

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

Unidad Ejecutora: DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Título del proyecto de investigación:**

Aplicación del saber administrativo en Pequeñas y Medianas Empresas – influencia del trabajo de campo realizado en la observación de dichas organizaciones sobre la formación de los alumnos del Seminario de Análisis Estratégico que participan en ella

Programa de acreditación: **CyTMa2**

**Director del proyecto:**

Alberto Luís Musikman

**Co-Director del proyecto:**

Angel Héctor de Mendonça

**Integrantes del equipo:**

Carlos Leonardo Neira

Alba Iribarne

María Lourdes Galeano

Natalia A. Baldesari

Maida Y. Baldesari

Brenda A. Bole

María V. Fiordelisi

Lara Lanzetta

Isabela Amoroso

**Fecha de inicio:**

01-01-2016

**Fecha de finalización:**

31-12-2017

**INFORME FINAL**

## Índice

### Contenido

Resumen del Proyecto: .....	2
Memoria Descriptiva .....	3
Marco Teórico: .....	7
Sobre la Viabilidad .....	9
Sobre el Diagnóstico y el Saber Administrativo.....	9
Sobre los problemas genéricos en las Pymes .....	10
Sobre propuesta de considerar a las organizaciones como esqueletos funcionales .....	12
Evaluación.....	13
La investigación llevada a cabo por los estudiantes como estrategia áulica:.....	14
Aprendizaje en Acción .....	15
Estrategias de intervención áulica. ....	15
El primer aspecto es el desarrollo y la puesta en marcha de una consigna.....	16
El segundo aspecto la participación de Expertos (ex estudiantes, Graduadas de la Carrera) .....	17
El tercer aspecto la participación de los docentes.....	17
Herramientas para analizar organizaciones económicas.....	18
Hallazgos .....	21
A- Principales problemas de las Pymes.....	21
B- Vinculación Universidad Empresa .....	24
C- Conocimientos Previos.....	25
D- Origen del saber administrativo vigente en las organizaciones investigadas .....	28
E- Opiniones de ex alumnos .....	28
F- Informe de observación.....	30
G- Dinámica de revisión de trabajos realizadas entre los equipos de trabajo.....	35
H- sobre las hipótesis más importantes referidas a las características situacionales de las organizaciones analizadas .....	37
J- Saberes administrativos de la encuesta. Conocimientos de materias aplicados. (análisis del 2º cuatrimestre de 2016).....	42
K- Opiniones de los estudiantes sobre las estrategias áulicas del Seminario 2017 .....	47
L- Resumen del procesamiento de las encuestas efectuadas en un semestre (172 u.) .....	49
Conclusiones .....	53
Bibliografía.....	56
ANEXO I Ejemplo de procesamiento de Encuestas.....	60
ANEXO II Modelo de Análisis de Empresas .....	62
ANEXO III Factores a Analizar en una Empresa.....	65
Anexo IV Modelo Encuesta Aplicado 2015-2017 y Cuestionario Previo .....	68
Anexo V Ejemplo Encuestas con respuestas incorporadas 2017 “Empresa Goldmund S.A” .....	93
Anexo VI Resultados del Procesamiento de Encuestas .....	111
Anexo VII: Encuesta Anexa a la observación de clase del 2/10/17.....	127
Anexo VIII -Certificados de participación de integrantes en eventos .....	130
Anexo IX: Publicaciones.....	131
Anexo X Tareas de elaboración y exposición en congresos y jornadas .....	136
Anexo XI Entrevista en Radio Universidad 89.1 .....	144
Anexo XII Rendición de Cuentas.....	145

## Resumen del Proyecto:

La finalidad de esta investigación es describir y explicar (a partir de trabajos de campo llevados a cabo por estudiantes del Seminario de Análisis Estratégico de la carrera de Licenciatura en Administración de esta casa de altos estudios con supervisión docente):

- a) de qué modo es aplicado -y cuál es la fuente- del saber administrativo en pequeñas y medianas empresas del área metropolitana Buenos Aires; en una muestra
- b) cómo impacta esta estrategia áulica en la formación de los estudiantes participantes.

Para cumplir con esta finalidad implementamos el diseño y puesta en marcha de actividades académicas orientadas a utilizar estrategias de trabajo de campo; interactuando con los estudiantes que participaron en la conceptualización del saber administrativo, lo que sirvió de base para las observaciones sobre la gestión en las PyMEs; se estableció la muestra sobre la cual trabajar, diseñando participativamente los instrumentos de recolección de datos necesarios, y construyendo el marco teórico pertinente.

La fundamentación de este proyecto de investigación se centró en dos conceptos motivadores:

- a) la importancia que tienen las PyMEs en la actividad económica social argentina y su fuerte relación con el ejercicio profesional de los licenciados en administración muestran la conveniencia de desarrollar el conocimiento general sobre este tipo de organizaciones, y en particular sobre las características que en su gestión presenta el saber administrativo;
- b) la búsqueda de estrategias de formación profesional de los licenciados en administración que interrelacionen los aspectos teóricos con las observaciones realizadas en el trabajo en el campo, reflexionando sobre la confrontación de estas dos fuentes de saber.

Las preguntas implícitas en este proyecto de investigación han surgido de la práctica de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la asignatura Seminario de Análisis Estratégico correspondiente a la Licenciatura en Administración del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.

Los graduados de esta disciplina concretan su práctica profesional en gran parte en empresas pequeñas y medianas que presentan características específicas que puede ocurrir que no estén analizadas metodológicamente en el currículo de la carrera, por ello este proyecto procuró responder a las dudas sobre cuál es el modo de gestión en estas organizaciones; con esto procuramos mejorar el conocimiento respectivo y así mejorar el ejercicio profesional, y volcar lo aprendido a las prácticas docentes.

### ***Palabras clave:***

PyMEs – Administración de empresas – Aprendizaje en acción

***Área de conocimiento:*** 3500 - Administración

***Disciplina del Conocimiento:*** 3599 - Otras

***Campo de Aplicación:*** 4300 Educación – 4308 Pedagogía

## Memoria Descriptiva

Hemos encarado las tareas desde los objetivos específicos establecidos para el avance en las tareas de investigación y docencia:

- i) el objetivo que motivó inicialmente este proyecto, está expresado en la necesidad de conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas que constituyen un importante factor en el desarrollo de economía argentina, y
- ii) el objetivo referido a la conformación de un nuevo equipo de investigación compuesto por investigadores experimentados y jóvenes colegas y estudiantes avanzados de la licenciatura en administración que desarrollaron su capacitación en la metodología de investigación, y en la incorporación de actividades de investigación-acción y de participación activa de los estudiantes a las estrategias áulicas, principalmente en el Seminario de Administración Estratégica de la licenciatura en administración.

El presente informe describe lo logrado desde la identificación y la reflexión integral sobre los problemas de las PyMEs, a partir de las investigaciones llevadas a cabo por los estudiantes al cursar el Seminario de Análisis Estratégico.

Esta investigación tuvo sus ejes fundamentales en: **a)** el saber administrativo, la orientación estratégica, la gestión logística y de la producción, el mercadeo, exportaciones, gestión ambiental, gestión humana, gestión de la comunicación y gestión financiera; **b)** en la implementación de estrategias áulicas orientadas desde los paradigmas de la investigación/acción y la participación activa de los estudiantes en la construcción iterativa de las herramientas de recolección de datos, las guías de observación y selección de variables significativas.

En este marco hemos dedicamos esfuerzos centrales a las tareas de estudio y discusión, tanto sobre las actividades de desarrollo metodológico, como sobre las tareas de investigación exploratoria y descriptiva, lo que redundó en una constante mejora en la calidad de las tareas específicas de investigación, en el desarrollo de cada investigador y en la práctica docente; y consecuentemente posibilitar la investigación explicativa. Fue relevante el establecer una continuidad a través de los cuatro cuatrimestres incluidos en el proyecto; el rescate de los anteriores, y el intercambio con estudiantes de distintos periodos educativos.

A fin de mantener presente el fin general de este proyecto copiamos seguidamente sus objetivos

### ***Objetivos:***

#### Objetivos generales

- 1- Describir la utilización del saber administrativo en la gestión de pequeñas y medianas empresas del área metropolitana Buenos Aires; comprendiendo en ese saber las funciones básicas, los procesos generales y las técnicas específicas propias de la disciplina de la administración.
- 2- Investigar el cómo y el desde dónde se incorporan los saberes administrativos a la gestión de dichas empresas
- 3- Verificar si los hallazgos del objetivo anterior coinciden con las descripciones que de la gestión de PyMEs realiza la bibliografía especializada en administración de dichas organizaciones

- 4- Obtener un diagnóstico organizacional de las empresas observadas a fin de establecer si está relacionado con la aplicación de las prácticas establecidas por la disciplina de la administración, y explicar las relaciones que surjan entre las variables observadas
- 5- Explorar y describir la eficacia de la estrategia pedagógica desarrollada fuera del aula por los estudiantes que participaron en el trabajo de campo investigando en las organizaciones incluidas en la muestra sobre la que se investigó sobre la relación entre gestión cotidiana y saber administrativo.

#### Objetivos específicos

- Confeccionar un listado de: funciones, subfunciones, procesos generales, y técnicas específicas propias de la disciplina de la Administración.
- Indagar sobre las fuentes del saber administrativo efectivamente aplicada en las unidades de análisis.
- Obtener una muestra –no representativa- de pequeñas y medianas empresas sobre las cuales llevar a cabo las tareas de investigación.
- Confeccionar herramientas de recolección de datos:
  - encuestas estructuradas para dirigentes de pymes
- Evaluar los conocimientos previos de los estudiantes que participan en el trabajo de campo referido sobre las PyMEs, y sobre cómo éstas se gestionan
- Evaluar los mismos conocimientos de los estudiantes mencionados anteriormente, luego de haber participado en el trabajo de campo
- Identificar los conceptos significativos y construir el marco teórico necesario para operacionalizar las variables implicadas. Centrado esto en a) las aplicaciones de la disciplina de la administración, y la evolución de las pymes, b) las técnicas de formación mediante el aprendizaje en el campo, o investigación/acción.

#### Las tareas realizadas han estado orientadas a:

*Diseñar la metodología adecuada para que los estudiantes del Seminario puedan relevar y analizar las características de empresas del área metropolitana de Buenos Aires y desarrollar capacidades para diagnosticar las posibilidades de supervivencia de las mismas en este contexto socio político*

*Identificar cuáles son las características de la aplicación de los saberes administrativos en la gestión cotidiana de las empresas analizadas, y el cómo se originan e incorporan dichos saberes en esas empresas. Y evaluar su adecuación a las particularidades de la cambiante coyuntura que conlleva el funcionamiento del sistema económico; considerando a las políticas como condicionantes de la actividad empresarial, y a la gestión como elemento central de la supervivencia, (considerando como tal a la capacidad de desarrollarse y de regular sus relaciones con el contexto socio económico).*

*Avanzamos en la profundización del Estado del arte y el marco teórico identificando, fichando y compartiendo textos y reflexiones desde los cuales realizamos nuestras observaciones.*

Para los estudiantes que participan en la construcción de herramientas útiles para reconocer metodológicamente una organización económica la Cátedra del Seminario de Análisis Estratégico ha introducido como base las siguientes herramientas:

- a) Una Guía General de investigación que hemos desarrollado desde:

1. Trabajos del Dr. Jorge Walter (FCE/UBA),
  2. elementos de la obra de Michel Porter (1991) orientados al análisis del contexto, como también
  3. el esquema de análisis del entorno del manual de Dirección Estratégica de Johnson y otros (2006).,
- b) Entrevistas estructuradas y observaciones de las instalaciones de la empresa que han de investigar, utilizadas en experiencias anteriores de este Seminario de la UN-LaM y antecedentes de otras casas de altos estudios,
- c) Una Encuesta, con la que recabar información sobre las distintas dimensiones que conforman la organización; en esta herramienta –trabajada como un cuestionario cerrado- tiene especial interés al indagar sobre los saberes administrativos en uso, y sobre el cómo y desde dónde se generan e incorporan dichos conocimientos y se ponen en práctica en la empresa.

El modelo inicial de Encuesta utilizado en este Seminario fue construido centralmente desde los elementos base antes citados, y: a) para los aspectos generales nos basamos en la encuesta del Observatorio PyMe de la Fundación Observatorio PyME, y para lo referido a la construcción de los saberes administrativos hemos considerado la investigación UBACYT de la Universidad de Buenos Aires dirigida por el Dr. Francisco Suarez; y los textos y guías que conforman la bibliografía de la Licenciatura en Administración de la universidad Nacional de la Matanza.

Hubo un primer modelo diseñando y probado en el cuatrimestre anterior al inicio de este proyecto de investigación (segundo cuatrimestre de 2015).

Las modificaciones más importantes que le hemos hecho para su primera utilización en el marco de este proyecto fue quitar del cuestionario los aspectos más orientados a la coyuntura (como ser la capacidad productiva utilizada, y la situación coyuntural de los mercados) a fin de trabajar preferentemente los aspectos conceptuales y estructurales; y la incorporación de: ciclo económico financiero habitual, técnicas de administración en uso: herramientas de planificación, control, administración de personal, y, análisis de las tecnologías centrales correspondientes a la organización estudiada. Las asignaturas consultadas para hacer este análisis fueron:

- Administración de la Producción
- Comercialización
- Psicología de las Organizaciones
- Administración de Personal
- Administración General
- Elementos de costos
- Administración Financiera
- Procedimientos Administrativos
- Sistemas de Información
- Teoría de las Decisiones
- Planeamiento y evaluación de proyectos
- Matemática Financiera
- Economía General

Cumplió un papel trascendente en la integración de los estudiantes en la discusión y análisis de la dinámica que impulsa el esquema de investigación en el campo la construcción de un foro electrónico interactivo, desarrollado sobre la plataforma MIEL de la

Universidad Nacional de la Matanza. Esta herramienta tecnológica potenció las estrategias áulicas y sigue en función aun concluida esta investigación.

La entrevista a los responsables de la empresa que realizó cada estudiante completar la encuesta y para la observación del establecimiento, comprende las herramientas de investigación centrales para el estudiante (con supervisión docente continua). Y fueron sometidas al análisis crítico de cada cohorte, logrando mejoras importantes.

Estas tareas reforzaron y reorientaron durante el desarrollo de la investigación estas líneas de trabajo:

- 1- Una dirigida en especial a la formación en metodología de los estudiantes, y al desarrollo de las herramientas de investigación, fruto del cual hemos mejorado permanentemente las mismas durante todo el desarrollo de este proyecto de investigación.
- 2- Otra orientada más a la reflexión y recuperación por parte del estudiante/investigador de los conocimientos adquiridos en el currículo de la licenciatura; para ello los estudiantes identificaron las distintas preguntas que componen la encuesta y la entrevista con los contenidos de las asignaturas de dicho currículo.

*Tareas que han sido agregadas a la planificación original del proyecto de investigación:*

Discusión conceptual y construcción de encuestas y guías de visita y de observación de las organizaciones. En todas las oportunidades se identifican los problemas de las organizaciones observadas, se buscaron una generalización, y la búsqueda de soluciones a las debilidades de dichas organizaciones.

Introducción al uso de software de procesamiento estadístico.

Participación de graduados y observadores.

Analizar las relaciones entre las variables incluidas en la encuesta y las guías con el currículo de la licenciatura en administración. En el apartado **Hallazgos** transcribimos uno de los trabajos presentados.

Preparación de recensiones de textos útiles para conceptualizar las tareas de investigación.

**Recensiones elaboradas a partir de esta investigación:** “*La empresa Emergente*”

**Título de la obra:** La Empresa Emergente – la confianza y los desafíos de la transformación. **Nombre y apellido del autor:** Rafael Echeverría

**Editorial:** Ediciones Granica S.A. – Colección: Management Estrategia. Ediciones Granica 2000, 2003 - **Impreso en** Avellaneda; Pcia. de Buenos Aires, Argentina (2003) - **I.S.B.N.** 950-641-301-0

**Preparado por:** Alberto Luis Musikman; Angel Héctor de Mendonça; Carlos Neira; Alba Ester Iribarne [se agrega el texto como **Anexo IX**]

## **Marco Teórico:**

Recorriendo opiniones de la bibliografía (Koontz et al, 2006; Drucker, P. 2006; Gonzales, M. y otros, 2005; Drucker, P. 2006; Gastélum, Cerda y otro 2006) resumimos conceptualizaciones que volcamos en los siguientes párrafos.

Las pequeñas y medianas empresas se han constituido en objeto central de estudio de la teoría administrativa. Todas las investigaciones realizadas trabajaron y se centraron en el análisis de la perspectiva económica y en el ámbito de la gestión empresarial. Es estos diagnósticos elaborados han aparecido como problemas significativos: deficiencias en las gestiones de Dirección, Organigramas con cambios disruptivos muy frecuentes por los cambios permanentes existentes, falta de asociatividad, variables de entornos con un alto grado de negatividad, falta de crédito y desarrollo permanente.

Podemos tener en consideración que en los próximos años la dinámica de los mercados mundiales forzará el fin de la forma organizacional burocrática y así las nuevas generaciones requerirán el surgimiento de sistemas nuevos, más adecuados a las existencias de la pos industrialización. Cada etapa del sistema capitalista desarrolla un tipo de organización apropiada a sus características. Quizás a partir de aquí, aquellas debilidades que emanen de las organizaciones burocráticas serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales.

Las funciones administrativas y empresariales en general se están viendo cada vez más inciertas y cambiantes, siendo afectadas por un sin número de variables, cambios y transformaciones con ambigüedades y escenarios de incertidumbre.

Desde el punto de vista de las fuentes del saber administrativo (combinación de ciencia y arte), Ciencias del Comportamiento (Antropología, Psicología y Sociología), Ciencias Cuantitativas (Teoría contable y financiera, Matemática, Estadística y Cibernética e Informática) y Ciencias Sociales (Economía, Derecho, Historia y Filosofía) permiten al administrador interactuar, desarrollarse de buena manera y poder alcanzar los objetivos.

Desde la administración moderna, los directivos en las unidades que hoy nos toca analizar tienen por finalidad guiar a quienes las integran para lograr los objetivos de la empresa, para lo cual, se nutren de las disciplinas relacionadas a la conducta o actuación de las personas, como por ejemplo de la psicología, para lo cual podrán contar con asesoramiento a nivel staff.

De esta manera, muchas veces resulta necesario entender el comportamiento de los grupos, que sabemos conforman a las organizaciones a través del estudio de la sociología y la psicología de grupos

Para lograr una buena gestión los componentes INTEGRACION, MOTIVACION, COMUNICACIÓN, SUPERVISION Y AUTORIDAD, “Principios de la administración científica”, por Frederick Winslow Taylor y “Administración Industrial y General”, por Henry Fayol, son pilares de los administradores.

