuando esté estimó conveniente por el tamaño de la firma se mantuvo entrevistas con colaboradores y responsables hasta lograr una totalidad de respuestas en cada caso.

El cuestionario original fue reformado de acuerdo a las nuevas necesidades planteadas con diez preguntas que luego se detallan.

**Empresas encuestadas (con las exclusiones) que fueron realizadas:**

1. Compañía Financiera Full Cred S.A. (San Miguel)
2. Clínica Privada Medicina Integral (Castelar)
3. Banco Provincia Sucursal Pilar (excluida)
4. Instituto Evangélico de Educación Superior (José C. Paz)
5. Escuela Parroquial Nuestra Señora del Pilar (Ituzaingó)
6. Transportes Metropolitanos San Martín (Control de Tráfico) (excluida)
7. Easy Homecenter Zona Norte
8. Avon S.A. (San Fernando)
9. Establecimiento Modelo de Mc Donald's S.A.
10. Sintaric S.A.I.C. (Cosméticos) Moreno
11. Rodríguez-Bacchi y Asoc. S.H. Estudio Contable – Consultoría
12. Supermercado Norte (excluida)
13. Sanatorio San Miguel
14. Souberina Chobet S.A. (Droguería)
15. North Star Argentina S.A. (Polipropileno, Polimetanos – Pilar)
16. Grupo Iberia (Area Comercial) (excluida)
17. Centro de Distribución Tía S.A.
18. Supermarket S.R.L. (Moreno)
19. Sagaper Distribuidora de Cerveza (San Miguel)
20. Talabartería El Cardo (Acc. De Cuero) San Miguel
21. Telecom S.A. Instalación de Tramas (excluida)
22. Minimercado 1 de Frino (José C. Paz)
23. Siemens Argentina (excluida)
24. Artes Gráficas Rioplatense
25. Credired S.A. (Tarjeta)
26. Maximix S.R.L. Supermercado (El Talar)
27. Banco Provincia (Sucursal Gregorio de Laferrere) (excluida)
28. Luxcar S.A. Concesionarios VW
29. Expert: Casa Belgrano S.H.
30. Sinner (Avícola)
31. Frigorífico Honduras (Matanza)
32. Cemax S.A. (Hormigón Arm. – Pilar)
33. Mirab S.A. (Carne procesada para export. – Pilar)
34. Spicer Ejes Pesados (Grand Bourg)
35. Nalco Argentina (Química) Pilar
36. Unysys (Sistemas)
37. Instituto Médico del Riñón (Pilar)
38. Gestión Profesional S.A. (Promociones)
39. Byron Jackson Argentina (Bombas Centrífugas)
40. Banco de Galicia (Acreditamiento de Haberes) (excluida)
41. External Market S.A. (Copiadoras Toshiba)
42. Remron S.R.L. (Electric. Electrónica)
43. Madeka S.A. (Proceso de Grasas) Burzaco
44. Frinox (Heladeras Industriales) Ramos Mejía
45. Editorial Planeta
46. Oilco S.R.L. (Aceites) Lomas del Mirador
47. Whirlpool Argentina S.A. (La Tablada)
48. Transportes Alvarez Hnos. (San Fernando)
49. Banco Francés (excluida)
50. Business Manager (Marketing como negocio) Capital

- 51. Gerenciamiento Educativo (Gestión escolar) Capital
- 52. Steinhardt (Consultora Empresaria) Capital
- 53. Diario El Universitario Capital
- 54. Capacitación Empresaria Capital

**Cuestionario:**

El cuestionario consta de diez preguntas, siete de ellas son cerradas y tres abiertas.

Las preguntas I a VIII se desarrollo un procedimiento técnico de medición que permitiese:

1. Traducir los conceptos a escalas cualitativas y posteriormente cuantitativas.
2. Sintetizar información en sistemas de índices.

En la pregunta I, se solicita completar la fórmula de puntaje pyme establecida por el Banco Central, planteada de la siguiente manera:

$$P = \left( 10 \times \frac{Poe}{Pom} \times 10 \frac{Vae}{Vam} \times 10 \frac{Ape}{APm} \right)$$

Para ver la forma de categorización referirse al Anexo I “Puntajes y Máximos para la clasificación de las Pymes”

En las preguntas II y III, se indaga sobre el origen de la empresa y en el caso particular de que se trate de una empresa familiar, se procura conocer la generación que la conduce.

Entre las preguntas IV y V, se intenta conocer la antigüedad del negocio y la cantidad de socios que dirigen la empresa.

En las preguntas VI y VII, se intenta medir a partir de un índice  $\beta$  el grado de desarrollo del gerenciamiento de la empresa. Para ese fin, fue desarrollado un sistema de doce variables medidas en forma cualitativa y cuantitativa (escala de 1 a 5), lo que se detalla a continuación:

**Tabla de puntajes para el Índice**

$\gamma$	Planificación	Control Presupuestario	E.O.A.F.	Estado Resultados	Cash Flow	Punto de equilibrio	Costos	Inventario	Balance General	Equipo	Software utilizado	Internet
1	No planifican	No realizan	No realizan	Según normas contables	No realizan	No calculan	No calculan	No realizan	Según normas contables	No posee	No posee	No posee
2	Parcial y anual	Parcial anual	Según normas contables	Real anual global	Calculan aproximado	Ventas y costos anual	Global parcial	Sólo materia prima	Real anual global	Posee menor o igual a 486	Cartas y documentos	Tiene pero aun no ha instalado
3	Total y anual	Total anual	Aproximado anual	Real anual desagregado por...	Real anual	Ventas y costos mensual	Global total	Materia prima y producto terminado	Real anual desagregado por...	Mayor a 486	Indole administrativa	Sólo email
4	Mensual con verificación	Mensual	Real anual	Real mensual desagregado por...	Mensual sin verificación	Desagregado por...	Desagregado por... mensual	Desagregado por...	Real mensual desagregado por...	Trabaja en red	Producción	Página WEB
5	Verifican "on line"	Proyección con verificación	Real mensual	Real mensual desagregado por... con verificación	Mensual con verificación comparando con presupuesto financiero	Desagregado por... con verificación	Desagregado por... comparando con presupuesto	Inventario permanente	Real mensual desagregado por... con verificación	Posee más de una red	Ceramicamiento presupuestos y proyecciones	Página con host propio

Nota aclaratoria: cuando se menciona "desagregado por..." nos estamos refiriendo a producto, centro de costos, áreas de la empresa, regiones, responsables, líneas de productos, etc., según sea el caso particular de cada empresa. Cada empresa tendrá según su actividad un énfasis y conceptos distintos. Cuando hablamos de "verificación on line" o "costos en el mayor valor de  $\gamma$ ", nos estamos refiriendo en el primer caso a que la planificación se hace en todo momento y teniendo en cuenta la información global del sector, las tendencias mundiales y del mercado, las últimas tecnologías, costos de los posibles competidores futuros, etc. En el segundo caso, queremos decir que se tienen en cuenta también aquellas posibles contingencias o costos de reconversión, fiscales, de obsolescencia tecnológica, impactos ambientales, etc., que los obliguen a mejorarse. En las últimas tres variables (equipos, software e internet) se consideró la utilización efectiva de las mismas, Por ejemplo: si los equipos se encuentran en red pero no la utilizan el puntaje que corresponde es uno menor (3).

Cada columna simboliza una variable  $\beta$  con sus distintas categorías. Cada categoría es una ponderación de la variable en función del grado de profundidad con que la empresa o su dirección encara el tema, lo resuelve o toma decisiones, para cada variable la ponderación admite un valor aritmético de 1 a 5.

Así, el puntaje asociado a cada firma varía entre 12 y 60 correspondiéndole a ese puntaje un tipo de desarrollo gerencial que varía entre 1 y 5 según:

Valor del índice $\beta$	Puntaje obtenido	Desarrollo Gerencial
1	12 - 23	Inexistente
2	24 - 35	Mínimo
3	36 - 47	Normal
4	48 - 59	Bueno
5	60	Óptimo

Las preguntas VIII, IX y X son de carácter cualitativo y sobre todo abiertas. En ellas se intenta conocer (en el caso de las empresas que hayan contestado en la respuesta VI que no realizaban tareas de planificación y tenían un puntaje bajo en el resto de los cuadros) por qué motivo no realizan una planificación de sus actividades y porqué, no confeccionan los cuadros mencionados.

Para poder tabular estas respuestas abiertas, se agruparon las entrevistas por criterios homogéneos. Estas categorías por consiguiente, surgen del propio material de campo y del discurso de los encuestados.

Sobre el tema de la planificación, categorizamos a las empresas en tres:

Contexto incierto: "La culpa es de la incertidumbre del mercado", la situación del mismo y la del país para no planificar. Mencionan que como la situación cambia todos los días, la tarea de la planificación se vuelve inútil. Agregan que la situación de unos años atrás era muy diferente y que en tal caso sí les era posible planear sus tareas futuras.

Inutilidad: No encuentran utilidad en la planificación. "Esa tarea sólo es para las grandes empresas"; "Conduzco la pyme de modo muy informal", "doméstica o casera", "el negocio es muy pequeño' o sólo vivo al día", "subsisto".

Sin recursos: Consideran útil la planificación pero poseen pocos recursos para realizarla (caso de los empresarios que se encuentran dirigiendo la pyme solos o con muy poca cantidad de personal, sobre todo poco calificado); demasiado trabajo diario, rutinario que les quita tiempo; y que es muy difícil porque hay que verificar continuamente que se está cumpliendo con lo planeado.

Sobre el tema de la utilización de registros gerenciales, armamos cuatro categorías:

Ignoran: No saben cómo confeccionar los informes para gerenciar y tampoco tienen tiempo, recursos ni personal calificado capaz de realizarlos.



**Indiferencia:** Empresarios que manifiestan indiferencia. Son aquellos que dicen "tener todo en la cabeza, que no necesitan nada, o que no hace falta nada más", o los que prefieren no saber ante la mala situación en la que se encuentran.

**Sólo cumplir:** En este rango se encuentran sólo unos pocos que mencionaron que únicamente llevan estados contables para cumplir con las normas legales (presentación en DGI o en Bancos). Pero que no reflejan la realidad de la empresa y que tampoco lo utilizan para la toma de decisiones.

**Subsisten:** Por último, se encuentran aquellos que, directamente mencionaron que su objetivo no es el de crecer más, sino que prefieren quedarse en la situación donde están.

### **Trabajo de campo realizado**

A partir de la encuesta realizada (Pregunta I), y teniendo presente la definición por tamaño de la Secretaría de Industria – Subsecretaría de PYMES y el trabajo sobre PYMES en conjunto con el INTI y las contestaciones recibidas, se calculó la distribución de las empresas por su tamaño, ampliándose una categoría – Grandes aquellas en que el puntaje fuera mayor a tres. Ver Anexo I Puntajes Máximos para la clasificación de las PYMES, con lo que se construyó el Cuadro I (Distribución de empresas por tamaño).