Sin lugar a duda, en los niveles operativos, el uso de la matemática y la estadística son de vital importancia en las áreas funcionales como Comercialización y Producción.



Como toda organización con o sin fines de lucro, para cumplir con las normativas legales contables e impositivas, también apoyadas por los profesionales acordes, harán uso de las ciencias acordes.

Los administradores se encontrarán con problemas cada vez más complejos, la evolución de las tecnologías ha de ser cruciales elementos para evaluar y diagnosticar estos vaivenes. Su atención entonces deberá centrarse en eventos y grupos tanto externos como internos, (dentro y fuera de la empresa), los cuales le suministrarán información de índole contradictoria que complicará su diagnóstico prospectivo y la comprensión de sus problemas a resolver.

En este presupuesto ganan relevancia las propuestas que realiza para el diseño de las organizaciones económicas Henry Mintzberg: *“la estructuración efectiva requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño”* y también *“la estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño”* Mintzberg, (1989). Repasamos en particular las hipótesis del autor en lo referente a los Factores Situacionales, como ser:

- **Edad:** *“cuanto más antigua la organización, más formalizado su comportamiento”*
- **Antigüedad de la industria:** *“la estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria”*
- **Tamaño:** *“cuanto mayor la organización, más elaborada su estructura”; y, “mayor la dimensión promedio de sus unidades”; también será: “más formalizado su comportamiento”*
- **Sistema técnico:** a) *“cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo.”* b) *“cuánto más sofisticado (difícil de entender) el sistema técnico más elaborada la estructura no operativa –específicamente, cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva (para ese staff), y mayor el uso de dispositivos de enlace (para coordinar el trabajo de ese staff)”*; c) *“la automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica”*
- **Ambiente:** a) *“cuánto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura”*. b) *“cuánto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura”*; c) *“cuánto más diversificados los mercados de la organización mayor su propensión para dividirse en unidades basadas en mercado (dadas economías de escala favorables)”* d) *“la extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente”*; e) *“las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciadas”*.
- **Poder:** a) *“cuánto mayor el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura”*: b) *“las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas”*; c) *“la moda favorece la estructura del día (y de la cultura). A veces aun cuando sea inapropiada”*.

## **Sobre la Viabilidad**

En el análisis que sobre las organizaciones se realiza en este proyecto de investigación es una clave la evaluación de la viabilidad de las mismas, y para este punto utilizamos inicialmente la caracterización que de la misma realiza Jorge Etkin

*“Para que una organización sea viable importa: a) la capacidad del conjunto para replantear sus formas de pensar frente a las nuevas realidades y no sólo cambiar sus tecnologías; b) evaluar el estado del ‘contrato psicológico’ de los individuos con la organización, incorporarlos a un proyecto compartido y darles motivos para innovar en su trabajo; c) explicitar los esquemas mentales que están operando como resistencia y obstáculos a las decisiones de cambio, y d) desde la dirección, incorporar criterios de apertura en las micro culturas que aíslan a la organización, con el propósito de respetar los principios y valores que la cohesionan, pero también para ponerla en sintonía con las necesidades del medio social.” (Etkin, 2005)*

## **Sobre el Diagnóstico y el Saber Administrativo**

El Diagnóstico y Saber Administrativo constituyen un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

El Diagnóstico Administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

de la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control;

de las funciones de cada uno de los órganos administrativos, que comprende al conjunto de actividades relacionadas entre sí que se necesitan llevar a cabo para lograr con los objetivos de la misma;

de los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos;

de facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones; de comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Para realizar adecuadamente el Diagnóstico Administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados, difícilmente se podrán obtener si no existen parámetros de evaluación que indiquen los aspectos que se deben evaluar.

Las etapas que integran el Diagnóstico Administrativos pueden resumirse en:

- a) Recopilación de información
- b) Análisis organizacional o administrativo
- c) Obtención de conclusiones
- d) Propuesta y plan de acción – Recopilación de información: La información que se recoge debe ser lo más exacta posible, pues representa la base para futuras conclusiones.

### **Sobre los problemas genéricos en las Pymes**

Todas las etapas del diagnóstico administrativo están íntimamente ligadas, cada una de ellas puede producir conclusiones, aún antes de finalizar la recolección de los datos, y por simple observación al inicio del estudio dando resultados comprobados posteriormente por medio de la información obtenida.

Para realizar un análisis más completo es importante revisar la evolución y desarrollo que han sufrido a través del tiempo y comparación de esos datos con otros similares, ya sean de otras áreas o departamentos dentro de la empresa o bien con otras empresas similares y finalmente verificar o comprobar si se ha logrado el objetivo fijado mediante un control efectivo de la situación.

Siguiendo las etapas o fases anteriores es justo indicar que también se deben analizar tanto la organización del área afectada como las técnicas de dirección empleadas para su funcionamiento, actividades y relaciones entre sus elementos, crecimiento del área y la etapa en la que se encuentran determina qué objetivos persigue, qué políticas y procedimientos emplea cuál es su estructura formal y qué reglamentos la establecen, cuáles son los canales de comunicación y distribución utilizados, en qué manera se motiva o incentiva al personal y si se ha considerado el eventual retiro de alguno de ellos.

Es necesario también el análisis de la información, sus necesidades, su fuente, su calidad y cantidad, sus procedimientos de obtención y registro, así como el uso adecuado del procesamiento electrónico de datos, si existe un sistema integrado de información o un simple sistema general; con todo esto se desarrollará el análisis funcional que no es más que la forma operativa en la que se realizan las actividades inherentes al problema objeto de estudio. Por último, se debe elaborar un listado de las cosas que están mal y producen fallas dentro de la organización, para obtener conclusiones parciales de los problemas y la forma de resolverlos en importancia relativa a la solución final, seleccionar las posibles soluciones y establecer o estructurar un plan de acción.

Algunos ejemplos de problemas organizacionales que se pueden llegar a detectar a través de la aplicación del Diagnóstico Administrativo son los siguientes:

- 1) Inexistencia de misión, visión y objetivos definidos claramente.

- 2) Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización, para no confundir autonomía con independencia.
- 3) Falta de estructura organizacional acorde a los objetivos del área de estudio
- 4) Dualidad de mando y abuso de autoridad
- 5) Incapacidad o falta de interés gerencial de los mandos medios para dirigir a sus subordinados y cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa.
- 6) Improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.
- 7) Falta de comunicación y coordinación entre el personal a todo nivel o entre las diferentes áreas o departamentos que integran la empresa (línea jerárquica).
- 8) Falta de información oportuna para la adecuada toma de decisiones.
- 9) Existencia de burocracia innecesaria dentro de los procesos que se desarrollan en la empresa.
- 10) Obsolescencia de procedimientos, métodos y técnicas de trabajo.
- 11) Insuficiencia de calidad profesional y técnica en los diferentes puestos de trabajo.
- 12) Falta de programas de inducción y capacitación para el personal que realiza las diferentes actividades.
- 13) Duplicidad de funciones
- 14) Cuellos de botella.
- 15) Instalaciones inadecuadas a las tareas que se realizan.
- 16) Falta de controles para la adecuada utilización de los recursos disponibles.
- 17) Exceso de papelería y formularios en general.
- 18) Inadecuada distribución del trabajo, que no permite delimitar responsabilidades.
- 19) Falta de delegación de autoridad y responsabilidad.
- 20) Excesivo tramo de control.
- 21) Resistencia al cambio y actitudes conformistas del personal.
- 22) Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal.
- 23) Proceso lento y complejo para la toma de decisiones, concentrándolas y congestionándolas en la alta dirección aún aquellas que son rutinarias.
- 24) Exceso de mandos medios o puestos innecesarios.
- 25) Baja productividad como consecuencia de problemas técnicos, humanos y organizacionales.
- 26) Crecimiento no programado, cuando no se prevén y toman medidas correctas a lo que el medio ambiente provoca y que implica que la organización estructural y funcional sea condicionada por factores externos e internos, lo cual implica un debilitamiento e improductividad por parte de los responsables de realizar las actividades dentro de la empresa.
- 27) Especialización del trabajo en una sola persona o área (no substitutos)
- 28) Falta de líderes o líderes inadecuados.

El listado de conclusiones se representa a través del F.O.D.A. Administrativo, el cual incluye las Fortalezas y Debilidades como factores internos y las Oportunidades y Amenazas como factores externos, así como la interrelación entre los cuatro factores.

### **Sobre la propuesta de considerar a las organizaciones como esqueletos funcionales**

El esqueleto, en el cuerpo humano, tiene varias funciones: como sostén mecánico (manteniendo la forma del cuerpo), mantenimiento postural (nos permite mantenernos erguidos sobre dos extremidades), soporte dinámico (marcha, locomoción y movimientos corporales), contención y protección (protege los órganos delicados). De manera similar, en las empresas la “estructura organizacional” juega la función de esqueleto. Existen múltiples definiciones e interpretaciones, sin embargo, en todas existen dos características en común: división del trabajo y logro de objetivos.

Generalmente todas las PyMEs empiezan siendo el fruto del arduo trabajo de un emprendedor, quien fundó y desarrolló las primeras actividades, teniendo una idea que le genera ciertos grados de pasión y que ve en la realización de ésta una fuente de sustento, no solamente para su familia, sino que también para todos sus empleados. Eventualmente la empresa empieza a crecer y, si sobrevive a las primeras crisis, el empresario comienza a contratar más personal, a adquirir más maquinaria, a ampliar su local, a abrir nuevas sucursales, entre tantos vaivenes. Entonces surge la necesidad de administrar, de “hacer a través de otros”, de empezar a delegar atribuciones, de “dividir” el trabajo a fin de alcanzar los “objetivos” trazados, de cumplir ese sueño de elevar a la organización. Este es entonces el punto crucial para todas las empresas; es un punto de inflexión, en donde la empresa crece y se desarrolla ampliándose, o simplemente falla y perece desapareciendo. Esto es entonces la estructura organizacional, es la forma que le permite a la empresa realizar y concretar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan para seguir adelante.

He aquí la posibilidad de realizar un diagnóstico, dónde podríamos visualizar y conocer el estado de la estructura organizacional de una empresa, permitiéndonos emitir un diagnóstico de su situación. Dentro de este diagnóstico determinar los saberes administrativos que demostrarían una amplia visión para cada organización. Entre ellos los más destacados:

División del trabajo: Se trata de conocer las labores que son realizadas en el negocio, si son suficientes, si pueden ser realizadas en el tiempo que dura la jornada laboral, si están repartidas equitativamente (descripción de puestos de trabajo). Debemos evitar criterios subjetivos, es decir, inicialmente ver a las tareas sin pensar en las personas que las realizan, más bien debemos ver a las tareas como tareas, tomando valores promedio (tiempo, esfuerzo, estudios de métodos y tiempos) como referencia para conocer su tiempo de realización.

Procedimientos: Un procedimiento no es más que la expresión de la forma en que se realizan las cosas. Esta expresión debemos compararla con la forma en la que “deberían” de realizarse. Existen niveles en los procedimientos, que, de acuerdo a su extensión, agrupan a diferentes áreas administrativas y puestos de la empresa. Existen también métodos de control para los procedimientos, generalmente a través de los formularios, o en las últimas décadas, los sistemas de información. Los procedimientos deben ser lo suficientemente detallados para poder conocer exactamente qué está pasando en cada punto del proceso, pero sin exagerar como para que se vuelvan imposibles de realizar, ni tan poco definidos que dejen lagunas de decisión.

Puestos: Es el rol que cada persona realiza en la empresa. Aquí lo primero es saber cuál es la función del puesto, qué hace, cómo contribuye a la consecución del objetivo de la empresa. Una vez más, debemos de evitar caer en la trampa de pensar en los puestos en función de las personas –aunque sabemos que, dependiendo de la naturaleza del puesto, habrá personas que lo desempeñen mejor que otras– y diseñar los puestos de tal forma que puedan ser desempeñados fácilmente por el personal seleccionado para él.

Organigrama: Esta es la representación gráfica de la organización, y de cómo fluye la comunicación dentro de ella, y de las relaciones que existen entre las diversas áreas y puestos. Generalmente se encuentra guardado en algún cajón polvoso, o detrás de la puerta que siempre está abierta, o con nombres de personas que dejaron la organización hace años, y el presente mostrando la falta del mismo. En lo particular consideramos a los organigramas como la fotografía en rayos X del cuerpo entero. Viendo el organigrama de una empresa se puede tener una idea certera de lo que está pasando en ella. Consideraríamos la base de esta forma como un pilar de todo plan a desarrollar a lo largo del tiempo, y cada proceso de la organización.

Manuales Administrativos: Por último, los manuales administrativos, que no son más que el medio de fijación de todos los puntos anteriores. Desgraciadamente en muchas empresas no existen, en otras existen, pero son únicamente adornos. La realidad es que en las empresas más grandes y competitivas del mundo son atesorados y consultados frecuentemente por los colaboradores ya que en la mayoría de los casos, contienen las formas en las que se debe proceder ante cualquier situación común. Como así también sin dejar de lado el concepto de Burocracia., considerando al mismo como lo define: Conjunto de actividades y trámites que hay que seguir para resolver un asunto de carácter administrativo. En el plano teórico, la burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera, se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente. La visión negativa de la burocracia surge por la rigidez de estos mismos procesos, que pueden volver excesivamente lento cualquier tipo de trámite. Por otra parte, la burocracia no tiene en cuenta las alteraciones que pueden surgir con el devenir cotidiano y que exigen nuevas soluciones para los problemas inéditos.

## **Evaluación**

Los procesos de aprendizaje y enseñanza se completan, complementan y perfeccionan mediante una correcta estrategia de evaluación.

Al iniciar este proyecto lo hicimos previendo provisoriamente una evaluación realizada por los docentes y sobre el Informe Final de Seminario, que han de cumplir los estudiantes. Este criterio se basa en que, alguien establece las condiciones a cumplir para certificar determinada aptitud; en este caso el cuerpo docente es quien establece las características de la certificación.

Al ir revisando y perfeccionando las estrategias áulicas buscamos un uso más abarcativo de esta importante actividad de la enseñanza. En un primer cambio implementamos evaluaciones dinámicas de cada avance del trabajo final, a fin de lograr una dimensión formativa de la evaluación.

Al mismo tiempo esta evaluación permitió al cuerpo docente contar con un buen indicador del resultado esperable del curso –y de efectuar las correcciones necesarias-.

Como evaluar significa valorar un estado de cosas con un criterio establecido, nos ocupamos de, primero diseñarlo en función del objetivo del Seminario, y luego explicarlo a los estudiantes.

Para concluir con este acápite, es bueno destacar que, si bien la evaluación certificativa queda en manos del cuerpo docente, hemos establecido instancias en las cuales los estudiantes realizan evaluaciones del desempeño de sus compañeros, con esto buscamos otro aspecto formativo a lograr desde la actividad de enseñanza que denominamos evaluación.

### **La investigación llevada a cabo por los estudiantes como estrategia áulica:**

Respecto a la elección de estrategias áulicas, tomamos como un eje vertebrador de la práctica implementada al análisis de Torres Pernalet y Trápaga Ortega en su trabajo sobre la responsabilidad social en las universidades; de dicho texto destacamos los siguientes conceptos:

*“Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, esta visión de la educación para el actual siglo impone concebirla como un todo que, en cierta medida, desborda el ámbito escolar en la búsqueda de una formación integral que comprenda el desarrollo de valores sociales y ciudadanos y amplíe la gama de competencias imprescindibles para la incorporación eficiente al complejo mercado de trabajo de las sociedades modernas, particularmente la capacidad de reflexión crítica y de buscar soluciones a los problemas que enfrenta las sociedades actuales”* (pp:105).

*“Es un proceso que tiene lugar en condiciones de interacción social, en un medio socio histórico concreto, y que conduce al sujeto al desarrollo de una variedad de competencias imprescindibles para su crecimiento personal”* (pp: 106)

*“En consonancia con lo hasta aquí planteado, se impone la necesidad de promover procesos de innovación educativa que contemplen los espacios sociales en su vinculación con la formación de los estudiantes.” Según Moreno Bayardo (1995: 1), el concepto de innovación educativa como ‘introducción de algo nuevo que produce mejora’ se puede centrar de modos general en tres modelos: 1. modelo de investigación y desarrollo; 2. modelo de interacción social; 3. modelo de resolución de problemas.”* (pp: 106).

*“En esencia, el aprendizaje situado preconiza que ‘el conocimiento es situado porque es parte y producto de la actividad, el contexto y la cultura en que se desarrolla y utiliza (Díaz Barriga, 2006: 19) (pp108).”* (Torres Pernalet, M. y Trápaga Ortega, M., 2010)

*“La investigación considerada aquí no es cualquier investigación, sino una investigación que reconoce a los implicados en la acción social y educativa como constructores de conocimiento, a través de un procedimiento participativo, reflexivo, sistemático, comprometido y crítico, con una expresa finalidad de revelar, desvelar y transformar la realidad opresora, como diría Paulo Freire.”* (Oliveira de Vasconcelos y M. Waldenez de Oliveira; 2010)

*“Sacar a los alumnos de su aula y del centro escolar es ponerlos en contacto directo con la realidad y dotarlos de un plus añadido de motivación. El trabajo de campo presenta ventajas incuestionables como así también puede generar controversias, motivo*

*por el cual, dicha actividad requiere que exista una preparación y adecuación previa en función a las características del alumnado.” (González Gavira, Manuel; 2010)*

### **Aprendizaje en Acción**

Humberto Maturana, describe la Universidad como una institución del mundo actual concebida para ampliar la capacidad de acción y reflexión de sus miembros y de la sociedad. (Maturana. H. 1991 p.211).

La función de quien enseña, el docente o profesor, será la de coordinar no solo a las personas sino lo contenidos y conceptos, y encontrar alguna herramienta que le permita modelar u orientar los distintos modos de pensar y las diferencias sobre prácticas que surgen por ejemplo en este esquema estilo Seminario.

El compromiso asumido durante estas prácticas resulta mayor que el de una práctica programada, ya que se encuentra siempre en plena discusión y debate el saber previo de los alumnos, adquiridos tanto como conocimiento a través de la cursada de las materias como, en las actividades que llevan adelante pudiendo indicar la situación actual de la empresa bajo análisis.

Entonces en estas secuencias de ideas, toma una importancia relevante la metodología aplicada, y los acercamientos que tanto el individuo-alumno, como el equipo, logran de forma individual y colectiva. Así sostiene Santillán en su obra *Métodos de Enseñanza*, que el grupo ayuda al aprendizaje individual y el aprendizaje forma parte de la acción colectiva. (Santillán, 2009).