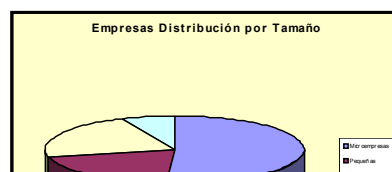
Luego utilizando las respuestas siguientes se elaboraron los cuadros II y III. Distribución de las Empresas según su antigüedad donde se tomó la fecha de fundación declarada que puede ser independiente de la legal y Distribución de empresas según su origen aquí también se confió en la memoria y la certeza de la respuesta del entrevistado.

En estos casos se calculó el porcentual de participación – en todos los cuadros –y agregado de cada una de las categorías encuestadas y se graficaron los resultados obtenidos.

Para la confección del Cuadro IV se tuvieron en cuenta los resultados de las preguntas VI y VII y la ponderación realizada según la Tabla de Puntajes confeccionada, así se calculó para cada empresa el índice  $\beta$  de acuerdo a éste se midió el Nivel de Desarrollo Gerencial, y la participación porcentual.

Se descartaron las empresas que no contestaron la totalidad de las preguntas o no aportaron la información necesaria –de 54 empresas se redujo la muestra a 45 -.

En el Anexo II, con mayor amplitud se detallan los resultados y gráficos obtenidos

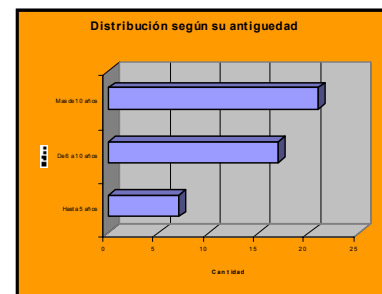


Cuadro I - Distribución de Empresas por Tamaño

TAMAÑO	CANTIDAD	%
Microempresas	23	51,11%
Pequeñas	9	20,00%
Medianas	10	22,22%
Grandes	3	6,67%
Totales	45	100,00%

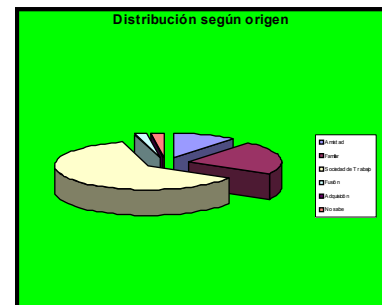
Cuadro II - Distribución de las Empresas según su antigüedad

Años de Vida	TOTAL	%
Hasta 5 años	7	15,56%
De 6 a 10 años	17	37,78%
Mas de 10 años	21	46,67%
Totales	45	100,00%



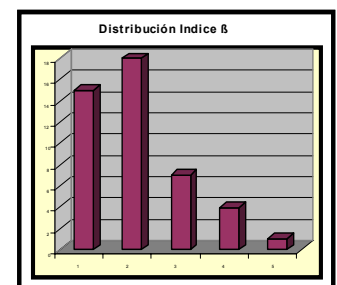
Cuadro III - Distribución de empresas según su origen

Origen	Cantidad	%
Amistad	5	11,11%
Familiar	10	22,22%
Sociedad de Trabajo	28	62,22%
Fusión	1	2,22%
Adquisición	0	0,00%
No sabe	1	2,22%
Totales	45	100,00%



Cuadro IV - Distribución de empresas según su Índice de Gerenciamiento

Factor $\beta$	Cantidad	%	Nivel de Ger.
1	15	33,33%	Pobre
2	18	40,00%	Mínimo
3	7	15,56%	Normal
4	4	8,89%	Bueno
5	1	2,22%	Optimo
Totales	45	100,00%	



**Resultados cuantitativos**

**Directos**

- a) Es apreciable la proporción de firmas en la categoría de microempresas (Cuadro I), estimándose que la dimensión de las empresas de la zona poseen una dimensión mínima.
- b) En los últimos años la creación de firmas se ha reducido apreciablemente (el 46,67% tiene mas de 10 años) Cuadro II.
- c) La formación empresarial proviene de conveniencias comerciales y también de negocios familiares (62,22% en un caso y 22,22% en otro) Cuadro III.
- d) Es muy escaso el nivel de gerenciamiento de las firmas de acuerdo al denominado factor  $\beta$  -entre el nivel 1 y 2 (Pobre y Mínimo tienen el 73,33%)- correspondiendo a pobre el 33,33% y mínimo el 40,00%, Cuadro IV.

### Inferidos

Se cruzaron las variables de tamaño y origen con el Nivel de Gerenciamiento calculado (Factor $\beta$ ) y en cada caso se calculó el coeficiente de correlación ( $R^2$ ) para ver la consistencia de la información recogida, el coeficiente se calculó de acuerdo a:

$$R_2 = 1 - \frac{(n-3) S_y^2 X_1 X_2}{(n-1) S_y^2}$$

Fundamentos de Estadística para Negocios y Economía -Neter John, Wasserman William, Whitmore G.A. 1987 Editorial C.E.C.S.A. México DF

Así se constató:

- a) Existe un alto correlato ( $R_2 = 0,7076$ ) Nivel de Gerenciamiento y tamaño de la firma correspondiendo un menor orden en el manejo de los negocios, toma de decisiones y control a aquellas empresas que tienen menor tamaño de firma (Cuadro V).
- b) No sucede igual con el Nivel de Gerenciamiento y origen de la firma ( $R_2 = 0,1565$ ) con lo que un menor orden en el manejo de los negocios, toma de decisiones y control no depende del la conformación histórica sino del desempeño actual. (Cuadro VI).

Cuadro V - Distribución de empresas por índice de gerenciamiento y tamaño

Factor $\beta$		Microempr.	Pequeñas	Medianas	Grandes	ns/nc	Totales
1	Pobre	11	4	0	0	0	15
2	Mínimo	12	3	3	0	0	18

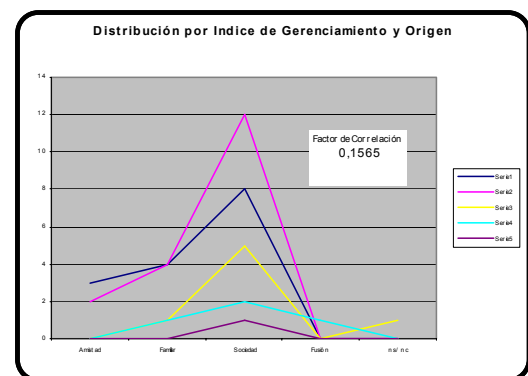
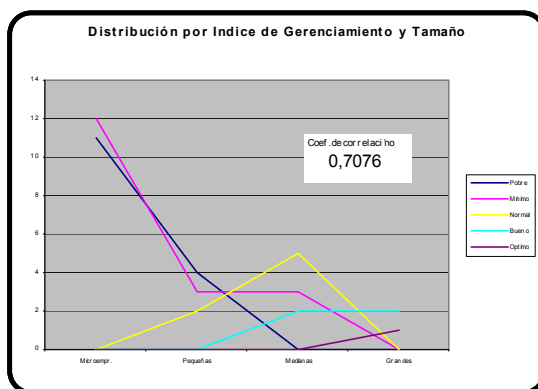
3	Normal	0	2	5	0	0	7
4	Bueno	0	0	2	2	0	4
5	Optimo	0	0	0	1	0	2
Totales		23	9	10	3	0	

Coeficiente de correlación = 0,7076

Cuadro VI - Distribución de Empresas por índice de gerenciamiento y origen

Factor β	Clasificación	Amistad	Familiar	Sociedad	Fusión	ns/nc	Totales
1	Pobre	3	4	8	0	0	15
2	Mínimo	2	4	12	0	0	18
3	Normal	0	1	5	0	1	7
4	Bueno	0	1	2	1	0	4
5	Optimo	0	0	1	0	0	1
Totales		5	10	28	1	1	

Coeficiente de correlación = 0,1565



## Módulo Cinco: Contrastación y Conclusiones.

### Hipótesis originales (planteo del proyecto)

Originalmente se planteó como objetivo del trabajo de investigación:

- a) El proyecto apunta a descubrir de la realidad como es la gestión de las Pymes en tiempos de cambios profundos y acelerados, cual son sus tendencias y sus protagonistas.
- b) También se propone analizar la situación del empresariado frente a la toma de decisiones.

Las hipótesis de trabajo fueron:

- a) Se encuentra que gran parte de estas empresas es de origen familiar.
- b) Que su dirección es generalmente llevada por fundadores, y su permanencia en el mercado difícilmente alcanza dos generaciones.
- c) Que existe relación directa entre los propietarios y el personal, es común la falta de profesionales en el cuadro de conducción de la empresa y existe poca presencia de mandos intermedios.

Respecto de la hipótesis a)

Se vio parcialmente cumplida ya que del trabajo de campo y las encuestas surge que el 33,33% de las firmas se habían conformado en un origen familiar o pro amistad, de todos modos en el mundo de los negocios la vinculación por cuestiones de trabajo sigue siendo importante –aunque la muestra no clasifica las relaciones parentales en caso que esta no sea la causa principal de inicio de las operaciones– por lo tanto podemos estimar que los valores son sensiblemente mayores a los detectados.

Respecto de la hipótesis b)

Se vió cumplida ya que surge de las encuestas (en el 68,01%) de los casos fue el CEO de la firma quién contestó directamente las encuestas y en todos los casos demostró conocimiento amplio de las operatorias y fortalezas y debilidades de la organización.

Respecto de la hipótesis c)

El 73,33% de las encuestas en cuanto al índice de gerenciamiento muestran un pobre nivel (pobre o mínimo) lo que permite suponer poca presencia profesional y un bajo grado de participación en las decisiones por parte de los mandos intermedios.

### **Comentarios a los resultados obtenidos**

A lo largo de esta investigación hemos podido observar cuál es el comportamiento de las pymes en la toma de decisiones, sus vinculaciones y lazos familiares, su relación con el mercado, la tecnología y la información; finalmente sino totalmente a

menos parcialmente creemos haber probado las hipótesis que se plantearon en un comienzo.

Sabemos la importancia que poseen las pequeñas y medianas empresas en todo el mundo, como motor del crecimiento nacional y la tasa de empleo.

Sabemos también que no existió hasta ahora una política eficiente de apoyo a las pymes en nuestro país.

Existen líneas de crédito a tasas menores de las de mercado, pero manteniendo el régimen de presentación de garantías y documentación, al cual no todas las pymes pueden acceder (por no poder presentar dicha documentación, ya sea porque no se encuentran en regla o no saben cómo confeccionarla), Sociedades de Garantías si bien las hay están poco difundidas en el país.

Es sabido además que todo implica un costo, ya sea para contratar a alguien que pueda brindarles asesoramiento (lo cual para las grandes empresas no constituye un problema), como para cumplir con las reglamentaciones legales (impuestos, formalidades, etc.).

Pero más allá de esos factores también existe una diferencia en la manera de pensar de quienes manejan una gran empresa a los que dirigen una pequeña.

El empresariado pyme tiene ciertas características culturales que perjudican su situación aunque suelen no reconocerlas.

Se encuentran sobrecargados de tareas y no delegan porque no pueden o no saben confiar en la capacidad de ninguno de sus empleados.