Existe así la participación de diferentes interlocutores implicados en distintas acciones de capacitación y por su puesto en la evaluación de los resultados. Es necesario encuadrar entonces cuales son los objetivos colectivos, y cuales los objetivos individuales conjuntamente son las expectativas, de esta forma se requiere de un análisis que permita de forma reflexiva establecer parámetros a evaluar. (Pain, A., 2010, p 32.).

### **Estrategias de intervención áulica.**

Objetivos descriptos en el proyecto y que se corresponden con las prácticas en el aula:

- Conocer y describir los beneficios de la utilización de la encuesta.
- Desplegar acciones como futuros licenciados en Administración a partir de las competencias adquiridas a través del diagnóstico.
- Evaluar las acciones de capacitación llevadas adelante en el aula.

Si bien durante el transcurso de la investigación se han llevado adelante y desarrollado diferentes herramientas, las que nos han permitido poner en práctica algunas de las competencias que consideramos relevantes en el desarrollo profesional del estudiante de la Licenciatura en Administración, en esta dinámica áulica, se han puesto en juego diferentes roles.

Asimismo, un antecedente de la aplicación de esta estrategia áulica es el de la Universidad de Puerto Rico en Ponce, Departamento de Educación en su trabajo: “Guía de Experiencia de campo”, con el objetivo de acercarse a escenarios educativos reales para la formación de sus graduados. <sup>1</sup>



Según esta guía “Las experiencias de campo facilitan y proveen una oportunidad para que los candidatos conozcan la naturaleza de las distintas disciplinas y transfieran su conocimiento dentro de un contexto real.”

Así enunciamos desde esta experiencia la metodología sugerida en la aplicación de esta estrategia educativa:

Descripción de la metodología:

Para llevar a cabo el trabajo de campo esta institución educativa utiliza una norma: “Procedimiento para que los candidatos realicen las experiencias de campo”, conformada por una serie de pasos a cumplir.

I- Procedimiento para las visitas

A. Primera Visita

B. Segunda visita

(en estas especifica las tareas y toma de información mínimas con las que han de cumplir los estudiantes)

II- Requisitos formales:

Formato para trabajo escrito; (en este acápite explicitan los aspectos formales y los sustanciales que deben incluirse)

III Variables:

El procedimiento especifica las variables a observar, los indicadores y categorías correspondientes. Con esas herramientas metodológicas el estudiante evaluará la situación analizada en su trabajo de campo.

IV- Evaluación

Para evaluar el trabajo de campo, el artículo propone completar matrices de variables que indicadores de útiles/interés del investigador/docente que se encuentra a cargo de la supervisión la actividad pedagógica.

Destacamos así la importancia de un esquema secuencial a partir del cual podemos visualizar los distintos componentes de una estrategia áulica.

Habiendo realizado este esquema durante la preparación de las encuestas y la visita de empresas, evaluamos con otras estrategias los conocimientos y experiencias adquiridas por el alumno, para así concluir que beneficios o no ha aportado al alumno la experiencia práctica.

**El primer aspecto es el desarrollo y puesta en marcha de una consigna.**

- Participaron alumnos cursantes de este cuatrimestre

Dividir el aula por grupos, así trabajar sobre las encuestas elaboradas por los alumnos de forma grupal en una empresa por equipos. (alumnos agrupados en 14 equipos 58 alumnos).

Cada uno de los equipos realizó durante los dos primeros meses de la cursada un análisis de la empresa en base a la encuesta suministrada por la cátedra.

Luego efectuar presentaciones grupales y exponer sobre los aspectos más relevantes de cada organización desde los conceptos de control, diseño, planeamiento, estrategia y dirección.

### **El segundo aspecto la participación de Expertos (ex estudiantes, Graduadas de la Carrera)**

Ex estudiantes del seminario, graduadas de la carrera y participantes del trabajo de investigación se presentaron en el aula para conducir la actividad, que tuvo como principal desafío analizar a partir de la encuesta nuevos puntos de vista sobre la empresa.

En esta oportunidad se intercambiaron las encuestas y se les solicitó a los alumnos que elaboraran en base a ella un diagnóstico sobre aquellos aspectos que aún no habían sido puestos en juego en ninguna de sus presentaciones.

Con alguna información previa se solicitó a los estudiantes seleccionaran una estrategia de abordaje ya que la encuesta posee numerosas preguntas.

Lo que pudiera permitirles explicar luego de forma breve su análisis tanto de forma verbal como escrita utilizando la plataforma MIEL.

Para describir la experiencia se solicitó a las graduadas intervinientes un informe de la actividad por escrito y a los alumnos además de sus presentaciones de forma oral, elaborar un informe formalizado a través de la plataforma MIEL.

### **El tercer aspecto la participación de los docentes**

Los docentes tienen como principal función amalgamar las estrategias integrales, identificar en los alumnos la metodología aplicada en el diagnóstico organizacional, brindar feedback sobre la actividad y estar en un rol de observadores.

Como cierre se utilizaron recursos de evaluación y se efectuó una breve encuesta.

Se adjunta al presente algunas de las experiencias de las alumnas graduadas y los informes de los alumnos respecto del análisis de las empresas a través de la encuesta.

A partir de la actividad llevada a cabo podemos decir que se han recogido algunos indicios que dan cuenta respecto de las hipótesis planteadas:

1- *“La práctica pedagógica realizada directamente sobre el sujeto de análisis (la pyme) en los estudiantes que participan de las tareas de trabajo en el campo desarrolla la comprensión de las características de las Pymes y del cómo son gestionadas”*: Los alumnos han dado respuestas significativas y se han animado a establecer posiciones respecto a sus niveles de diagnóstico, resultados que observamos en las respuestas de las encuestas llevadas a cabo al cierre de la actividad.

2- El saber administrativo aplicado en las Pymes está más basado en el conocimiento general y empírico que en la instrucción en la disciplina de la administración.

Con respecto a esta hipótesis podemos decir que los alumnos ha descrito en los diferentes abordajes a través de sus diagnósticos, que las empresas cuentan con saberes que surgen de las prácticas familiares, de algún sobrino, hijo o una tercera generación quien

a partir de estos años ha vinculado la importancia de los resultados de la gestión a los conocimientos de la administración.

En este sentido podemos decir que esta hipótesis podría ser comprobada a partir del análisis de la encuesta general, sin embargo, creemos que el saber administrativo se encuentra inmerso en la cultura aprendida por la organización.

El diseño de esta práctica de aprendizaje responde a una demanda, la de conocer en qué medida los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración pueden diagnosticar una organización a través de un procedimiento que está dado a partir de la encuesta. A su vez este constituye el instrumento de evaluación que nos permitirá rediseñar iterativamente las acciones de capacitación, las condiciones y los métodos pedagógicos necesarios para fortalecer las competencias de los participantes, incluyendo al cuerpo docente. Pain A. (2010).

Continuando con la idea del autor y mirando nuestras acciones en esta práctica de aprendizaje en campo, estamos de acuerdo en tomar esta herramienta para ampliar nuestra práctica profesional, la que en varias oportunidades requiere de saber escuchar el juicio crítico, y porque no el de los alumnos ante una propuesta de trabajo como la que se ha planteado, así coincidimos en esta mención donde Echeverría asegura que: “*Nuestra capacidad de aprendizaje es tributaria de nuestra capacidad de aceptar juicios críticos sobre nuestros desempeños, de observar áreas de mejoramiento, áreas de superación. Quién resiste ser criticado, quién no tolera poner sus acciones en cuestión, compromete su capacidad de aprendizaje y, por lo tanto, su capacidad de transformación. En vez de fluir en la vida, hace de su forma de ser algo fijo, inmutable, cerrado al cambio. La inmutabilidad del ser no es una propiedad el ser, es una opción de vida. Podemos optar por la transformación.* (Rafael Echeverría, PhD. Newfield Consulting)<sup>2</sup>.”

## **Herramientas para analizar organizaciones económicas**

A los antecedentes mencionados en la presentación de este trabajo (como la guía del Dr., Jorge Walter) agregamos algunas otras propuestas, ej.

**A): ¿Cómo analizar una empresa: el análisis fundamental como base para la toma de decisiones? Por: Eduardo Moreno (eduardo.moreno@21tradingcoach.com)**

*“El análisis fundamental constituye, para muchos, el bastión para la toma de decisiones. Conocer muy bien una empresa es una ventaja enorme a la hora de crear una cartera. No en vano comúnmente los inversores opinan que el análisis fundamental nos dice en que invertir y el análisis técnico cuando hacerlo. Esta es una frase que cobra mucho sentido a la hora de pensar en inversiones a mediano y largo plazo.”.*

---

9.[http://edfu3002.weebly.com/uploads/1/3/3/3/13332162/guia\\_de\\_experiencias\\_de\\_campo\\_edfu\\_3002.pdf](http://edfu3002.weebly.com/uploads/1/3/3/3/13332162/guia_de_experiencias_de_campo_edfu_3002.pdf)),

<sup>2</sup> EL ARTE DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO por Rafael Echeverría, PhD. Newfield Consulting

## Tipos de Análisis:

*Básicamente los analistas utilizan dos tipos de análisis: Top-Down y Bottom-Up. Un análisis Top-Down comienza desde lo macro (análisis de la economía) hasta lo micro (análisis de la empresa). En otras palabras, de lo más global a lo más específico. Primero se estudian los países, después los sectores y llegamos finalmente a la compañía. Por su parte un análisis Bottom-Up tiene un mecanismo de estudio inverso al Top-Down. Iniciamos con el estudio de la empresa y vamos ampliando gradualmente el análisis hasta evaluar la situación de la industria y el entorno macroeconómico de un país”. En ANEXOII transcribimos ejemplos propuesto por este autor.*

### **B) Factores a analizar en una empresa.** Lic Sonia Cesio (10 de Julio de 2003)

*“Un buen inicio estará dado por la actitud de tomar 'posicionamiento' de parte de la consultora: favorece el trabajo a realizar y evita malentendidos; ya que en el transcurrir del mismo se desplegarán fenómenos diversos, junto con los relativos al proceso transferencial (que incluye sentimientos de desconfianza, entre otros); y aunque se haya solicitado la intervención, generalmente aparece la vivencia de que: 'alguien de afuera se involucra con la intimidad de los de adentro' en relación con los secretos (conflictos) de la organización. También circularán las fantasías narcisistas respecto de: 'es a mí a quien están "estudiando"; lo que genera inquietud y menoscaba la colaboración.*

*Es importante entonces, especificar la forma de trabajo y clarificar que la tarea de consultoría se realiza sobre el funcionamiento de la organización (y que el análisis de las personas en forma individual transcurre en otro ámbito).”*

En ANEXO III transcribimos la propuesta de esta autora

Considerando las dificultades actuales de las pymes, y la dinámica de creciente complejidad observada traemos a estas tareas una propuesta de la Fundación Observatorio PyME:

*“La nueva organización empresarial debe en el marco de la Reingeniería radical considerar las siguientes variables que se tienen que combinar para que surja un proceso de cambio:”<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> <http://www.observatoriopyme.org.ar/?gclid=CK3GjODv7NQCFUsGkQodQaUOqw>

<i><b>Tradicional</b></i>	<i><b>Reingeniería</b></i>
<i>Estructura</i>	<i>Estrategia</i>
<i>Procedimientos</i>	<i>Sistemas</i>
<i>Actividades</i>	<i>Procesos</i>
<i>Trabajo Individual</i>	<i>Trabajo en Equipo</i>
<i>Centralización, jerarquía</i>	<i>Participación, delegación</i>
<i>Visión Local</i>	<i>Visión Global</i>
<i>Intereses internos de la empresa</i>	<i>Intereses clientes mercados</i>
<i>Corto Plazo</i>	<i>Largo plazo</i>
<i>Gastos, egresos, costos</i>	<i>Ingresos, generación</i>
<i>Pérdidas, punto de equilibrio</i>	<i>Ganancias, Utilidades</i>
<i>Seguridad</i>	<i>Oportunidad</i>
<i>Tradición , estabilidad</i>	<i>Cambio de Innovación,</i>
<i>Intuición</i>	<i>Información</i>
<i>Valores particulares</i>	<i>Valores compartidos</i>
<i>Improvisación</i>	<i>Constancia</i>
<i>Estabilidad Funcional</i>	<i>Flexibilidad</i>
<i>Especialización del trabajo</i>	<i>Multifuncionalidad</i>
<i>Separación, pensar - hacer</i>	<i>Integración pensar-hacer</i>
<i>Esfuerzo</i>	<i>Resultados</i>
<i>Entrenamiento e Instrucción</i>	<i>Aprendizaje</i>

## Hallazgos

### A- Principales problemas de las Pymes

Como modo de ubicar en un contexto más general el relevamiento de los problemas que los empresarios identifican como tales, tomamos como referencia importante el análisis del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo transcribimos, cotejando con resultados parciales del procesamiento de las encuestas, observando una notable diferencia.

*“Los problemas que afectan a las PyME de CABA son similares en magnitud y características a los del resto de las empresas industriales del país. En este trimestre, el incremento en el costo de las materias primas es el problema de mayor relevancia. En un contexto en el cual dicho incremento no puede ser trasladado totalmente a precios por cierta fragilidad en la demanda (la caída de las ventas es el segundo mayor problema). Asimismo, las PyME manufactureras continúan experimentando problemas en la cadena de pagos, con retrasos en los cobros por ventas. El cuarto ítem en significación es el aumento de los costos salariales que naturalmente potencian el incremento de los costos totales.”* CPCECABA (2016)

A continuación, comparamos ese Informe con los trabajos con dos de los procesamientos de encuestas hechas en el SAE, observando que en el universo en que hemos trabajado difiere del mencionado en el trabajo del CPCECABA:

Problemas identificados	1° 2016		CPCECABA	Coinciden:
	T. N.	T. M.		
Organización interna	x			no
Calidad de materias primas e insumos	x	x		no
Altos impuestos	x	x		no
Aumentos de costos generales	x	x		no
Aumentos de costos laborales	x		x	sí
Aumento de costos financieros	x			no
Falta de personal capacitado	x			no
Competencia extranjera	x	x		no
Falta de capital	x			no
Acceso a tecnología productivas actualizadas	x			no
Exceso de capacidad instalada	x			no
Acceso al crédito		x		no
Costo de las materias primas			x	no
Caída en las ventas			x	no
Problemas en la cadena de pagos			x	no

Seguidamente transcribimos la recopilación de los problemas identificados y discutidos en el aula, a lo largo de los seminarios de 2015 y 2016:

Las Pymes en su gran mayoría, se encuentran ante las grandes empresas en desventaja para:

Conseguir y desarrollar una cartera de clientes fieles a la marca y al producto,

Contratar trabajadores calificados,

Obtener financiamiento útil,

Conseguir alianzas estratégicas con proveedores de primer nivel,

Obtener equipos de alta performance y polivalencias,  
Desarrollar adaptaciones de sus productos al cliente y al mercado,  
Obtener en tiempo y calidad información de mercado,  
Implementar y certificar normas de Calidad.

Cabe mencionar que las limitantes que las PyMEs tienen, también se deben a: carencias parciales en el conocimiento del empresario, conocimientos administrativos, (en muchas de las empresas hemos encontrado dueños directos sin formación profesional); no contar con garantías suficientes para obtener créditos con el funcionamiento vigente en el mercado bancario, que por consiguiente limita la adquisición de tecnología; hay un conocimiento parcial del mercado, lo que les complica el posesionarse en él, siendo cada día más difícil el competir, conseguir nuevos clientes, etc.

Un gran reto para la empresa es conocer y utilizar los recursos disponibles para generar con la máxima efectividad los bienes y servicios que los mercados están dispuestos a consumir y pagar.

Para hacer frente a las demandas de los mercados se requieren diferentes tipos de actividades empresariales. Actividades que se ven comprometidas por problemas como los que resumimos seguidamente (a partir de los identificados en las actividades áulicas)

### **Problemas financieros:**

Difícil acceso de los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.

Baja rentabilidad, por lo tanto, poca capacidad de expansión y permanencia.

Desconocimiento parcial de sus costos, debido a que no se pueden implementar técnicas de valuación completas.

Es evidente que las políticas de libre comercio en el que se encuentra inmerso nuestro país enfrentan a las empresas a una competencia difícil de sostener, ya que en ocasiones no se cuentan con la suficiente capacidad para sobrevivir dentro de su rama, o durante varios años se han especializado en la fabricación de algún insumo o en la presentación de un servicio, y no han pensado en la posibilidad de ser empresas complementarias de otras.

### **Problemas socioeconómicos:**

Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.

Desconocimiento del mercado y su competencia.

Deficiencias en los estudios de mercado.

Baja competitividad.

Déficit en la preparación empresarial. Falta de capacitación de mano de obra. Cursos limitados o prácticamente nulos

Baja capacidad de asociación, ya que estos empresarios tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades de negocio. Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.

Débil gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.

### **Problemas tecnológicos:**

Bajos niveles de productividad. Lo anterior debido al rezago y atraso tecnológico, en la incorporación de nuevos equipos.

Bajos controles de calidad. (generando altos costos de retrabajo)

Déficit de modernización en los esquemas de producción.

Maquinarias y equipos productivos de características obsoletas y ya amortizadas

### **Problemas administrativos fiscales:**

Debilidades en los controles administrativos.

Altas cargas impositivas.

Bajo aprovechamiento de beneficios fiscales (desconocimiento y desconfianza del empresario).

Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa. Falta de Indicadores de Gestión confiables.

Falta de la optimización de los recursos. Desaprovechamiento de mano de obra.

Búsquedas de personal no calificado para abonar menor sueldo en los puestos.

Es por lo anterior que, si la empresa no cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no tendrá la capacidad suficiente para ni siquiera participar en el mercado interno.

Sugerencias y posibles alternativas de mejora y ejecución de un mejor desarrollo PyME discutidas en el aula:

Después de haber comentado y desarrollado características del entorno económico, y conocer sobre la condición actual de empresas pequeñas y medianas, resulta importante mencionar alternativas que contribuyan a solucionar los problemas de supervivencia y crecimiento de dichas empresas y mejorar su posición en mercados de turbulencia e incertidumbre permanentes. Dentro de esas alternativas están:

a) Establecer objetivos realistas y alcanzables para las operaciones.

Ejemplo: Técnicas como el “drill down” en dónde primero se definen los objetivos generales de la compañía para ir descendiendo y llegar a los objetivos del nivel empleado, para que cada colaborador pueda comprender su papel concreto en la búsqueda de esos objetivos, lo que contribuye a que se sientan orgullosos de su trabajo y de la organización a la cual pertenecen.

b) Elaborar planes que puedan ejecutarse para alcanzar los objetivos.