Asimismo, los empresarios de las pymes realizan personalmente todas las tareas que consideran de carácter "urgente", y no le destinan trabajo personal a las que desde una perspectiva técnica de gestión son realmente de importancia. Con la excusa de que no poseen tiempo, no planifican sus actividades. Peor aún creen que hacerlo carece de utilidad para ello y es en cambio propio de las grandes empresas.

Continuamente los empresarios de las pymes de la muestra consultada atribuyen las causas de su inoperancia a factores externos: la incertidumbre, el mercado, las importaciones, el gobierno. Por el contrario no se ocupan de conocer cuál es la situación en el mercado externo, cómo operan sus competidores, cuáles son los adelantos tecnológicos que existen. Tampoco toman en cuenta su obsolescencia tecnológica, las posibles contingencias tanto en el plano impositivo como en el ambiental.

No asumen su propia responsabilidad y tampoco observan cuál es la situación del exterior.

Al mismo tiempo que estos empresarios lamentan que no reciben apoyo de nadie, no saben realmente si su negocio es rentable, cuáles son sus verdaderos márgenes, porque tampoco confeccionan informes para la toma de decisiones.

A estas actitudes se les agrega el agravante de pensar con desconfianza hacia quienes se les acercan; pudiéndoles brindar colaboración por medio de la implementación de bases de datos, encuestas, investigaciones, etc. Acuden a una ayuda de consultoría cuando tienen el agua al cuello e incluso en estos casos son renuentes a abrir sus números por temor a futuras inspecciones de organismos públicos.

Podemos concluir entonces, que los empresarios pymes no gerencian bien. Por eso es necesario implementar una política urgente de apoyo pero no sólo impositiva y económica, a nivel de los factores estructurales sino además logística en un sentido cultural, para ayudarles a competir y a administrar su negocio en un mercado que ya no es el mismo, que se ha vuelto más agresivo, y dentro del cual están demasiado expuestos. Comprendiendo la historia y la mentalidad de quienes dirigen estas empresas es necesario arribar a la conclusión de que ellos no pueden comprender la situación sin la ayuda de alguien que los asesore. Esta propuesta puede surgir del ámbito de las universidades o de los colegios profesionales.

### **Recomendaciones**

Resulta usual que las empresas PyMEs tomen decisiones estratégicas y de gestión sobre la base de sus recursos/activos acumulados a través de su historia evolutiva (maquinarias, capital financiero, infraestructura). Sin embargo, en estos tiempos de turbulencia e incertidumbre en el mundo globalizado algunas de las acciones que deberían emprender serían:

- a) Accesibilidad y elaboración de información estratégica: es tarea del empresario desarrollar su capacidad de enhebrar una red de contactos relevantes en el mundo empresarial/institucional, que actúen como fuente de información externa sobre cambios, oportunidades, amenazas.
- b) Adecuación de las fuentes internas de información: resulta imprescindible contar con un adecuado sistema de información interna que permita desarrollar la gestión y monitorear el avance de la empresa, notificando de los desvíos en tiempo suficiente para su corrección.
- c) Visión estratégica: requerida habilidad para la identificación de las oportunidades que potencialmente puedan beneficiar a la empresa.
- d) Objetivo análisis de fuerzas y debilidades: necesario para la identificación de posibles posiciones competitivas.
- e) Flexibilidad y capacidad de aprendizaje: del empresario PYME que le permita desarrollar una agudeza perceptiva de la información de manera de captar adecuadamente la orientación de los cambios.
- f) Desarrollo organizativo básico: sólo en la conformación de equipos de trabajo y en la adecuada delegación de tareas, el empresario PYME podrá concentrar su labor en las tareas decisorias críticas, en las que podrá sentirse apoyado por su equipo de colaboradores.
- g) Flexibilidad estratégica: capacidad para modificar el portafolio de estrategias establecidas, en función de los cambios y modificaciones surgidas del contexto. La flexibilidad es requerida no sólo para modificar prioridades estratégicas sino también para su cancelación, de ser necesario.

- h) Capacidad de movilización de recursos tanto internos como externos, para el desarrollo de los proyectos: la capacidad para la motivación de las personas encargadas de llevar a cabo las tareas, así como la adecuada asignación de recursos internos, posibilita la concreción de los proyectos encarados.

## **Apéndices: Informe Técnico Académico.**

### **Cronograma:**

#### **Grado de cumplimiento de objetivos particulares:**

#### **Cronograma de actividades realizado**

actividades	meses												año	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Análisis de redes informales y formales en la gestión organizacional	X	X	X											99



Etapa de Investigación operativa.	<b>X X X</b>																	99
Realización del relevamiento				<b>X X X X X X X X X X</b>														99
Análisis y documentación de los resultados																		<b>X</b> 99
Redacción del ensayo																		<b>X</b>
<b>Año 2000</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>					00
Análisis y documentación de los resultados		<b>X X</b>	<b>X X</b>	<b>X X</b>	<b>X</b>													00
Prospectiva.				<b>X X</b>	<b>X</b>													00
Discusión grupal de las tendencias, interpretación y anotación						<b>X X</b>	<b>X X</b>											00
Discusión crítica y contrastación bibliográfica								<b>X X</b>	<b>X X</b>									00
Redacción del ensayo									<b>X X</b>	<b>X X</b>	<b>X X</b>	<b>X X</b>						00

Tiempo total 24 meses.

**Grado de cumplimiento de objetivos particulares:**

Se trabajó inicialmente en acotar y definir el campo de investigación y en la construcción de la estrategia de relevamiento.

Se modificaron algunas de las pautas iniciales en cuanto a las hipótesis de trabajo, y realización de preguntas.

Por lo que se considera los **objetivos 1 y 2** como cumplidos.

Se adjunta copia del formulario final utilizado para el relevamiento.

Investigación operativa y relevamiento (2 y 3).

Los **objetivos** inicialmente propuestos, han sido alcanzados, aunque con un retraso en el cronograma propuesto de entre 1 y 2 meses, fundamentalmente debido a dificultades técnicas, y a lo variado e interdisciplinario de los aportes obtenidos lo que nos forzó a extender estas etapas aunque mínimamente respecto a lo planeado.

**Redacción del ensayo.**

Por ser enorme la cantidad de información acopiada y existiendo algunas dificultades, en cuanto a los retrasos en el relevamiento

Este **objetivo** se retrasó en su cumplimiento por depender linealmente, su realización de la de los anteriores.

Respecto a la **exploración en campo** nos planteamos aquí una metodología constructivista, donde no tratamos de comprobar o demostrar leyes sino de aprenderlas de la realidad o tal vez mejor, de descubrirlas.

Suponemos que todo conocimiento descansa sobre una “red” de conexiones y relaciones lógicas que lo sustenta, esta red de “estructuras intelectuales” debería evolucionar durante el proceso de investigación.”

### **Publicaciones, presentaciones, ponencias:**

- Fue expuesto en el ENCUENTRO PROFESIONAL – EMPRESARIO “COOPERAR PARA GANAR” – Realizado por la Delegación Morón del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. Morón Pcia. de Buenos Aires el 19/08/1999.
- Fue seleccionado entre otros trabajos, publicado un abstract y expuesto en el XIII° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONOMICAS , En el Área V – Administración – Bariloche – Rio Negro 25 al 28 de Octubre de 2000.
- Fue publicado un resumen del trabajo en la revista Alta Gerencia.
- Fue comentado en el programa Empresas Pymes de FM 89.1 Radio Universidad de la Matanza en la emisión del 11/12/00 de 13 a 14 Hs.

### **Dificultades encontradas:**

En el planteamiento de la investigación se intentó relevar una muestra aleatoria de organizaciones, meta imposible de cumplir por la inexistencia de censos completos sobre las mismas, por lo que se optó por relevar las disponibles a través del conocimiento de sus integrantes y o a través de las guías existentes.

Otra dificultad fue la resistencia de muchas de las inicialmente seleccionadas, (mas de doscientas, de las que acceden a menos del 50%), a colaborar con el relevamiento.

Además y en el conocimiento que independientemente de la distribución que tenga el universo elegido, la distribución de las medias de las muestras aleatorias se aproximará a una distribución normal a medida que el tamaño muestral tienda a infinito, debimos conformarnos con una muestra, a la fecha, de no más de 60 casos por falta de recursos mas las dificultades antedichas en el abordaje de las entrevistas.

Algunas de las empresas a las que se accedió tienen suficiente envergadura como para no considerarlas “Pyme”, sin embargo se decidió incluir el material obtenido por lo enriquecedor de los aportes y se pretende considerarlo en forma separada.

Resulta muy complejo integrar los datos obtenidos, en forma cuantitativa, para construir índices representativos de tendencias particulares.

Por el interés particular de algunos casos que entendimos como representativos de la adecuación organizacional al fenómeno de la globalización, se decidió seguir su evolución especialmente.

**Otros** aspectos relacionados al proyecto:

## **Bibliografía:**

### Referencias:

- Andreu, R y Ricart, J. "Estrategias y sistemas de información", Madrid, 1993
- Archier, G. & Serieux, H. (1985), La empresa del tercer tipo, Planeta, Barcelona
- Argyris, Ch. (1979), El individuo dentro de la organización, Herder, Barcelona
- Benko, F. (1970), La ciencia de la sociedad global, Monte Ávila, Caracas
- Bennett J. (1995) Supervivencia de la pequeña Empresa. C.E.C.S.A. Mexico.
- Castillo, J. (1976), Sociología de la empresa, UNED, Madrid
- Chiavenato Idalberto. (1997), Introducción a la Teoría General de la Administración. ed. Mc Graw Hill. Mexico.
- Díaz Alberto Descripción de operaciones típicas de una empresa, de Club de Estudio
- Druker, P – Wais, M y otros (1982) El Futuro de la Empresa, Editorial Fraternal. Buenos Aires.
- Dolz Guerri Manuel, La Gestión Empresarial y su control. ed. de Vecchi-Barcelona-Fayol, H. (1987), Administración industrial y general, El Ateneo, Buenos Aires
- Frischknecht F. Administración, ed. El Ateneo. Bs. As.
- Hall, R.H. (1982), Organizaciones. Estructuras y procesos, Prentice Hall, Madrid
- Hermida J.A.Administración, metodología y Evolución de las Ideas, ed. El Coloquio.
- Kliksberg, B.comp. (1973), Cuestionando en administración, Paidós, Buenos Aires
- Koontz O'Donell y Weiarich, Administración. Ed. Mc Graw Hill.
- Lopez Fulao J.C. (1996) Incursiones en Manágement, CIMA prof. Bs. As.
- March, J.H. & Simon, H.A. (1977), Teoría de la organización, Ariel, Barcelona
- Marro, M – Dellamea, A (1995), La Comunicación Social, Fundación Hernandarias Buenos Aires.
- Martínez, R. (1984), Sociedad, poder y empresa, Macchi, Buenos Aires
- March, James y Simon, Herbert (1987), Teoría de la Organización, Ariel, Barcelona (cap. I, IV y V)
- Mintzberg, H. (1984), la estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona
- Moscato, D., (1983), Modelos Financieros para la Toma de Decisiones, NORMA, Buenos Aires.
- Nemesio, R., Pérez-Adán, J. & Serra, I. (1992), Organización y trabajo. Temas de sociología de la empresa,
- Neter John, Wasserman William, Whitmore G.A. Fundamentos de Estadística para Negocios y Economía (1987) Editorial C.E.C.S.A. México DF
- Perel Vicente y otros. La Administración al alcance de casi todos. , Ed. Macchi.
- Pienovi, E. Mitchell, Roy Metodología operativa para el análisis y determinación de las estructuras de la Organización. Ed. El Coloquio. Bs. As.
- Pungitore, J. (1991) Planeamiento Análisis de sensibilidad y decisiones Empresarias, Ed. Club de estudio. Buenos Aires.
- Reston A. M. y otros(1998),Excel para PyMEs. OMICRON SYSTEM S.A.
- Scheid J. Claude. Los grandes autores en Administración Ed. El Ateneo.
- Sierra, R. (1989), Técnicas de investigación social, Paraninfo