Ejemplo: realizar un seguimiento más cercano de los logros que permitirá accionar a tiempo cuando se detecten problemas o desviaciones. Apostar a la calidad total y la mejora continua permitiendo progresar de forma objetiva, ya que sólo se puede mejorar aquello que es medible.

c) Flexibilizar los sistemas de premios y castigos, estableciendo remuneraciones vinculadas a la consecución de objetivos, en términos de desempeño, productividad y eficiencia.



- d) Desarrollar políticas para guiar la ejecución de los planes, de manera que se aseguren la adhesión a los objetivos de la empresa.
- e) Establecer procedimientos para llevar a cabo la secuencia de las operaciones, donde se interpretan las políticas y se asegure la actividad administrativa.
- f) Establecer controles para evitar desvíos y hacer los ajustes necesarios en la ejecución y modificación de los planes.
- g) Verificar la preparación de los informes de los resultados adecuados para evaluar la efectividad y progreso de la ejecución.

## **B- Vinculación Universidad Empresa**

De acuerdo con el Informe del Consejo Profesional antes citado, esta vinculación se concreta en el 15% de las empresas que analizan:

*“Ambas cosas. A la par de las elevadas dificultades para reclutar trabajadores calificados y la necesidad de suplir la falta de conocimiento técnico interno, las PyME industriales recurren a las universidades para obtener servicios de conocimiento.*

*Las estadísticas recogidas por FOP en 2012-2013 muestran que efectivamente un 15% de las firmas se vincularon con las universidades demandando servicios de diferente valor agregado. Una señal del progreso de la relación entre universidad y las PyME es que un 20% de ellas demanda servicios de consultoría y 32% servicios de asesoramiento técnico, dos servicios de gran valor agregado destinados a suplir la insuficiencia de conocimiento interno en la firma. Las dificultades para reclutar personal con adecuado nivel de capacitación son parcialmente resueltas mediante una consistente demanda de servicios de capacitación del personal.” (CPCECABA; 2016)*

La Fundación Observatorio PyME también manifiesta que hay una baja utilización de esta vinculación en las PyMEs:

*“Como era de esperarse, la vinculación con las universidades es más frecuente entre las empresas medianas que entre las empresas pequeñas y los sectores más demandantes son los de maquinarias y equipos y de autopartes, entre los más modernos de la industria. Sorprendentemente, las PyMEs de la región NEA se muestran como las más activas demandando servicios universitarios, mostrando tal vez la vocación de progreso de las firmas regionales.” (Fundación Observatorio PyME, 2017).*

Hemos tomado y comparado lo anterior con las respuestas obtenidas en las entrevistas y encuestas correspondientes al primer cuatrimestre de 2016, observamos que en esta muestra (no representativas necesariamente del universo PyME) la afirmación de la Fundación que hemos transcrita en el párrafo anterior se confirma plenamente, ya que resulta esporádico el contacto entre las PyMEs y las universidades

En la evaluación –aun parcial- del impacto que esta práctica de investigación en el campo que han realizado los estudiantes, observamos un cambio significativo entre los conocimientos previos de los mismos y los que manifiestan a posteriori de la investigación en las empresas. Seguidamente detallamos algunos de los cambios en uno de los períodos comprendidos en este proyecto de investigación:

En nuestras búsquedas, más que acceder a recopilaciones fundadas que aborden esta problemática, hemos encontrado menciones en charlas aisladas, cursos de management para emprendedores, iniciativas sobre temas específicos, etc.

Sí existen vinculaciones a través de las secretarías de extensión universitaria y/o de pasantías para alumnos o jóvenes graduados en algunas empresas. Estas vinculaciones no responden a estructuras curriculares previas, satisfaciendo necesidades operativas de las empresas, alejadas de una educación universal, con debilidad en sus pautas de funcionamiento pedagógico. Sí existe, pues ello se observa cuando a los alumnos se les solicita algún trabajo especial referido a empresas, la reticencia de los empresarios a brindarles información, aunque esta no implique riesgo alguno de confidencialidad de datos.

Evidentemente la universidad está preparada para actuar en la comunidad por su inserción social, no lo es en un mismo grado la actuación social del sector empresario que tiende a permanecer en su ambiente pertinente y toda incursión por fuera de ella es observada como una amenaza a sus intereses.

Contribuye a esta reticencia, un sistema legal con baches, un sistema impositivo distorsivo y sobre bases cuestionadas por su mayor presión sobre las empresas no grandes, y un sistema económico que provoca alta vulnerabilidad y que lleva a situaciones desfavorables en los mercados a las empresas que no son de capital concentrado.

Las universidades presentan un perfil profesionalista, la reacción mercado/universidad estuvo siempre en manos de las empresas grandes; en algunos países las fundaciones pertenecientes a las empresas llevan adelante las universidades e intervienen en los planes de estudio.

La educación universitaria brinda al estudiante fundamentos teóricos, una parte importante del conocimiento, pero es también importante poder vincularlo con la práctica, para que el alumno pueda aplicar lo aprendido. Desarrollando la relación pyme-universidad, no sólo a los estudiantes que tendrán un contacto directo con las empresas, descubriendo su problemática, fortalezas y debilidades, sino también a la universidad, ya que ésta podrá contrastar sus programas de estudio en función a las necesidades que las empresas de la región tienen, por lo que los profesionales egresaran más capacitados para desempeñarse en ese medio.

Hay opiniones divididas: algunos empresarios interpretan que los estudiantes creen que el mundo gira sólo a su alrededor, y otros reconocen que existen potencialidades y conocimiento para relacionarse. Todos tienen el convencimiento de que la universidad tiene disposición para acercarse a las PyMEs, pero desconocen si pueden hacerlo en tiempo y forma, lo que se considera decisivo para tender una relación de confianza. Pero persiste que en la universidad genera contenidos que no es útil para las empresas no grandes.

### **C- Conocimientos Previos**

La formación de saberes útiles para la comprensión y la resolución de problemas –sea en las organizaciones o en cualquier otro campo- requiere de la incorporación de conocimientos válidos. Y, mientras existan presunciones erróneas ancladas en el cerebro, no es posible que se conformen los saberes.

Esos conocimientos erróneos sólo son superados cuando la persona entra en un conflicto cognitivo consciente; para visualizar los preconceptos sobre aspectos generales de las

organizaciones no grandes, y en particular sobre la gestión en las mismas hemos encuestado a los estudiantes antes de concurrir al campo, y después de ello.

Encuestamos los conocimientos que sobre las PyMEs tienen los estudiantes del Seminario antes de visitar a las organizaciones en las que realizarían su investigación, y luego del trabajo de campo los encuestamos sobre los mismos temas y procesamos las diferencias.

Ello luego lo explicitamos y debatimos en el aula, conscientes de que es necesario cuestionar y desechar los conocimientos previos erróneos para poder desarrollar los saberes profesionales.

Para ilustrar lo anterior transcribimos parte de los resultados que obtenidos hasta esta etapa:

**Diferencia entre las creencias previas y lo observado en la encuesta (turno mañana del 2° cuatr. 2016:**

<b>Preguntas</b>	<b>Previas</b>	<b>Posteriores</b>
Antigüedad de la pyme	3 años	4 años
Empresa de familia	Sí	No
Monto facturado	Hasta 5.000.000	Hasta 1.500.000
Cantidad de personal	Hasta 200	Hasta 50
¿por qué incorporar saberes administrativos?	Por los clientes	Por la competencia
¿Qué logran con esos saberes?	Más ventas	Menos costos
Generación de saberes administrativos más habituales	Discusiones formales espontaneas	Discusiones periódicas o convocadas al efecto
Otras fuentes de saberes	Educación formal financiada por la empresa	Cursos y seminarios
¿Cómo incorporan los saberes?	Norma tácita	Norma interna explícita
¿Qué puede hacerse para incorporar más saberes administrativos	Mayor convencimiento de la dirección.	Capacitación de competencias
Fuentes de información usadas para planear	Proyecciones de datos históricos	Sistemas Administrativo-contables de procesamiento de datos
Horizonte del planeamiento	Corto plazo	Anual
Utilización de procedimientos de administrativos.	Alta	Media
Existen parámetros para el control estratégico	Sí	No
Evaluación de personal	No	Sí
Asignación formal de funciones	Sí	No
Asignación de niveles de responsabilidad	No	Sí

Tienen inversiones financieras	Sí	No
Principal propósito de las inversiones	Aumento de capacidad productiva	Elaboración de nuevos productos
¿qué % de facturación representa el principal cliente?	Hasta dos tercios	Hasta un tercio
¿qué % de las compras representa el principal proveedor?	Hasta dos tercios	Hasta un tercio
¿dónde se encuentran los principales proveedores?	En la Pcia.; fuera del partido	En el mismo partido
Mercados actuales	Pcia. de Bs. As.	Mercosur
Mercados deseados	Pcia. de Bs. As. y otras	Mercosur
La innovación ¿aumenta la rentabilidad?	No	Sí
Formación y capacitación de Puestos Especializados	Terciario o universitario en curso	Secundario completo
¿realiza actividades de capacitación	Sí	No
Tipo de financiación más usado	Aportes transitorios de dueños	Proveedores
Destino de la financiación	Máquinas e instalaciones	Elaboración nuevos productos
Problemas más habituales (considerados por los estudiantes antes de ir a la empresa)	Organización interna Aumento costos laborales Aumento de costos financieros Falta de personal capacitado Competencia desleal por evasión impositiva de competidores Falta de capital Acceso a tecnologías actualizadas	No son considerados problemas principales por los encuestados en esta muestra
Problemas más habituales (aquellos en que coinciden conocimientos previos y encuestas)		Acceso al crédito Acceso a materias primas e insumos Altos impuestos Aumento de costos generales Competencia extranjera

Comparando –por equipos- las coincidencias y disidencias entre los conocimientos previos y los datos obtenidos en las empresas investigadas; resumen de lo cual transcribimos:

## Muestra de respuestas –por equipo- demostrativa de conocimientos previos erróneos

<u>Equipo</u>	<u>%</u>
1	78,57
2	71,43
3	71,43
4	78,57
5	78,57
6	85,71
7	85,71
8	78,57

### **D- Origen del saber administrativo vigente en las organizaciones investigadas**

A modo de ejemplo se detallan algunas opciones consignadas en las encuestas- transcribimos preguntas referidas a este tema, indicando en cada caso la respuesta más dada:

#### ***Incorporación del saber administrativo***

<b>¿Qué motiva la necesidad de nuevos saberes administrativos en su empresa?</b>	<b>%</b>
Los clientes	57%
<b>¿Qué espera lograr con nuevos saberes administrativos en su empresa?</b>	
Generar más ventas	43%
<b>¿A través de qué cambios se pueden lograr esos objetivos?</b>	
los procesos de venta y/o distribución y logística	43%
<b>¿A través de qué mecanismos puede generarse internamente saber administrativo que alcance los objetivos?</b>	
Discusiones informales generadas espontáneamente	43%
<b>¿De qué otras fuentes puede provenir la incorporación de saberes administrativos a la organización?</b>	
Programas de edu. formal pagados por los empleados y aprovechados por la empresa	29%
Asesoramiento de consultoras	29%
Programas de capacitación interna a cargo de integrantes de la organización	29%
<b>¿Cómo se formalizan tales saberes administrativos generados y/o adaptados por la organización?</b>	
Norma interna tácita (procedimientos o instrucciones transmitidas oralmente)	43%
<b>¿Qué estima que puede hacerse para que sea más efectiva la generación, adaptación e incorporación de saberes administrativos a su empresa?</b>	
Mayor convencimiento por parte de la dirección	43%

### **E- Opiniones de ex alumnos**

Hemos solicitado a estudiantes que cursaron el SAE –hoy graduados- una evaluación de su proceso de aprendizaje al cursar el Seminario concretado con las estrategias áulicas descritas en el Proyecto de investigación.

Analizamos las respuestas recibidas, las esquematizamos y ejemplificamos citando algunas de ellas:

- 1) Participación en el diseño de herramientas de recolección, recopilación y tabulación de datos:

*“la elaboración de la encuesta (y con ello me refiero a pensar las preguntas, el orden de las mismas, cómo íbamos a agruparlas, si iban a ser preguntas abiertas o cerradas, etc.) me sirvió para hacer patente lo difícil que es elaborar una encuesta, sobre todo teniendo en cuenta que había que concordar con un grupo muy grande de personas. Por otro lado, también me sirvió para condensar todos los conocimientos de había adquirido previamente en otras materias ya que, al pensar qué preguntas realizar estábamos pensando en los problemas que quería detectar con ellas.” (N. B.)*

*“Aquella experiencia de crear una encuesta y llegar a un acuerdo en forma grupal fue una práctica enriquecedora desde mi punto de vista, ya que nos permitió aprender a trabajar en equipo, coordinar los tiempos de trabajo, utilizar conocimientos adquiridos en otras materias, establecer un debate rico en teoría de la administración, escuchando diversas opiniones e interpretaciones” (M. B.)*

## 2) Aprendizaje desde el trabajo de campo

*“Me sirvió para adquirir conocimiento de características que desconocía de determinados mercados e industrias, también para tener conocimientos de cuestiones particulares que desconocía como, por ejemplo, que las empresas suelen encubrirse bajo la forma de varias personas jurídicas para no perder la categoría de PyMEs” (N. B.)*

*“Esta materia me permitió salir un poco de la estructura habitual de leer un texto, estudiarlo y rendir un examen. Es la única materia que nos permitió salir un poco del mundo de los libros –muchos de ellos escritos por autores estadounidenses que viven en una sociedad distinta a la nuestra con condiciones de mercado también distintas a las nuestras- y salir a la realidad, a corroborar si todas las herramientas de administración que habíamos aprendido se aplicaban en la realidad o no, si recurrían a profesionales en administración para asesorarse sobre el manejo de la empresa o no” (N. B.)*

*“El aprendizaje que he adquirido a través de mi experiencia con el Seminario de Análisis Estratégico fue desarrollar mi capacidad de análisis recurriendo a todos los conocimientos, conceptos y herramientas de análisis incorporados a lo largo de la carrera y presentados en diversas materias como Administración General, Dirección General, Comercialización, Procedimientos Administrativos, Economía General, entre otras, que he utilizado en el afán de conocer el funcionamiento de la organización objeto de estudio.” (M. B.)*

*“ . . nos permitió ponernos en la piel de un investigador” (M. B.)*

*“Realizar el trabajo de investigación sobre PyMEs me dio herramientas e información que me permitió comprobar que muchas de esas cosas que sucedían eran por cuestiones culturales propias del lugar” (L. L.)*

*“La elaboración de la tesis<sup>1</sup> me sirvió para condensar todos los conocimientos y herramientas que adquirí a lo largo de la carrera y también toda la información que había recopilado a través de la encuesta y a través de la investigación que hice del mercado de actuación de la empresa y del contexto político y económico.” (N. B.)*

*Además, a través de la elaboración de la tesis aprendí cómo se deben presentar los resultados de un trabajo de investigación: el formato que se debe respetar, cómo*

*presentar la información, cómo realizar una cita bibliográfica, etc. Todos estos conocimientos me sirvieron para posteriores cursos que realicé.” (N. B.)*

### 3) Reflexión sobre el ejercicio profesional de los licenciados en administración

*“Como egresada de la UNLaM considero a esta materia una gran oportunidad de aprendizaje y aplicación de los conceptos obtenidos a lo largo de los años de estudio en la realidad.”*

*“las respuestas a estas preguntas<sup>ii</sup> fueron ‘no’, la mayoría de las empresas son PyMEs y recurren a su contador para todos sus problemas y no a administradores y en cuanto al control de la parte fabril, control de stocks, etc. recurren a ingenieros industriales, con lo cual (desde lo que yo puedo observar) los licenciados en administración no son apreciados en el mercado laboral, al menos como deberían. La carrera de administración proporciona una visión amplia de la realidad –ya que tiene un poco de contabilidad, economía, derecho civil, laboral, administración pública, control de stock, layout, etc.- pero esto al parecer no es apreciado en el mercado. Como graduad esto me sirvió como anticipo a la realidad con la que me iba a encontrar en el mercado laboras.” (N. B.)*

## **F- Informe de observación**

La investigadora Lourdes Galeano (Lic. en Trabajo Social – Técnica Universitaria en Servicio Social y Técnica en Relaciones Laborales) ha concretado la tarea -agregada a las previstas inicialmente en la investigación- la observación directa de actividades programadas pedagógicas realizadas en el aula; (El recorte situacional se realiza en una jornada áulica correspondiente al segundo cuatrimestre del año 2017 del Seminario de Análisis Estratégico de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza) aportando lo que sigue:

La técnica seleccionada se fundamenta en lo que el Prof. Gregorio Rodríguez Gómez<sup>4</sup> denomina *observación directa* de tipo *sistema narrativo*, con su intencionalidad de registrar la ocurrencia natural de los fenómenos y las conductas. La observación deviene de la recolección de información acerca de un fenómeno observado, su registro y posterior análisis. Cuestión valorada por el resto del equipo de investigación al tener en cuenta mi formación académica en otras áreas.

Los parámetros de la observación incluyen la descripción de lo observado y la interpretación de los hechos. Los actores participantes se dividen en: equipo docente, becarias y equipos de estudiantes. Respecto de los hechos, se los diferencian en momentos basados en las actividades planificadas.

### **Observación (datos)**

- Fecha: lunes 2 de octubre del 2017
- Institución: Universidad Nacional de La Matanza
- Aula: 130
- Carrera: Licenciatura en Administración
- Materia: Seminario de Análisis Estratégico
- Horario de Inicio de la Actividad: 19 hs.
- Cantidad de Participantes:

---

<sup>4</sup> Profesor Titular de Universidad de Cádiz - Área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.

- ✓ Docentes: 3
- ✓ Becarias de Investigación: 4
- ✓ Observadora: 1
- ✓ Alumnos: 59 – divididos en 14 equipos.
- Horario de Cierre de la Actividad: 22:15 hs.

#### Fenómenos e interpretación

---

• **Preparación:** Al ingresar al aula (18:30 hs.) se observan los alumnos sentados en grupos de forma dispersa (varios grupos disgregados en el espacio). Algunos revisan material impreso, mientras otros preparan soporte tecnológico (en notebooks). El equipo de investigación informa que los estudiantes estaban ubicados según el grupo de trabajo, asignado con anterioridad.

Con el paso del tiempo se suman otros alumnos congregados de dicha forma. Se observa al equipo de becarias (3) repasar las actividades planificadas con la única docente presente en el lugar. Las mismas chequean los tiempos determinados para las actividades, releen encuestas presentadas y revisan material propio (resúmenes, análisis de grupos, etc.).