Solana, R. F. Teoría de la Administración de las Organizaciones. Ed. Ediciones de Contabilidad Moderna.

Soctt & Mitchell (1978), Sociología de la organización, Ateneo, Buenos Aires

Taylor, F.W. (1987), Principios de la administración científica, El Ateneo, Buenos Aires

Toffler, A. (1985), La empresa flexible, Plaza&Janés, Barcelona

Weiss, W. (1987), Guía Práctica para la toma de Decisiones, NORMA, Bs.As.

## **DOCUMENTACIÓN ANEXA**

Aquí pasar el anexo I

Aquí insertar Anexo II 1ra parte

Anexo II – Parte B

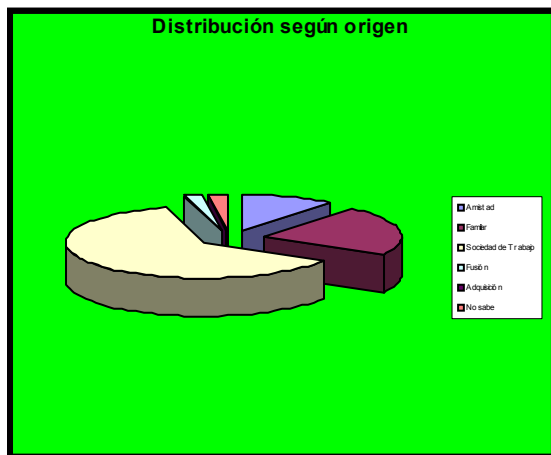
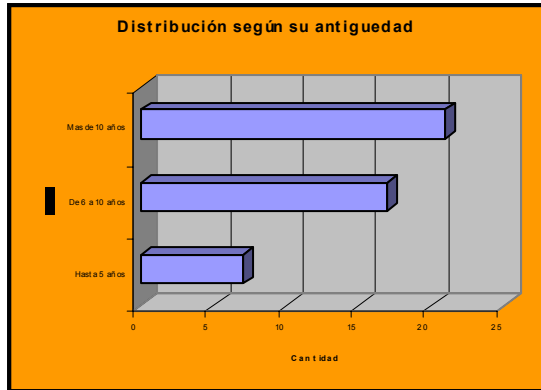


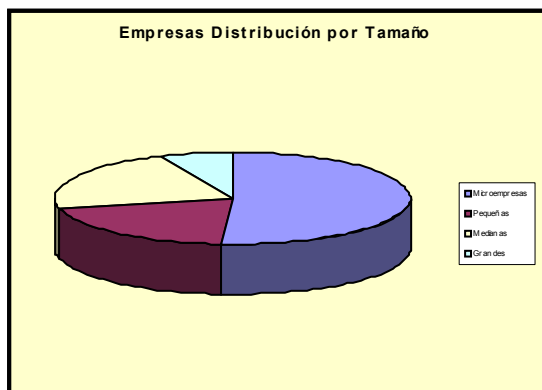


Grafico I

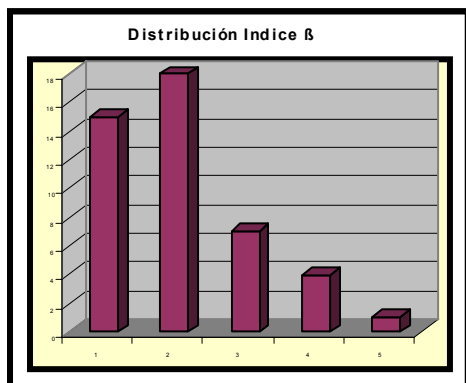
Grafico II



Insertar grafico III



Insertar Grafico IV



Insertar Grafico V

Insertar Grafico VI

## **Anexo III**

Durante la investigación se analizaron con mas profundidad dos casos testigos que permitieron ver la disposición al cambio, tipo de controles y management y toma de decisiones en campo de dos empresas.

Caso I – Fervi Air S.A.s.

De nuestra investigación hemos tomado el ejemplo de Fervi Air S.A., una empresa PYME que utiliza la “Solución PYME”

Las características de la firma son: Empresa que fabrica suspensiones neumáticas, con 30 empleados y una facturación de 4.000.000 donde el proyecto constó de las siguientes características y tareas.

### **Características**

- Grupo ASSA provee el software integral One World de JD Edwards, la capacitación de los usuarios, el mantenimiento de los datos, y el espacio físico de almacenamiento.
- Telecom Soluciones: todos los accesos de comunicaciones.
- Arnet: acceso a Internet.
- Hewlett Packard: los servidores y el almacenamiento.
- Compaq: Las PC's que los clientes utilizarán como terminales.
- Microsoft: el software de base.
- Lexmark: las impresoras.

### **Tareas**

- Instalación y reemplazo de los anteriores 12 puestos de trabajo que tenía Fervi Air S.A., por PC's Compaq de última generación.
- Instalación de impresora.
- Instalación de red local.
- Instalación de servidor HP, en las nuevas oficinas del Grupo ASSA.
- Instalación de las comunicaciones entre Grupo ASSA y Fervi Air S.A.
- Instalación de Internet (ARNET)
- Implementación de One World, en los siguientes módulos: compras, inventarios, cuentas a pagar, contabilidad general, y planeamiento de la producción.

En la actualidad la empresa ya ha cumplido todas las etapas previas, ha sido probado e instalado, cumpliéndose el proyecto con un alto grado de satisfacción. Todavía se hallan en proceso la evaluación ex-post de rendimientos, etapa próxima a cumplirse.

## Caso II

### EJEMPLO DE EVOLUCIÓN DE UNA PYME

Razón Social: COFIDUL S.A.

Domicilio: Lavallol 1407 – Haedo

Misión de la organización: Ocupar la mayor parte posible del mercado.

Historia: El fundador emigró a nuestro país debido a la guerra civil española, donde había aprendido el oficio de panadero – repostero, primero trabajó en confiterías y luego fundó una Panadería – Confitería, en la zona de Haedo que llegó a ser la más famosa de la zona. La experiencia permitió luego, cuando sus hijos se hicieron cargo, a su vez fundar una fábrica de confituras, de allí nació Cofidul S.A.

Características actuales: Es una Pyme que se desenvuelve en el mercado de producción de confituras para adorno e insumos de panadería y confituras, abasteciendo a mayoristas y distribuidores del ramo.

Personal ocupado: 16 puestos: 8 en planta industrial, 3 en área administrativa, 3 en la comercialización, 2 en distribución y logística.

Monto promedio de facturación anual: 3.000.000 anuales.

Fábrica: 660 m<sup>2</sup>, con calderas, molinos, hornos de secado, granuladoras, de 3 pailas.

Clientes mayoristas: 260, proveedores: 35

Comentario: Esta empresa representa un ejemplo emblemático de la posibilidad de cambio, que se evidencia en los siguientes parámetros:

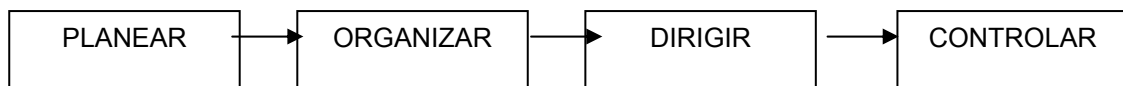
- Cambio generacional: Desde 1998 han tomado la dirección ejecutiva de la firma los nietos del fundador, con una formación de nivel superior y mayor capacidad de decisión.
- Búsqueda de nuevos mercados: desde 1992, ante la disminución del consumo en las especies panaderiles y nuevas formas de consumo respecto de la confitería tradicional, se abrieron a este nuevo mercado de producción constituyendo una apertura de forma de obtener mayor rentabilidad marginal.
- Implementación de nuevos sistemas de información integrados, publicación de página Web y trato con clientes y proveedores a través de Internet.



## Anexo IV

Durante la ejecución de los trabajos se elaboró la siguiente documentación que representa una opinión fundada sobre la temática abordada, -el proceso administrativo- nos parece a modo de ampliación de las opiniones y como contribución a la temática de la pequeña y mediana empresa, hacerla conocer.

### “EL PROCESO ADMINISTRATIVO

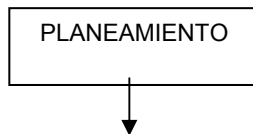


El presente esquema pretende detectar posibles fallas en el denominado “proceso administrativo” con el objeto de detectar o anticipar situaciones que desemboquen en problemas que originen, posteriormente, situaciones no deseadas para cualquier tipo de organización.

Las denominadas fallas, son anomalías en cualquiera de las partes componentes de dicho proceso, y su continuidad –sino se logra una solución en las mismas– contribuirá negativamente al desempeño de la organización y la moral de sus integrantes.

El repertorio de las denominadas “fallas” es sólo enunciativo y no pretende describir la infinidad de anomalías que se pueden presentar en las actividades de las organizaciones y que requiere las actividades correctivas del trabajo directivo en cualquiera de sus niveles.

## PROBABLES FALLAS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO



- Descuidar la misión de la empresa o cambiarla rápidamente
- Fallas al establecer metas y objetivos
- Falta de información
- Información incompleta
- Exceso de información, sin evaluarla
- Desconocer –o no aplicar– un método racional de toma de decisiones
- No dedicar el tiempo necesario a las acciones de planeamiento
- Dedicarse sólo a resolver problemas o a los trabajos del día a día
- No dedicar los recursos necesarios para planear (materiales, financieros, humanos, de tiempo)
- No efectuar sugerencias ni participar plenamente en la implementación del planeamiento
- Subordinación del interés individual al interés general

## PROBABLES FALLAS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

(se refieren a los siguientes conceptos)

ORGANIZACION



- En la división del trabajo
- En la autoridad y responsabilidad
- En la disciplina
- En la unidad de dirección
- En la unidad de mando
- En la excesiva centralización
- En cuanto a la escala de mandos
- Falta de orden (tanto en lo material como en lo social). Recordar el tema “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, el cual es un sano principio de ubicación para las cosas y las personas.
- Estabilidad en el puesto. Vulnerar este concepto puede ser causa y efecto de una mala administración, con sus consiguientes peligros y costos.
- Espíritu de equipo. Debe ser estimulado ya que el principio que “la unión hace la fuerza” potencia los esfuerzos individuales, tal como se comprobó en su momento en la industria japonesa, y en todos los lugares donde se aplicó.