Siendo las 18:45 hs., se completa el equipo docente con el arribo de otros dos profesores, se interiorizan de lo trabajado y repasan las acciones planificadas. Ojean el material dispuesto sobre el escritorio (encuestas y material de grupos, etc.) y conversan entre ellos.

**Interpretación:** Es observable cierto nerviosismo o ansiedad por parte del alumnado; dicha actitud coincide con las del equipo de becarias. La primera docente acompaña desde lo discursivo el quehacer de las becarias.

• **Apertura:** El inicio de la actividad se da según el horario planificado, comienza con *una apertura* de la docente, quien primero saluda, luego manifiesta los lineamientos generales de la jornada y por último encuadra la actividad. También se presentan las becarias, dando cuenta de su formación académica, desempeño laboral actual, pertenencia al grupo de investigación y antecedentes como estudiantes de la UNLaM. El equipo docente informa que la jornada del día será dirigida por las becarias. Por otro lado, presentan a la observadora sin detalle respecto de su función.

El equipo de becarias y docentes solicitan las Encuestas a PyMEs que debían traer impresas. Pasan por los equipos a retirarlas y las dejan sobre el escritorio.

**Interpretación:** Se observa al equipo de alumnos expectantes, en algunos casos conversando entre sí. El equipo de becarias se expresa con naturalidad, reforzando su participación en la investigación y su condición de ex alumnas de la cátedra. Utilizan de forma pertinente el tono de la voz. Su postura corporal y movimientos en el espacio son adecuados.

• **Desarrollo:** La *primera actividad* se basa en la respuesta por equipo de la encuesta denominada “Evaluación de Saberes Previos”. Las becarias facilitan la consigna, haciendo hincapié de que se trata de un instrumento resuelto al inicio de la cursada. Manifiestan que se dará para ello un total de 15 minutos.

Los grupos se observan dispersos, murmurando respecto del tiempo y de la tarea asignada. Algunos inician la actividad y otros conversan. Incluso, una de las estudiantes presentes consulta acerca de una situación personal/laboral al docente.



El equipo de becarias da por culminado el tiempo y retira por grupo las encuestas respondidas.

Se plantea la *segunda actividad*, en la cual los equipos han de analizarse en forma cruzada. Por ejemplo, el grupo 1, verá el material del 14 y viceversa, hasta completar la totalidad en pares. Reparten las Encuestas respondidas según los cruces. La consigna remite a dos espacios: uno grupal, de revisión, y otro expositivo, para el planteamiento de alternativas (*tercera actividad*).

Dicho análisis se realiza a partir de ciertos lineamientos: problemática identificada, características propias no consideradas anteriormente y posibles alternativas profesionales de resolución. A su vez, deben considerar los aspectos posibilitadores y obstaculizadores de las organizaciones. El equipo de becarias anuncia que tendrán 10 minutos, pudiendo consultar el material que poseen respecto de la empresa (digital o papel). El alumnado murmulla respecto del tiempo y la actividad. Algunos de ellos manifiestan la imposibilidad de realizar lo pedido y otros inician sin opinar. Las becarias sostienen que los estudiantes contaban con la información para analizar la empresa, que las conocían y que habían realizado actividades previas que facilitaban dicha consigna. Socializan esta premisa con los estudiantes.

Durante el desarrollo de la actividad, el equipo de becarias refuerza la cantidad de minutos otorgados, consultan respecto de la necesidad de acrecentar el tiempo, y el alumnado responde afirmativamente (se extiende por 22 minutos). Las preguntas por parte de los grupos al equipo de becarias son recurrentes. Ellas recorren el salón acercándose a los grupos, asistiéndolos. Las mismas conversan con el equipo docente sobre la situación y deciden orientar a los grupos, pidiéndoles que seleccionen de la Encuesta 10 preguntas y respuestas básicas que les resulten relevantes.

Se observa que uno de los grupos se retira del aula para la realización de la actividad y no es acompañado por el equipo de becarias ni por los docentes.

Por otro lado, algunos estudiantes ingresan fuera de horario al aula y se suman a los grupos. Se observa a la totalidad de los participantes abocados a la resolución de la consigna.

Como *tercera actividad*, se solicita a los grupos que presenten las empresas analizadas (tres minutos cada uno de exposición). Las becarias manifiestan que los equipos pueden seleccionar la estrategia que consideren adecuada para presentar lo realizado. Los grupos dan cuenta de los resultados, en algunos casos parados y en otros sentados. Algunos hicieron un resumen de la PyME y la caracterizaron, mientras que otros presentaron las preguntas elegidas y las respondieron. En todos los casos problematizaron algún aspecto de la empresa, igual o diferente al análisis de grupo de origen.

El equipo de becarias interviene al culminar cada exposición, repreguntando al grupo de la PyME analizada si identificaron algún aporte de sus compañeros luego de la exposición. Algunos responden que sí y otros que no. Incluso, en algunos casos, explican o desandan las problematizaciones hechas.

Se observa que la generalidad de los participantes escucha a los expositores, una minoría habla entre sí, ampliando el análisis propio o repasando sus exposiciones. El equipo docente interviene ampliando el análisis hecho o cuestionándolo desde los saberes específicos de las ciencias económicas. Se entablan diálogos por fuera de lo planificado.

Durante las presentaciones, el equipo de becarias y el docente controlan los minutos otorgados para la presentación. Los primeros grupos superan el tiempo estimado.

Respecto de los expositores, se observó variación en la participación, en la elección de la modalidad de presentación por grupo, en el tono de voz empleado, en la postura o corporalidad puesta en juego, en la claridad en el discurso y en la utilización de vocabulario técnico.

**Interpretación:** El dictado de consignas resulta confuso, el alumnado pregunta al respecto o chequea su comprensión. Se observa a las becarias dispuestas a responder preguntas y asistir a los grupos. Caminan por el espacio, lo recorren y, en general, acompañan la actividad. En algunas indicaciones, su tono de voz es impreciso (no se las escucha). Respecto de los tiempos, estos no son respetados más allá de la insistencia de las becarias y el equipo docente. Las actividades se sostienen basadas en la planificación inicial, a pesar del rediseño realizado debido a la dinámica de la jornada (aúnan consignas y extienden otras). El equipo de becarias interviene durante todo el desarrollo de forma activa.

Los estudiantes se dispersan durante el análisis grupal, algunos se involucran activamente y otros aguardan el accionar ajeno. Ciertos estudiantes consultan el material, mientras que otros se organizan internamente para dividir tareas. Se los oye murmurar respecto del tiempo y/o de la incomprensión de la consigna en varias oportunidades.

En la presentación por grupo, a la mayoría se los observa seguros, planteando la problematización desde un análisis conceptual apropiado respecto de avance en la carrera (próximo a graduarse). Mientras que a una minoría se los nota nerviosos, ansiosos o inseguros, incluso convocan al equipo docente para chequear la veracidad de los contenidos teóricos que citan. Como apreciación general, los grupos responden a la consiga.

El equipo docente acompaña la actividad planteada, en algunos casos asiste a las becarias y asigna consignas complementarias (enviar por mail, cargar a la plataforma, citar las preguntas solicitadas, etc.). Refuerza, desde el conocimiento de los grupos, la realización de las actividades (conocimientos previos, actividades concretadas, etc.). Por otro lado, remarcan desde la autoridad el incumplimiento del tiempo para la resolución de las actividades y validan las capacidades técnicas. Se los observa conversar entre sí, aparentemente acerca de la materia y otras cuestiones. En relación a las intervenciones durante la exposición de los grupos, las mismas están relacionadas al conocimiento específico de los alumnos. Aportan conceptos de análisis o teoría pertinente, valiosa pero alejada del objetivo de la jornada.

- **Cierre:** El equipo docente retoma el encuadre de la actividad, anuncia el cierre y solicita la participación de las becarias para hacer *un balance*. Cada una de ellas realiza una apreciación al respecto. Todas particularizan en las actividades previas, la confección de la Encuesta y dan cuenta acerca de la importancia de acercarse a una empresa durante el proceso de formación. Refieren al contenido teórico trabajado, a la capacidad de análisis y a las apreciaciones técnicas utilizadas por los estudiantes.

Una de las docentes propone la implementación de la Encuesta de Opinión (Ver Anexo I) confeccionada para cerrar la actividad; la reparten individualmente (becarias y docentes) y solicitan su respuesta. Para finalizar convocan a la observadora y requieren una devolución. La observadora realiza una síntesis de su interpretación

de los hechos, dividida por actores. Agradece la participación y anuncia la confección de un informe al respecto en el marco de la investigación.

El equipo docente refuerza las actividades futuras, se despide de los estudiantes y finaliza la jornada, siendo las 22:15 hs.

**Interpretación:** Se observa que los alumnos están cansados, debido a la actividad de corrido, sin receso. A pesar de ello, el grupo se muestra respetuoso y con escucha activa.

Las becarias brindan un cierre con claridad, al igual que el equipo docente. El tono de voz y la corporalidad observada resultan pertinentes.

Los estudiantes responden afectivamente al agradecimiento por su participación.

**Anexo a la observación:** Se confecciona una encuesta de resolución cerrada y binaria (“SI” o “NO”), en la cual los alumnos participantes dan su opinión, de carácter anónimo, respecto de la experiencia. La intencionalidad de la misma subyace en el abordaje expeditivo de los datos obtenidos para la evaluación cuantificable del proceso de aprendizaje, basado en la actividad de campo propuesta por el equipo de investigación. (Se agrega como Anexo)

**Apreciación personal:** En relación a la experiencia, la caracterizo como enriquecedora. Los y las estudiantes tuvieron la oportunidad de revalidar sus saberes haciendo aportes profesionales; el equipo de becarias de investigación facilitó exitosamente la dinámica áulica y el plantel docente acompañó y supervisó desde el conocimiento y la legitimidad dicho proceso. En mi caso, como observadora, tuve la posibilidad de registrar y analizar los hechos desde mi formación en otras ciencias.

Como aporte a la investigación, haciendo hincapié en las Relaciones Laborales, concibo a las prácticas pre-profesionales o a los ejercicios académicos de campo una necesidad para el acercamiento al mercado de trabajo. Los espacios universitarios suelen proporcionarnos conceptos o saberes específicos. Pero, ¿cómo aplicar teoría en las PyMEs si una de sus características es la *resistencia al cambio*? Para revertir profesionalmente dicha particularidad, primero debemos aproximarnos y conocer las empresas.

A partir de una apreciación diagnóstica, como la aplicada el día lunes 02 de octubre, un Licenciado/a en Administración podría perfeccionar sus circuitos, potenciar sus capacidades y, a mi criterio, propiciar modificaciones desde el *liderazgo transformacional*<sup>5</sup> y el empoderamiento de sus trabajadores. *Si a las empresas las hacen las personas*, la capacitación en las PyMEs sería *un recurso dinamizador*, como lo plantea Oscar J. Blake<sup>6</sup>. Para ello, deberíamos rever la idoneidad de los empleados (espacios de formación) y tener en cuenta el tipo de *cultura organizacional*<sup>7</sup>, ya que ambos parámetros son transversales a toda vida institucional.

Desde el Trabajo Social y el Servicio Social, debiésemos destacar la relevancia de las universidades respecto a la *integración social* y la posibilidad de inserción laboral para sus graduados. A las universidades del Conurbano Bonaerense arriban jóvenes y adultos, que son la primera generación de estudiantes de grado de sus familias. En algunos casos, provienen de barrios emergentes o en situación de vulnerabilidad. Gran parte de ellos, son empleados de *tiempo completo* o sub-ocupados que

<sup>5</sup> Mendoza Torres, M. R., Ortíz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Volumen XIV - No. 1, Pp. 118-134

<sup>6</sup> Oscar J. Blake (1997). *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires

<sup>7</sup> Edgar H. Schein (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Ed. Jossey Bass. San Francisco

se forman académicamente con el objetivo último de mejorar su calidad de vida y la de su entorno. Por tal motivo, y otros tantos, es necesario considerar a la educación como una instancia de re-significación simbólica, en la que prime la participación activa de sus actores, la funcionalidad de lo aprendido, la pertinencia de los saberes adquiridos, la calidad en las propuestas didácticas y la innovación en las estrategias pedagógicas<sup>8</sup>.

En conclusión, el acercamiento a las PyMEs postulado en la materia Seminario de Análisis Estratégico de la Licenciatura en Administración revalida las herramientas técnicas, habilita a los estudiantes a poner en ejercicio lo aprendido, propicia la vinculación estratégica entre la Universidad y la oferta laboral existente, cooperando y promoviendo en los estudiantes el alcance de sus aspiraciones profesionales y personales.

## **G- Dinámica de revisión de trabajos realizadas entre los equipos de trabajo**

En este último cuatrimestre –fruto de la evolución del proyecto de investigación- hemos implementado otra instancia de participación del estudiantado. Dado que cada equipo debe analizar, diagnosticar y exponer en el aula un caso de observación de una organización que han investigado, otro de los equipos debe rever lo expuesto y formular su propio diagnóstico de la empresa presentada, y compararlo con el del equipo originario<sup>9</sup>.

Para ejemplificar esto copiamos seguidamente uno de los trabajos de evaluación cruzada presentados:

### **Reseña sobre la actividad desarrollada el lunes 2 de octubre – grupo n° 2 (Hendel Hogar)**

En base a la actividad propuesta por los profesores y por las ex alumnas egresadas de la Universidad de La Matanza, se nos solicitó analizar la encuesta (la cual fue elaborada por el curso de las alumnas antes mencionadas) de 1 grupo de los 14 totales, siendo el grupo N°13 aquel con el que deberíamos realizar la actividad, y luego de leer la encuesta se nos indicó (todo dentro de tiempos bastante acotados y previamente definidos por los responsables de la actividad) que elaborásemos un informe de no más de una carilla con la información que considerásemos más importante de la empresa del grupo de referencia, como también sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y luego exponer dicho análisis frente a nuestros compañeros, de la manera que nosotros eligiéramos (exponiendo en frente de la clase, desde los lugares en donde estábamos sentados, explicando el análisis haciendo foco en puntos particulares, etc.) y por último se nos pidió que determináramos cuáles fueron las 10 preguntas de la encuesta que más nos sirvieron para llevar a cabo la actividad de análisis.

He aquí el resultado de la actividad realizado por los integrantes del equipo n° 2:

*Análisis de la exposición del Grupo N° 13*

*Empresa analizada: Hidrolimp SRL*

---

<sup>8</sup> Tonon de Toscano, G. (2005). Un Lugar en el Mundo: La universidad como espacio de integración social para los/las estudiantes. *Revista Hologramática. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, Año 2 N° 3. Pp. 89-99

<sup>9</sup> Ver el apartado anterior en el que se transcribe una observación de esta actividad

*Datos básicos de la empresa:*

- Fundada en 1998.
- Actividad: Fabricación, comercialización y servicios técnicos de accesorios y máquinas de limpieza industrial.
- Localidad: 3 de Febrero, Caseros.
- Inmueble propio.
- Jornada laboral de 8 a 18 hs.

*Fortalezas:*

- Posicionamiento en el mercado.
- Ventaja competitiva (Diferenciación)
- Motivación a empleados.
- Inversiones / infraestructura (Presenta máquinas modernas). Obtiene casi un 100% capacidad instalada.
- Trayectoria.
- Certificaciones de calidad (ISO 9001 / ISO 14000)

*Debilidades:*

- Poco control.
- Mal diseño de la organización.
- Deficiencia en el proceso de selección del personal.
- No existe control de stock.

*Oportunidades:*

- Introducción al mercado semi-profesional.
- Incentivos para producción de capital.
- Bonos nacionales (Beneficios fiscales/ políticas comerciales).
- Exportaciones e importaciones (parte).
- Comercialización de productos vía Internet.

*Amenazas:*

- Trabas para importación.
- Productos sustitutos (más baratos/ no industriales).

*Otros datos relevantes a destacar:*

- 40 % venta en los últimos dos años.
- Personal asalariado bajo convenio.
- Vinculación con Universidad Nacional de 3 de Febrero por consultaría y búsqueda personal.

*Otros problemas a destacar:*

- Carga impositiva.
- Dificultades para conseguir personal.
- Poca ayuda del estado para resolver problemas de competencia externa.
- Organigrama.

*Las 10 preguntas de la encuesta elegidas para el análisis:*

1. Actividad principal.
2. Principales productos comercializados.
- 3.1 Fundación (año).
6. Forma jurídica actual.
13. Ubicación de los principales proveedores.
19. Estado de la maquinaria.
21. Certificación de calidad.
29. Cantidad de personal ocupada al 31/12/2016.
37. Tres principales problemas.
50. Los productos importados constituyen amenaza.

---

### *DEVOLUCION*

---

De parte de todos los integrantes del grupo N° 2 nos gustaría agradecer a los profesores y a las chicas encargadas de llevar a cabo esta actividad porque nos pareció una experiencia muy interesante y positiva, donde se probó mediante actividades muy dinámicas nuestras capacidades adquiridas dentro de la materia y que nosotros fuimos forjando a lo largo de la carrera. Si bien se nos ordenó que tratemos de hacer todo dentro de tiempos bastante acotados y eso nos generó cierta ansiedad y un poco de nerviosismo, tenemos en claro que era parte de la dinámica propuesta, de obtener resultados concretos en tiempos finitos, muy similar a lo que se pide en varias tareas administrativas complejas dentro de las organizaciones, puliendo nuestra capacidad analítica y también mejorando nuestra flexibilidad para adaptarnos a todo lo que se pueda presentar en nuestro camino profesional.

Esperamos haber aportado lo mejor de nosotros para este proyecto.

### **H- sobre las hipótesis más importantes referidas a las características situacionales de las organizaciones analizadas**

Con el objeto de obtener un diagnóstico organizacional de las empresas relevadas, en relación a la incorporación y aplicación de prácticas y saberes administrativos, resulta fundamental verificar si los hallazgos obtenidos se aproximan a las hipótesis establecidas en el marco de la bibliografía específica de Administración.

A partir de los datos recolectados mediante las encuestas es necesario llevar a cabo un análisis cualitativo de los mismos que permita la identificación de conceptos significativos y la relación entre las variables observadas. La encuesta, entonces, es una herra-

mienta de investigación que nos permite recabar información relevante acerca de diversos aspectos de las organizaciones, y es ese conocimiento el que debe contrastarse con los presupuestos realizados por autores destacados en la disciplina de la Administración.

Particularmente, referimos a las hipótesis sobre los Factores Situacionales propuestas por Henry Mintzberg, que se encuentran mencionadas en el marco teórico de este informe. Resulta importante confrontar cada una de estas variables con los aspectos teóricos obtenidos sobre las pequeñas y medianas empresas observadas, a fin de establecer el grado en el cual las hipótesis planteadas se cumplen o no y posibilitar el descubrimiento de la interrelación entre estas dos fuentes de saber administrativo.

**Edad:** *“cuanto más antigua la organización, más formalizado su comportamiento”*

La mayoría de las empresas estudiadas son familiares y pertenecen a la segunda generación que lleva adelante la organización, es decir que, en promedio alcanzan los veinticinco años de antigüedad. Resulta relevante destacar la participación de más de una generación dentro de la familia, pues, un traspaso de mandos puede condicionar el propósito inicial de la organización, la visión de la misma, y en definitiva su evolución. Asimismo, la falta de formación profesional de las personas al mando de las pequeñas y medianas empresas, que no cuentan con conocimientos empresariales, limitan las posibilidades de desarrollo de las mismas.

Las técnicas de administración suelen desarrollarse con escasa atención de las normas explícitas establecidas internamente, siendo mayormente orientadas a instrucciones y procedimientos transmitidos oralmente por parte de los dueños o administradores. Esta modalidad de comunicación no tan formalizada puede debilitar la capacidad de planeamiento, ejecución y control de los procesos que se realicen. Sin embargo, la antigüedad de la organización y la existencia de personal con años de experiencia dentro de ella pueden reducir la variabilidad de su comportamiento, y volverlas más predecibles.

**Antigüedad de la industria:** *“la estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria”*

Se trata de sectores económicos, en su mayoría comercios e industrias, que son antiguos con respecto a su fundación en comparación con otros sectores como ser servicios y tecnología, y existe una relación entre la edad de la industria y la especialización de las tareas. En el caso de las empresas estudiadas se trata de estructuras pequeñas y por lo cual ello no favorece la división de tareas, la diferenciación de sus unidades y la formalización del comportamiento.

Estas organizaciones familiares tienden a incorporar personal familiar por cuestiones de confianza y de continuidad de la empresa, y el centralizar las tareas en pocas personas no permite la especialización y menos al no contar con trabajadores instruidos al efecto.

**Tamaño:** *“cuanto mayor la organización, más elaborada su estructura”; y, “mayor la dimensión promedio de sus unidades”; también: “más formalizado su comportamiento”*

El tamaño de una organización se puede dimensionar a partir de la cantidad de personal, mayoritariamente efectivo, que agrupa o de los niveles de facturación anual que posee. El diseño estructural de las organizaciones afecta a los patrones de comunicación y al intercambio de información y conocimiento entre los individuos, y debe estar determinado dependiendo de cuáles son los retos fundamentales que la organización debe superar a nivel interno y externo.

Las empresas observadas tienen tamaño pequeño a mediano, lo cual se refleja en sus estructuras poco elaboradas, y es una de las características que las ubica en desventaja con respecto a las grandes empresas principalmente por la falta de equidad. Esta situación vislumbra las limitaciones de las PyMEs que desencadenan problemas de diversa índole. Paralelamente, su comportamiento es poco formalizado y ello también se relaciona con el tamaño de la organización debido a que resulta sencillo la comunicación informal y la transmisión oral de instrucciones por parte de los dueños que suelen estar involucrados en actividades de variada importancia dejando de lado la participación activa de los empleados en la planificación de las tareas.

**Sistema técnico:** a) *“cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo.”* b) *“cuanto más sofisticado (difícil de entender) el sistema técnico más elaborada la estructura no operativa –específicamente, cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva (para ese staff), y mayor el uso de dispositivos de enlace (para coordinar el trabajo de ese staff)”*; c) *“la automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica”*

El sistema técnico que predomina en esta clase de organizaciones es la producción en masa o unitaria, dejándose de lado los procesos mayoritariamente automáticos. Uno de los problemas más destacables que se vislumbran es la carencia de tecnología en lo referente al atraso en la incorporación de nuevos equipos y la modernización de los procesos productivos, debido a la falta de recursos o de acceso a financiamiento, y hasta por desconocimiento o resistencia a los cambios por parte de los propietarios.

Como consecuencia de un sistema técnico de sencillo entendimiento, la estructura operativa resulta poco elaborada y no suele contar con personal calificado ni con la suficiente capacitación para el desarrollo de sus actividades. Estas organizaciones no cuentan con áreas de Investigación y Desarrollo, por lo que las pocas innovaciones aplicadas no se generan en la empresa, sino que suelen representar imitaciones de lo desarrollado por otras, quedando rezagadas y atrasadas dentro del mercado. La estructura administrativa, con ciertas carencias en la preparación profesional y empresarial centraliza las decisiones y la escasa información que posee.

**Ambiente:** a) *“cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura”*. b) *“cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura”*; c) *“cuanto más diversificados los mercados de la organización mayor su propensión para dividirse en unidades basadas en mercado (dadas economías de escala favorables)”* d) *“la extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente”*; e) *“las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciadas”*.

El ambiente en el que se encuentran inmersas las empresas relevadas es complejo y dinámico. En general, no cuentan con un vasto conocimiento del mercado y de los competidores debido a la falta de realización de estudios y análisis, lo que ocasiona un desconocimiento de datos e indicadores que resultan fundamentales para la toma de decisiones internas y externas. El desconocimiento de información esencial ubica a estas organizaciones en una posición de desventaja e incertidumbre permanente lo cual es aún más grave encontrándose inmersas en un ambiente inestable y turbulento.

Las decisiones son tomadas por los dueños y administradores con escasas o nulas consultas a los responsables de cada área, además mayoritariamente se encuentran condi-



cionadas por proveedores, clientes y otros integrantes de su contexto. Las PyMEs encuentran diversos problemas en el ambiente que ponen en riesgo su supervivencia en el mercado y las posibilidades de crecimiento: acceso a créditos, alta carga impositiva, elevados costos laborales y generales, falta de personas capacitado, deficiencias en la organización interna, competencia extranjera, dificultad en acceso a tecnologías productivas modernas ocasionando desaprovechamiento de recursos.

**Poder:** a) *“cuanto mayor el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura”*; b) *“las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas”*; c) *“la moda favorece la estructura del día (y de la cultura). A veces aun cuando es inapropiada”*.

El poder de estas organizaciones suele estar concentrado en la dirección con poca participación de los demás miembros. A pesar de ello, existen grupos externos que impactan en forma directa en estas empresas, como proveedores, clientes y competidores que resultan fundamentales para la actividad y que terminan ejerciendo un control importante que incide en gran proporción en las decisiones que se toman tanto diariamente como a largo plazo.

Las actividades de las empresas relevadas suelen localizarse dentro de la misma provincia en que se encuentran, y en pocos casos se extiende a otras provincias; es decir que sus proveedores y clientes tienden a encontrarse concentrados territorialmente.

Por otro lado, la carencia de descentralización estructural puede relacionarse con la falta de personal especializado, en puestos críticos y no tanto, dentro de la organización, llevando a la concentración del poder y control en los dueños de la misma, que tampoco suelen tener la formación profesional requerida.

El análisis de la viabilidad de las organizaciones relevadas resulta fundamental a los fines del presente proyecto de investigación, para lo cual referimos a la descripción del concepto que realiza el autor Jorge Etkin.

*“Para que una organización sea viable importa: a) la capacidad del conjunto para replantear sus formas de pensar frente a las nuevas realidades y no sólo cambiar sus tecnologías; b) evaluar el estado del ‘contrato psicológico’ de los individuos con la organización, incorporarlos a un proyecto compartido y darles motivos para innovar en su trabajo; c) explicitar los esquemas mentales que están operando como resistencia y obstáculos a las decisiones de cambio, y d) desde la dirección, incorporar criterios de apertura en las micro culturas que aíslan a la organización, con el propósito de respetar los principios y valores que la cohesionan, pero también para ponerla en sintonía con las necesidades del medio social.”* (Etkin, 2005)

La viabilidad de una organización se refiere a sus capacidades para mantener y conservar su cohesión interna mediante las relaciones estables que comparten los individuos que agrupa y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado. Una organización de este tipo se encuentra inmersa en un medio cambiante e incierto y es indispensable la existencia y el refuerzo de sus procesos y formas de asociación que impactan en su estructura y cultura, y que le permiten funcionar y proyectarse a través del tiempo.

Uno de los puntos a destacar es que, frente al contexto dinámico y complejo en que se encuentran estas empresas, tienen la capacidad de plantearse la realidad y establecer prioridades que no sólo se basan en la modernización de sus tecnologías, sino también en la orientación al cliente, disminución de costos, mejoramiento de procesos de venta, distribución y logística, entre otros.

La incorporación de saberes administrativos desde diversas fuentes fortalece los procesos de autocontrol, que posibilitan el ajuste a las necesidades del sistema en general, y refuerza los esquemas internos permitiendo la adaptación de la organización ante distintos escenarios que plantea el ambiente.

Es menester considerar que el saber administrativo no se desprende exclusivamente desde el directorio de la organización, pues dar lugar a momentos de reflexión junto con los grupos integrantes de la organización que forman subculturas, ofrecer programas de capacitación e incorporar estudiantes universitarios o profesionales de la Administración que tengan las competencias necesarias para el desarrollo de esos saberes, son factores que refuerzan la capacidad de las organizaciones para mantenerse en el tiempo y conservar su viabilidad.

## **I- Problemas**

De acuerdo a los análisis con los cuales elaboramos este presente informe hemos llegado a las siguientes conclusiones previas, enunciando como causas y problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las PyMEs:

- 1) Coyuntura Económica: Problemas de recesión que producen una disminución importante de las ventas en cada sector.
- 2) Acceso a Financiamiento: Una burocratización de los trámites necesarios para su obtención, y rigidez en las garantías exigidas, atentan contra el acceso al financiamiento.
- 3) Legislación Laboral: Es considerada de alta complejidad y que dificultan el contratar y efectivizar al personal adecuado.
- 4) Apoyo y funcionamiento del Estado: demora en pagos, reintegros, etc.; burocratización en distintos niveles del Estado: Nación Provincia Municipio.
- 5) Otros obstáculos: acceso a las nuevas tecnologías.
- 6) Poca o casi nula investigación de los mercados.
- 7) Subutilización de la capacidad instalada por déficit en el planeamiento.
- 8) Procesos internos altamente manuales con carencias de tecnologías avanzadas.
- 9) Baja participación de los empleados en la planificación de las actividades de la organización.
- 10) Baja y escasa atención en los procesos de selección e inducción de los empleados.
- 11) Insuficiente información y conocimiento sobre temas de actualidad (económicos / sociales/ políticos).
- 12) Falta de control la contaminación ambiental.
- 13) Técnicas casi nulas para aplicar al sistema productivo (técnicas de planificación y desarrollos de nuevos productos).

De lo observado y trabajado en los aspectos anteriores enunciados, se destaca la ausencia generalizada de una planeación estratégica formal y continua en la gestión empresarial de estas organizaciones. Los análisis realizados arrojan una premisa, las organizaciones se concentran en la operación del día a día, considerando un horizonte cortoplacista, generalmente de un año, dónde la base fundamental de la planeación son los presupuestos de ingresos y egresos.

Las organizaciones en general -sin detenernos en algún caso particular- elaboran escasos planes de desarrollo de productos nuevos o de mejoras de procesos, en este último caso por lo general trabajan con órdenes de producción bajo pedido, y por lo tanto utilizan diferentes procedimientos de producción sin que previamente se realicen estudios complementarios de los mismos. Esta es una explicación del bajo poder de negociación que tienen con los clientes importantes, lo que condiciona su supervivencia a la voluntad de las corporaciones para las cuales producen bienes y servicios.

## **J- Saberes administrativos de la encuesta. Conocimientos de materias aplicados. (análisis del 2º cuatrimestre de 2016)**

### Forma Jurídica:

2401. Contabilidad Básica. Unidad 1. Conceptos básicos introductorios.

2413. Derecho Comercial I. Unidad 7. Constitución de las sociedades.

### Antigüedad:

2405. Administración general. Unidad 13. Ciclo de vida de la organización.

### Dependencia de una entidad madre local o extranjera-Sector económico

2411. Economía General. Unidad 1. Introducción a la economía.

### Localización del establecimiento principal

2421. Administración de la producción. Unidad 2.

### Sistema tecnológico principal

2421. Administración de la producción. Unidad 1.

2410. Elementos de costos. Unidad 8. Contabilidad de costos por procesos.

### Ciclo económico habitual

2401. Contabilidad Básica.

2425. Administración Financiera. Unidad N°2. Análisis y planificación financiera.

### Forma de contratación del personal

2420. Administración de personal. Unidad 2. Administración de personal.

2417. Derecho laboral y previsional. Unidad 2. Contratos de trabajo.

### *Incorporación de saber administrativo*

### ¿Qué motiva la necesidad de nuevos saberes administrativos?

2422. Comercialización. Unidad 2. Análisis del ambiente externo. Unidad 3. Planeación estratégica.

### ¿Qué espera lograr con la incorporación de nuevos saberes?

2425. Administración Financiera. Unidad 1. Rol del Administrador Financiero. Relación con las demás funciones de la organización.

2410. Elementos de costos.

2421. Administración de la producción.

2422. Comercialización.

2412. Psicosociología de las organizaciones. Unidad 3.

¿A través de qué cambios se pueden lograr esos objetivos?

2405. Administración general. Unidad N°13: Estrategia y estructura. Fundamentos para diseñar estructuras de una organización. Cómo funciona una Organización La esencia de la estructura. El modelo de Mintzberg.

2422. Comercialización. Unidad 10: Canales de Distribución. Unidad 14: Ventas Personales y Relaciones Públicas

2412. Psicosociología de las organizaciones. UNIDAD III: Teorías. Clima organizacional. Las relaciones entre individuo y organización. Contrato psicológico

2418. Estados Contables. Unidad 1: La Contabilidad y los Informes Contables.

2421. Administración de la producción. Unidad N°1: Producción. Tipología de la producción. Producción continua e intermitente. La instalación fabril y los factores que influyen en su funcionamiento. Etapas de producción.

¿A través de qué mecanismos puede generarse internamente saber administrativo que alcance a los objetivos?

2412. Psicosociología de las organizaciones. UNIDAD V: La comunicación como proceso en las organizaciones. Su carácter simbólico y social. Contexto de significación, comunicación y cultura. Identidad organizacional, comunicación y cultura. La cultura y los procesos organizacionales. La metáfora cultural. Los líderes y la cultura empresarial. Niveles de la cultura.

¿De qué otras fuentes puede provenir la incorporación de saberes administrativos a la organización?

2420. Administración de personal. BOLILLA IV: DIMENSION 3: Desarrollo de los Recursos Humanos. Unidad V: DIMENSION IV: Calidad de vida laboral

¿Cómo se formalizan los saberes administrativos generados y/o adaptados por la organización?

2405. Administración general. Unidad N° 8: Tipos de sistemas. Naturaleza y propiedades de los sistemas. Aportes a la administración. Sistemas de información. Definiciones. Desarrollo. La técnica de la información. Procesamiento. Valor de la información.

2414. Procedimientos Administrativos. UNIDAD VI: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. Diseño global y/o lógico. Diseño físico y/o detallado. Marco del sistema a diseñar. Planeamiento del diseño. Partes integrantes. Definición de las entradas, procesos y salidas. Definición de archivos y bases de datos. Controles internos generales y específicos.

2412. Psicosociología de las organizaciones. UNIDAD V: La comunicación como proceso en las organizaciones. Su carácter simbólico y social. Contexto de significación, comunicación y cultura. Identidad organizacional, comunicación y cultura. La cultura y los procesos organizacionales. La metáfora cultural. Los líderes y la cultura empresarial. Niveles de la cultura.

¿Qué estima que puede hacerse para que sea más efectiva la generación, adaptación e incorporación de saberes administrativos?

2412. Psicología de las organizaciones. UNIDAD V. Los líderes y la cultura empresarial UNIDAD VI Poder, autoridad y liderazgo. Estilos de liderazgo. Liderazgo estratégico y la motivación para el cambio. Liderazgo y comunicación.

2426. Dirección General Unidad 4: Diseño del puesto de Dirección. Los métodos y las capacidades personales. Liderazgo El saber de los directivos

2420. Administración de personal. BOLILLA III: DIMENSION II: RELACIONES LABORALES. BOLILLA IV: DIMENSION 3: DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

*Técnicas de administración en uso*

*Planeamiento.*

Fuentes de información usadas para decidir - Formales

2415. Sistemas de información

2401. Contabilidad Básica

2418. Estados Contables: unidad 1 “la contabilidad y los informes contables”

2416. Macroeconomía: unidad 1 “macroeconomía: objetivos, instrumentos y conocimientos

2407. Estadística: unidad 2 “procesamiento de datos”, unidad 3 “tipos de medidas”, unidad 4 “números e índices”

2415. Comercialización: unidad 5, Marketing. Bases Conceptuales 1ra Edición. Prometeo UNLAM.: Lamb, Hair, Mc. Daniel- Marketing. 6ta Edición. Thomson

2405. Administración General

2421. Administración de la producción.

Fuentes de información usadas para decidir - Informales

2415. Sistemas de Información

2412. Psicología de las Organizaciones

¿Cuál es la planificación central de la empresa?

*Horizonte de planeamiento*

2427. Planeamiento y evaluación de proyectos

Jerarquía de los planes (estratégico, táctico, operativo)

2405. Administración General: unidad 11. Prospectiva. Planeamiento. Concepto. Tipologías. Metodologías. Jerarquía de planes. Estrategia. y política. Descripción del planeamiento estratégico. Planeamiento Táctico y operativo. Algunos autores de la corriente de la administración estratégica. Matrices. Participación relativa en el mercado. Productos interrogantes. Modificaciones a la matriz del BCG

*Alcance de la planificación*

¿Utiliza la empresa los procedimientos que se detallan?

2415. Sistemas de información

2418. Estados Contables

2405. Administración general

2425. Administración Financiera. Unidad N°2. Análisis y planificación financiera.

2414. Procedimientos administrativos: unidad 6 “diseño e implementación de procedimientos administrativos”.

2421. Administración de la producción: unidad 4. Tácticas de producción. Tendencias. Planeamiento. Programación. Lanzamiento. Ejecución. Control. Balanceo de línea. Carga de máquinas. Gráficos de Gantt. Pert. CPM. Tablero de comando. Métodos MPR I, MPR II y Just in Time. Utilización de resultados de la investigación operativa.

#### *Control*

¿Utiliza la empresa los procedimientos que se detallan?

2410. Elementos de Costos: unidad 3 “materiales y materias primas”

2421. Administración de la Producción:

2401. Contabilidad Básica: unidad 5 “análisis y registro de operaciones específicas”

2425. Administración Financiera. Unidad N°2. Análisis y planificación financiera.

#### *Ejecución*

¿Utiliza la empresa los procedimientos que se detallan?

2420. Administración de personal. Bolilla ii: Administración de personal.

2415. Sistemas de Información

2405. Administración General

2422. Comercialización: unidad 7 “producto”, unidad 10 “canales de distribución”

2421. Administración de la producción:

#### *Inversiones realizadas*

En la actividad de la empresa

2425. Administración financiera. UNIDAD 6 – Decisiones de inversión

2401. Contabilidad básica: unidad 5 “análisis y registro de operaciones específicas”

2413. Derecho Comercial I

Inversiones financieras

2401. Contabilidad básica: unidad 5 “análisis y registro de operaciones específicas”

2419. Matemática financiera: unidad 1 “operaciones en base a interés simple”. Unidad 2 “operaciones en base a interés compuesto”. Unidad 3 “rentas”. Unidad 4 “sistemas de amortización”. Unidad 5 “VAN y TIR”

¿Cuál es el principal objetivo de las inversiones?

2425. Administración financiera: unidad 6 “decisiones de inversión”

2410. Elementos de costos

2421. Administración de la producción

#### *Clientes, proveedores competidores*

¿Qué porcentaje del total facturado representa el principal producto y/o servicio?

2405. Administración general: unidad 11. Prospectiva. Planeamiento. Concepto. Tipologías. Metodologías. Jerarquía de planes. Estrategia. y política. Descripción del planeamiento estratégico. Planeamiento Táctico y operativo. Algunos autores de la corriente de la administración estratégica. Matrices. Participación relativa en el mercado. Productos interrogantes. Modificaciones a la matriz del BCG

2422. Comercialización: unidad 3 “planificación estratégica”

¿Qué porcentaje del total facturado representa el principal cliente?

2422. Comercialización

¿Dónde se encuentran localizados los principales clientes de su organización?

2421. Administración de la producción: unidad 2. Estrategia. Estrategia productiva. Tecnología de producto. Proceso. Equipamiento. Dimensión. Localización y distribución. Integración. Mano de obra. Localización. Técnicas cualitativas y semi cualitativas. Estrategia empresarial.

2422. Comercialización: unidad 5 “investigación de mercados”

¿Qué porcentaje de las compras de la empresa representa su principal proveedor?

2422. Comercialización

¿Dónde se encuentran localizados los principales proveedores de su organización?

2421. Administración de la producción: unidad 2. Estrategia. Estrategia productiva. Tecnología de producto. Proceso. Equipamiento. Dimensión. Localización y distribución. Integración. Mano de obra. Localización. Técnicas cualitativas y semi cualitativas. Estrategia empresarial.

Principal tipo de cliente de la empresa

2422. Comercialización: unidad 6 “segmentación de los mercados y mercados meta”

La organización compete principalmente con productos de origen

2416. Macroeconomía

2422. Comercialización: unidad 5 “investigación de mercados”

Mercado

2422. Comercialización: unidad 5 “investigación de mercados”

### *Financiación*

Plazos

2425. Administración financiera. Unidad Nª 3 Capital de trabajo. Ciclo de conversión del efectivo.

Tipo de financiación más usada

2425. Administración financiera. Unidad Nª4. Costo de capital Unidad Nª5, Decisiones de estructura de financiamiento. Unidad Nª7 Decisiones de financiamiento.

## **K- Opiniones de los estudiantes sobre las estrategias áulicas del Seminario 2017**

Como respuesta a uno de los objetivos planteados en el proyecto de investigación, donde nuestro interés reside en “Explorar y describir la eficacia de la estrategia pedagógica desarrollada fuera del aula en los estudiantes que participarán en el trabajo de campo investigando en las organizaciones incluidas en la muestra sobre la que se investigará sobre la relación entre gestión cotidiana y saber administrativo”.

Al respecto el análisis que se efectuó de la recolección de las opiniones, y de los instrumentos que brindó la encuesta, con preguntas tanto abiertas como cerradas y sobre la aplicación de la técnica de debate en el aula, podemos decir de las interpretaciones recogidas arrojan las siguientes opiniones respecto de la actividad llevada a cabo en el aula.

Argumentos de los alumnos <sup>10</sup>

*“Consideramos que la actividad fue positiva, dado que pudimos analizar una empresa distinta a la nuestra, donde observamos otra forma de trabajo, otra estructura y otra estrategia diferente a la que conocemos, la cual nos ayudó a fortalecer el enfoque de nuestros estudios y a poder plantearnos nuevas inquietudes que nos serán útiles para la próxima etapa de nuestra investigación.*

*A su vez, la dinámica de la tarea encomendada, estableciendo tiempos cortos y tareas concisas nos obligó a tener que organizarnos de una manera rápida y eficiente, procurando así detenernos en los aspectos más importantes de la empresa, de manera que pudimos brindar (y también recibir) otro punto de vista diferente sobre la información proporcionada por la encuesta.*

*Como punto de vista negativo, podemos decir que a las actividades propuesta les faltó acercarlas un poco a la realidad, a lo largo de la carrera el profesional no recibe un acercamiento práctico que interpele la realidad de una organización, quizás el Seminario podría canalizar esta falencia en el sistema educativo y esta actividad llevarla a cabo en un entorno menos teórico.”. (equipo 6 Empresa LACTEOS Castelar).*

*“Consideramos que la actividad ha sido de gran utilidad dado que, como hemos estado hablando a lo largo de la cursada, a veces hay que alejarse un poco para poder visualizar los problemas y que otro equipo sin tener demasiado conocimiento de la empresa pueda detectar cuestiones que nosotros no hemos visto, nos aporta al trabajo final y al crecimiento profesional.*

*Como aspecto “negativo” podemos mencionar que al principio no teníamos idea del tipo de trabajo que íbamos a realizar, lo que generó un poco de desconcierto y ansiedad. Y, por otro lado, el manejo de los tiempos de las presentaciones de análisis de cada equipo, por parte de las moderadoras. (Clara Luz SA Equipo 5)*

### **Análisis de la Empresa Polinoa SA**

*“Feedback positivo de la actividad:*

---

<sup>10</sup> Feedback de la actividad de algunos de los equipos seleccionados al azar.



- ✓ *Armaron una actividad concreta que requería un esfuerzo significativo por parte del grupo para poder llevarlo a cabo por los límites de tiempo.*
- ✓ *Generó que, como integrantes, busquemos la eficiencia.*
- ✓ *Queremos destacar la amabilidad y la cordialidad de las chicas que presentaron la actividad.*
- ✓ *Otro punto favorable fue la paciencia y buena predisposición a responder preguntas y ayudar a resolver la consigna.*
- ✓ *El cierre por parte de alguien que no es afín a la carrera otorgó una visión enriquecedora y nos permitió ver la situación desde otra perspectiva, que a veces, nos perdemos por estar tan enfocados en nuestra carrera.*
- ✓ *Nos sorprendió el feedback que fue dirigido a los profesores, ya que denota que, en calidad de profesionales y futuros profesionales, debemos buscar la mejora continua. Además de la cadencia de voz, fue muy carismática en todo momento de su devolución.*
- ✓ *Crearon un ambiente relajado donde los grupos se sintieron relajados, al no haber una exigencia en cuanto a cómo debían exponer el análisis cada grupo, incluso al dar la opción de quedarnos sentados, nos sentimos más cómodas. También cabe destacar, que todos los integrantes del grupo actuaron con respeto hacia los demás compañeros y las opiniones de los otros.*
- ✓ *El compromiso de las chicas, al leer todas las encuestas, y como ya dijimos a responder preguntas y hacer comentarios sobre el análisis que realizaban los grupos.*

**Feedback negativo de la actividad:**

*Cómo crítica constructiva podemos agregar:*

- ✓ *Una fijación de límites de tiempo más estrictos y en la medida de lo posible un tono de voz más fuerte, para una escucha más clara, ya que el aula es grande y pese al silencio, no llegaba bien el mensaje.*
- ✓ *Podemos agregar que se busque la elaboración de una consigna lo más clara y concreta posible, para poder evacuar todas las dudas posibles, dado que fue complicado ir objetivamente a lo que se buscaba realizar.”*

Teniendo en cuenta para nuestro análisis la herramienta de feedback, técnica que supone un proceso de aprendizaje, conforme lo describe Rafael Echeverría *“El aprendizaje es el instrumento principal del que disponemos, tanto en el ámbito individual como de equipo, para expandir nuestra capacidad de acción, ser más efectivos, pero, por, sobre todo, estar en un proceso de permanente reinención de nosotros mismos. El aprendizaje, por tanto, representa el vehículo de nuestro constante devenir, de nuestra capacidad de auto-transformación. Al aprender, modificamos la forma como actuamos, suscitamos juicios diferentes y transformamos nuestra identidad. Los seres humanos estamos en permanente transformación de quienes somos, que depende de nuestra capacidad de aprendizaje. No somos de una determinada manera, fija, inmutable, de por vida. Podemos aspirar a ser distintos. Por, sobre todo, podemos aspirar a ser mejores”*.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> EL ARTE DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, por Rafael Echeverría, PhD. Newfield Consulting

## **L- Resumen del procesamiento de las encuestas efectuadas en un semestre (172 u.)**

- Tipos de sociedad: Materia Derecho Civil y Comercial

Se puede ver que casi el 45% de las empresas encuestadas son Sociedades Anónimas, mientras que más del 76% de las empresas son Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad Limitada. Estos constituyen los dos tipos más comunes de Sociedades Comerciales en nuestro país. (se agregan resultados gráficos en anexo)

Es importante destacar también que según lo relevado en la Pregunta 8, el 76,7% son empresas familiares y esto se debe a que la mayor parte de las PyMEs de nuestro país surgen y se desarrollan como tales. Un estudio realizado en el año 2015 por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa arrojó como resultado que aproximadamente el 90% de las Pymes son familiares.

Además, sólo el 10,2% de las empresas forman parte de un conjunto que se encuentra directa o indirectamente controlado por una misma firma. Según la Ley de Sociedades Comerciales (19.550) se consideran sociedades controladas aquellas en que otra sociedad, en forma directa o por intermedio de otra sociedad a su vez controlada:

- Posea participación, por cualquier título, que otorgue los votos necesarios para formar la voluntad social en las reuniones sociales o asambleas ordinarias;

-Ejerza una influencia dominante como consecuencia de acciones, cuotas o partes de interés poseídas, o por los especiales vínculos existentes entre las sociedades.

Es decir que, el porcentaje indicado se trata de empresas que se encuentran fuertemente influenciadas a su vez por otra sociedad la cual tiene participación importante como para intervenir en la toma de decisiones y en las acciones a seguir.

- Formas de Financiamiento

Las tres principales fuentes de financiamiento son Recursos Propios, Préstamos Bancarios y Cheques respectivamente. Según el estudio mencionado realizado por la CAME la falta de acceso al sistema financiero es un problema para las PyMEs y es por ello que la mayoría de ellas se debe financiar con fondos propios y son muy pocas las que califican y logran tener acceso a créditos bancarios.

- Relación con las fuerzas competitivas. Conocimiento: Cruz de Porter. Materias: Administración General, Dirección General

En este punto se analizan distintos aspectos del contexto de la empresa que constituyen las fuentes de la competencia de la industria o sector al que pertenece la empresa.

Se destacan las figuras de los Compradores y de los Proveedores y la determinación del Poder de Negociación que se tiene con ambas partes.

También existen productos que compiten con los que elaboran/comercializan las empresas encuestadas, las cuales consideran en más del 70% que compiten principalmente con productos nacionales.

En cuanto a las exportaciones podemos decir que en su mayor parte las PyMEs encuestadas realizan exportaciones a países limítrofes como Chile y Brasil y otros países dentro del Mercosur.

Sin embargo, también encuentran ciertas dificultades para acceder a mercados externos, siendo las más relevantes la existencia de un tipo de cambio poco competitivo y la insuficiente capacidad productiva para atender las posibles demandas de ese mercado.

- Capacidad Productiva: Materia Elementos de Costos

El concepto Capacidad Productiva hace referencia al máximo nivel de actividad que una empresa puede alcanzar con una estructura productiva dada. En la encuesta se interrogó acerca de la utilización de la capacidad instalada en el año 2013 y 2014.

Los primeros gráficos correspondientes a cada año cuentan la cantidad de empresas que tiene un determinado porcentaje de utilización de su capacidad instalada, mientras que en los segundos gráficos se mide la cantidad de empresas en porcentaje.

En la mayoría de las empresas aumentó el uso de la capacidad instalada en el año 2014 con respecto al año 2013.

- Posicionamiento en el Mercado: Materia Comercialización

Existen ciertas medidas estratégicas que las empresas pueden tomar para que un producto o servicio que ofrecen logre ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores en relación a los de la competencia.

En la encuesta que se analiza podemos observar que de aquellas empresas que se encontraban atravesando un proceso de obtención de alguna certificación, aproximadamente un 34% tenía como objetivo mejorar su posicionamiento en el mercado. Además, más del 66% tenía el fin de mejorar la calidad de los productos/procesos/servicios lo que, a su vez, se relaciona con dicha estrategia de posicionamiento.

#### E-commerce: Materia Comercialización

Del total de las empresas encuestadas, el 71% no comercializa sus productos vía Internet y aproximadamente el mismo porcentaje tampoco tenía planificarlo hacerlo en el año 2016. Dentro del porcentaje de las empresas que sí realizan comercio electrónico se encuentran distintas actividades como empresas de servicios, venta de autos, entre otras. Se trata de empresas que cuentan con páginas de Internet y/o redes sociales para comunicar cual es el servicio o producto que ofrecen, y que logran concretar ventas por estos medios o gracias a ellos.

- Clasificación de empresas de acuerdo a la cantidad de empleados: Materias Derecho Laboral y Administración de Personal (dado que cambia la forma en que se deben llevar los libros laborales)

Las empresas encuestadas varían en la cantidad de personal que cada una tiene, los cuales se dividen en propietarios/socios, personal asalariado, familiares y otros sin remuneración, pasantes universitarios, personal contratado directa e indirectamente.

Además, dentro del personal asalariado que tienen las empresas en cuestión aproximadamente el 89% se encuentran bajo algún convenio colectivo de trabajo.

- Responsabilidad social empresaria: Materia Dirección General

La Responsabilidad Social Empresaria se refiere a la contribución que realizan las empresas de manera voluntaria para mejorar aspectos sociales, económicos y ambientales, generalmente con el objeto de favorecer su situación competitiva, posicionamiento y valores. Una de las actividades a desarrollar en relación a dicha idea (que surge de la encuesta) es la de capacitar al personal de la empresa, sin embargo, se observa que más de la mitad de las empresas encuestadas no llevó a cabo este tipo de inversión en su personal durante el año 2014.

- Evaluación de Proyectos: Materia Planeamiento y Evaluación de Proyectos

Se hace hincapié en la relación entre la empresa y el municipio en cuanto a la participación empresarial en los análisis de problemas de la industria local y la implementación de programas gubernamentales aplicados a la actividad de la empresa (en el caso que existieran).

Más de la mitad de las empresas encuestadas desconoce el accionar del municipio donde se encuentran ubicadas para analizar los problemas de la industria local y promover la participación de los empresarios.

Hay muy pocas empresas que utilizaron algún programa implementado por el Estado para el desarrollo de sus actividades. Un dato a destacar es que el 12,7% de las empresas utilizaron para dicho propósito programas nacionales. Puede decirse entonces que a nivel provincial y municipal (y también nacional) es escasa la oferta de este tipo de programas, o por lo menos desconocida por la mayoría de las empresas.

Por otra parte, más del 60% de las empresas preferiría que los programas gubernamentales de apoyo a la actividad se orienten a beneficios fiscales. Ello demuestra la presión fiscal que suelen padecer la mayoría de las PyMEs en el país.

- Flujo de Caja: Materia Administración Financiera (para saber si la empresa sufre ahogos financieros)

En este caso debería analizarse el caso de cada empresa en cuanto al tiempo existente entre el cobro a los clientes y el pago a sus proveedores ya que el Flujo de Caja de una empresa se refiere a las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado lo cual constituye un factor determinante en la liquidez de la misma.

A grandes rasgos puede observarse que son bastante similares la cantidad de días en los cuales se producen ambos procesos, con excepción de un porcentaje bastante elevado de empresas que pagan a sus proveedores entre los 16 y 30 días. En el caso en que esas empresas realicen cobros entre 0-15 o 16-30 días sería aceptable en cuanto a su nivel de liquidez, en cambio si dichos plazos son mayores quizás podrían tener algunos inconvenientes en ese sentido.

Además, el 75,6% de las empresas confirmó que no tiene proyectos de inversión frenado por falta de financiamiento, y el 44,3% se encontraba en el 2015 pagando una línea de financiamiento.

Teniendo en cuenta dicho 44,3%, se pueden mencionar como los principales tipos de financiamiento: Financiamiento de proyectos de inversión e inversiones productivas, Leasing, Crédito bancario y Financiamiento de capital de trabajo, entre otros.

- Situación del Mercado: Materia Comercialización (crecimiento o estancamiento del mercado y participación de la empresa en el mismo)

Esta pregunta puede estar basada en la percepción de quien la ha respondido (dueño de la empresa o encargado) o en estadísticas certeras con las que se pueden contar en una PyMe, aunque este tipo de información es poco frecuente que se conozca en empresas de este tipo.

Se puede ver que casi el 56% del total de las empresas encuestadas atravesaron durante el año 2014 un crecimiento normal, mientras que el 28% sufrió un estancamiento. Solo el 11% correspondiente a diversas industrias (no es posible establecer un parámetro) detectó un crecimiento acelerado. Por otro lado, el 5,2% tuvo un achicamiento de las cuales la mayoría pertenecientes al rubro de la construcción (coincide con la crisis que atravesó la industria de la construcción durante ese año).

- Marco PESTEL: Materias Dirección General y Seminario de Análisis Estratégico (para pronosticar escenarios futuros)

Encontramos preguntas en la encuesta que se relacionan con el marco en el que se desarrollan las distintas empresas. Se consultó sobre diversos aspectos que forman dicho contexto y cómo se esperaba que dichas variables evolucionen en el 2015. Las opiniones en este aspecto resultan fundamentales ya que forman parte del pronóstico que los dueños o encargados de las empresas hacen (o hicieron) para el futuro.

En cuanto a la cantidad total de empleados y las horas de trabajo del personal se puede observar que en su mayoría se esperaba que no variaran en el año 2015. En referencia a las ventas en el mercado interno son muy similares los porcentajes entre aquellos que opinaban que las mismas iban a aumentar que los que pensaban que no iban a variar.

Aproximadamente el 70% de las empresas participantes de la encuesta no realizan exportaciones, sin embargo, la mayoría de aquellas que realizan ventas en el mercado externo opinaban que las mismas no iban a variar.

- Diferenciación de Productos: Materias Comercialización y Dirección General

La diferenciación de productos es una estrategia mediante la cual las empresas ofrecen productos o servicios los cuales tienen ventajas distintas a las de los competidores y que resultan muy valoradas por los clientes, con el fin de lograr una ventaja competitiva.

En este caso la pregunta hace referencia a si existe alguna diferencia entre los productos que las empresas venden en el país y los que exportan (en el caso en que realicen exportaciones). Sólo el 16% de las empresas confirmó que existe alguna diferencia que en su mayoría se refieren al diseño o proceso productivo y/o al precio de los productos.

## Conclusiones

Al constatar los principales problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas se destacan: conseguir clientes fieles, contratar trabajadores calificados, financiamiento útil, conseguir alianzas estratégicas con proveedores, obtener equipo de alta tecnología, adaptar sus productos al cliente y al mercado, obtener información en tiempo y calidad del mercado, implementar y certificar normas de calidad, lograr mejorar la calidad del producto, productividad, la aplicación de procedimientos administrativos adecuados, la adaptación al cambio, el manejo de relaciones interpersonales, el liderazgo y el trabajo en equipo, temas absolutamente de incumbencia de la profesión del Licenciado en Administración.

Respecto de cómo y desde dónde se incorporan los saberes administrativos a la gestión de las PyMEs, según surge del análisis de las encuestas realizadas no aplican el saber administrativo según se enseña en las unidades didácticas y temáticas de las materias que conforman el plan de estudios de la Carrera de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza; hemos comprobado que estos no se aplican de manera lineal, ni equivalente con su uso en las corporaciones.

Respecto de la vinculación universidad-empresa, el trabajo de campo demuestra que: las pequeñas y medianas empresas no utilizan esta potente herramienta; por lo cual consideramos que es necesario el acercamiento desde las universidades hacia las empresas. No solo a partir de la oferta de extensión universitaria, sino a través de detectar las necesidades de las pymes y realizar propuestas de acuerdo a esas demandas. Lo cual puede constituir una nueva propuesta de investigación cuya inquietud acercaría una respuesta a la pregunta ¿qué perfil profesional del Licenciado en Administración necesitan hoy las empresas de esta envergadura en el Conurbano Bonaerense?

La adecuada incorporación de los saberes administrativos a la gestión de la empresa resulta un desafío, definir los cómo y el desde dónde se incorporan estos saberes, a fin de describir alternativas para un mejor resultado económico, evaluando el tiempo necesario, sus costos y la metodología a adoptar. sigue siendo un punto que trabajar en el sistema indicado en todo el proceso de estudio en las pymes.

La propuesta y plan de acción en términos amplios sobre el saber administrativo debe contener aspectos que reconozcan las distintas etapas de crecimiento y desarrollo de las PyMEs, sin olvidar los contextos donde se insertan y las características coyunturales a las que se encuentran expuestas, tal como pudimos observar en los resultados de las encuestas realizadas.

Continuando el punto anterior y respondiendo a uno de los objetivos de investigación, podemos decir que de las encuestas no surge que no exista la utilización del saber administrativo. Sí se utiliza, aun con origen y características diferenciada; por ejemplo, existen indicios de que la utilización del saber administrativo en la gestión de PyMEs del área metropolitana Buenos Aires, en el 43 % de las empresas encuestadas el mecanismo comúnmente utilizado para generar el saber administrativo se efectúa a través de discusiones informales generadas espontáneamente antes que del estudio sistemático.

También son formalizadas a través de normas internas tácitas, podemos decir que sí quedan establecidos saberes de manera formal, aunque parecería para las empresas que solo se ejecuta mediante procedimiento o instrucciones transmitidas oralmente, com-

prendiendo en ese saber las funciones básicas, los procesos generales y las técnicas específicas propias de la disciplina de la administración.

Al mismo tiempo para ser más efectiva la generación, adaptación e incorporación de saberes administrativos, un 43% de nuestra muestra estima que se necesitaría mayor convencimiento por parte de la dirección.

Investigando el cómo y el desde dónde se incorporan los saberes administrativos a la gestión de dichas empresas, verificamos que el 29 % de las organizaciones los introducen a través de: primero, programas *de educación formal pagados por los empleados y aprovechados por la empresa*; segundo, *del asesoramiento de consultoras y, tercero, de programas de capacitación interna a cargo de integrantes de la organización*.

Comparando las descripciones de la bibliografía obligatoria de la currícula con lo observado surge, tanto del marco teórico referenciado, como en la confrontación de los conceptos del saber administrativo descriptos en Hallazgos punto H: conceptos de organización, planificación, control, dirección y estrategia desarrollados e incorporados tanto en las entrevistas, encuestas y como requisito de exposición de los alumnos en el aula, dan cuenta que la aplicación del saber administrativo se cumple desde un sentido práctico y desde la experiencia, más allá del encuadre teórico. Destacamos que, hipótesis desarrolladas por Henry Mintzberg no pudieron constatarse; como por ejemplo que no encontramos correlación entre la antigüedad de la organización y la formalización de su comportamiento, tampoco con respecto a la estructura formal y la antigüedad del tipo de industria, por otra parte no es aplicable a las pequeñas y medianas empresas la hipótesis según la cual cuanto mayor es la organización más elaborada su estructura, lo mismo se verifica en otras hipótesis del autor.

Para dar respuesta al objetivo de explorar y describir la eficacia de la estrategia pedagógica desarrollada fuera del aula en los estudiantes que participarán en el trabajo de campo investigando en las organizaciones incluidas en la muestra sobre la que se investigó la relación entre gestión cotidiana y saber administrativo a lo largo del trabajo realizamos distintas actividades para dar cuenta de la opinión de los alumnos respecto de la estrategia pedagógica elegida:

Podemos decir que la elaboración de la encuesta de recolección de datos, el aprendizaje desde el trabajo de campo y la reflexión sobre el ejercicio profesional de los licenciados en administración resultó enriquecedora (Hallazgos punto E, opiniones de ex alumnos). Del informe de observación agregado como Hallazgos punto F, elaborado por un colaborador experto -Licenciada en Trabajo Social y Técnico en Relaciones Laborales- surge: que los alumnos han podido revalidar sus saberes haciendo aportes profesionales; asimismo el equipo de becarias de investigación participantes de este proyecto facilitó exitosamente una dinámica áulica donde el plantel docente acompañó y supervisó desde el conocimiento y la legitimación de dicho proceso.

Según las evaluaciones de la metodología pedagógica aplicada durante el segundo cuatrimestre 2017 agregada como ANEXO VII, el 94 % de los alumnos responde que: *le resultó relevante el acercamiento a una Pequeña y Mediana Empresa. Y el 96 % considero que dicho acercamiento fue una experiencia de aprendizaje. A su vez un 84% del alumnado considera haber revalidado sus saberes previos y ampliado sus conocimientos como futuro Licenciado en Administración. La experiencia sobre la vinculación entre la gestión cotidiana y el saber administrativo resulta para el 93 % de los alumnos una experiencia recomendable.*

Como mencionamos precedentemente, resulta conveniente a las PyMEs la incorporación de un profesional, que según sus competencias realice un estudio sistemático, integral y periódico que tenga como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables y soluciones que ayuden a la superar sus dificultades desde la aplicación del saber administrativo. Ese profesional responde al perfil del Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza.



## Bibliografía

- Amat, O. (1994). *Aprender a Enseñar*. Gestión 2000. Barcelona.
- Ander-Egg, Ezequiel (1993) *Técnicas de investigación social*. ED. Humanitas Bs. As.
- Basile, Dante S. (1998). *Desarrollo de proyectos de emprendimientos PyMEs para el crecimiento: guía práctica para su elaboración, presentación y evaluación*. Buenos Aires: Macchi.
- Bercovich, Néstor y López, Andrés. (2005). *Políticas para mejorar la gestión ambiental en las pymes argentinas y promover su oferta de bienes y servicios ambientales*. Santiago: CEPAL.
- Billene, Ricardo A. (2002). *Costos para PyME. Acciones y análisis para mejorar los costos, resultados y competitividad de las PYME*. Buenos Aires: Errepar.
- Billene, Ricardo A. (2003). *Presupuestos y control de gestión para PYME: un juego de herramientas para empresas informales en entornos económicos inestables*. Buenos Aires: Errepar.
- Camilioni, A. y otros (1998) *La evaluación de los aprendizajes para el debate didáctico contemporáneo*; PAIDÓS, Buenos Aires - Barcelona – México. 1ª edición, 1998 ISBN 950-12-2129-6
- Cardona, Javier (2002). *Didáctica de las Ciencias Sociales, Geografía e Historia*. Edit. Grao. Barcelona.
- Castañeda, Delio Ignacio (2015) *Condiciones para el aprendizaje organizacional* In: Estudios Gerenciales. Jan 2015 31(134):62-67; Cali: Universidad Icesi. Language: Spanish, Base de datos: SciELO
- Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. (2006). *La Administración en Desarrollo*. México, Mc Graw Hill.
- Christensen, Adriana y otros (2004) *Algunas consideraciones sobre el saber administrativo en el sector empresas* Instituto de investigaciones administrativas FCE/UBA; Buenos Aires
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal. (2006). *Auditoría de PyME: un enfoque práctico para documentar la tarea del contador público independiente, informe N°32*. Buenos Aires: EDICON.
- CPCECABA (2016) *Informe de coyuntura PyMEs industriales CABA. Primer Trimestre 2016 y Perspectivas para el año en curso*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Bs. As. Relevamiento PyMEs, Informe n 12
- Donato, Vicente. (2005). *Observatorio PyME regional conurbano bonaerense industria manufacturera año 2004*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.
- Donato, Vicente. (2007). *Industria manufacturera año 2006: Observatorio PyME Regional: General Pueyrredón y zona de influencia de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME.
- Donato, Vicente. (2007). *Informe 2006-2007: evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PyME industriales*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME.

- Donato, Vicente. (2008). *Industria manufacturera año 2007: Observatorio Pyme Regional: conurbano bonaerense*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME.
- Donato, Vicente. (2009). *Informe 2008-2009: evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de la PyME industriales*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME.
- Donato, Vicente. (2011). *Informe 2009-2010: evolución reciente, situación actual y desafíos para 2011. Tema especial: desarrollo organizativo y competitividad empresarial*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME.
- Donato, Vicente. (2012). *Informe 2011 - 2012: evolución reciente, situación actual y desafíos para 2013. Tema especial: inversión y financiamiento en diferentes clusters de PyMe industriales*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PYME.
- Drucker, Peter. (1984). *La Gerencia*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Druker, Peter (2005). *La Reingeniería en la Empresa*. México. Grupo Editorial Patria
- Etkin, J. R. (2005) *Gestión de la complejidad en las organizaciones*; Edit. Granica; Buenos Aires
- Fassio, A. y Pascual, L. (2015) *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*; EUDEBA; Buenos Aires
- Feldman, Daniel (2008) *Evaluación de la enseñanza y el aprendizaje*. Material para el posgrado en constructivismo y educación. FLACSO; Buenos Aires
- Fucaracce, Jorge Raúl. (2010). *Conociendo a las PYMES*. Buenos Aires: Editorial La Colmena.
- Fundación Observatorio PyME (2017) *PyME industriales y Universidad ¿Consultorías/asesoramiento o capacitación?* Espacio PyME; mayo 17, 2016.  
<http://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/page/2/>
- Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A. I. (1993) *Comprender y Transformar la Enseñanza*. Ediciones Morata. Madrid.
- Gómez Gras, José María y Nuevo, Pedro. (1997). *Estrategias para la competitividad de las PyMEs: especial referencia al proceso de creación de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- González Gaviria, Juan M. (2010) *Las visitas a empresas como elemento didáctico para la materia economía de la empresa* **Accedido en:**  
[http://www.eduinnova.es/mar2010/visitas\\_empresa.pdf](http://www.eduinnova.es/mar2010/visitas_empresa.pdf)
- González, Martín; Olivares, Socorro (2005) **Comportamiento Organizacional**. México.
- Gore, Ernesto (2013) *El próximo management*. Ediciones Granica. Argentina
- Highet, G. (1982) *El Arte de Enseñar*. Paidós. Barcelona.
- Irigoyen, Horacio A. y Puebla, Francisco A. (1997). PyMEs. *Su economía y organización*. Buenos Aires: Macchi.
- Johnson, Gerry et al. (2006) *Dirección Estratégica*. Pearson/Prentice Hall. Madrid; España
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 2006. *Administración una perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill

- Kulfas, Matías. (2011). *Las PyMEs y el desarrollo: desempeño reciente y desafíos futuros*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Mintzberg, Henry (1989) *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo BCE, V. Al-sina; Argentina.
- Mintzberg, Henry (2004) *El trabajo del directivo: Folklores y realidad*; en Harvard Business Review – Liderazgo; ed. DEUSTO, Buenos Aires.
- OIT - Conferencia Internacional del Trabajo, (2015) *Informe IV Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo* 104ª reunión
- Olivares, Silvia L. y Heredia Escorza (2012), “*Desarrollo del Pensamiento Crítico en ambientes de aprendizaje basado en problemas en estudiantes de educación superior*”; **RMIE**, 2012, VOL. 17, NÚM. 54, PP. 759-778 (ISSN: 14056666)
- Ortíz, Solange Noemí. (2011) *¿Cómo enfrentan las pymes los efectos de una economía globalizada para sobrevivir y desarrollarse? Caso de estudio: Metavel*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.
- Portes, Michel E. (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. J. Vergara Editor; Buenos Aires, Argentina.
- Rotondo, Sebastián, Suárez, Paula. y Bercovich Néstor. (2005). *Articulación exportadora entre grandes empresas industriales y PyME en Argentina: avances, limitaciones y agenda hacia el futuro*. Buenos Aires: CEPAL.
- Suárez, F. et al (2004) *Construcción del saber administrativo en la Argentina: una aproximación operacional*, Instituto de investigaciones administrativas FCE/UBA, Buenos Aires
- Taylor, F. W. – Fayol, H. (1981) *Principios de la administración científica – Administración industrial y general*; Editorial El Ateneo; Buenos Aires
- Torres Pernalet, M y Trápaga Ortega, M. (2010). *Responsabilidad social de la universidad, retos y perspectivas*; Paidós, Buenos Aires
- Travé, G. *Didáctica de la Economía en Bachillerato*. Síntesis, 2001.
- Vázquez, Jorge R. (2006) *Dirección eficaz de PyMEs*; Ed. Macchi; Buenos Aires
- Venis, Warren y Mischael. (1997). *La Organización del Siglo XXI*. Panorama Editorial. México.

#### **Links consultados:**

- <http://www.pymes.org.ar/sitio/>
- [http://www.consejo.org.ar/observatorio/informes\\_pyme.html](http://www.consejo.org.ar/observatorio/informes_pyme.html)
- <http://www.ieco.clarin.com/escenariopyme/>
- <http://www.redcame.org.ar/>
- <http://www.cac.com.ar/>
- <http://revistapyme.com/>
- <http://informacionpyme.com/>
- <http://www.somos-pymes.com/>
- <http://www.rankia.com.ar/foro/pymes-argentina>
- <http://www.foro-pymes.com.ar/>
- <http://www.ieralpyme.org/agenda.asp>
- <http://www.ieralpyme.org/novedades.asp?seccion=67>
- <http://observatoriosocial.unlam.edu.ar/>

<http://www.observatoriopyme.org.ar/?gclid=Cj0KEQjwx96-BRDyzY3GqcqZgcgBEiQANHd-nmYePetHyNmWx6jHekQiZFgDE23FJZRvbJwb3mky25MaAoBY8P8HAQ>  
[http://www.consejo.org.ar/noticias16/files/Observatorio\\_PyME\\_Informe\\_N12.pdf](http://www.consejo.org.ar/noticias16/files/Observatorio_PyME_Informe_N12.pdf)  
<http://z0741.cponline.org.ar:8081/foros/controller?event=listarForos>  
<http://www.ieco.clarin.com/escenariopyme/>  
[http://www.ieralpyme.org/novedades\\_ver.asp?id\\_noticia=%206349](http://www.ieralpyme.org/novedades_ver.asp?id_noticia=%206349)  
<http://somospymes.com/eventos/19-10-2016-conferencia-anual-2016-del-observatorio-pyme.html>  
<http://www.ieralpyme.org/noticias/la-actividad-emprededora-argentina-6139.html>  
<http://www.jornadaspymes.com.ar/>  
<http://www.apertura.com/negocios/Los-empresarios-PyMES-tendran-el-evento-para-conocer-sus-desafios-y-oportunidades-20150410-0004.html>  
[http://observatoriosocial.unlam.edu.ar/descargas/4\\_PublicacinUNLAMInvestigaciones20092014LTIMAVERSIN30062015.pdf](http://observatoriosocial.unlam.edu.ar/descargas/4_PublicacinUNLAMInvestigaciones20092014LTIMAVERSIN30062015.pdf)  
<http://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/pyme-industriales-y-universidad-consultoriaasesoramiento-o-capacitacion/>  
<http://www.observatoriopyme.org.ar/novedades/reconstruccion-de-los-observatorios-pyme-regionales-de-la-provincia-de-buenos-aires/>  
<http://www.capacitarteuba.org/curso/curso-gestion-pymes>  
<http://www.emprendepyme.net/cursos-para-emprededores-y-pymes>  
<http://lamatanza.org.ar/fuerte-apuesta-de-la-unlam-por-la-capacitacion-de-pymes-y-emprededores/>  
<http://www.ides.com.ar/gestionpymes.html>  
<http://www.came-educativa.com.ar/>  
<http://capacitacion.cac.com.ar/>  
<http://www.foro-pymes.com.ar/>  
[https://www.entrepreneur.com/article/282173?utm\\_source=Latest](https://www.entrepreneur.com/article/282173?utm_source=Latest)  
<http://innovacioneducativauniversitaria.wikispaces.com/share/view/18343865>  
[http://www.profeleel.com/universidades/administracion/webadministracionGral/Relacion\\_de\\_la\\_administracion\\_con\\_otras\\_ciencias.htm](http://www.profeleel.com/universidades/administracion/webadministracionGral/Relacion_de_la_administracion_con_otras_ciencias.htm)  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Administracion-y-Otras-Ciencias/1599809.html>  
<http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Fuentes-Del-Conocimiento-Administrativo/1541464.htm>  
<https://es.scribd.com/doc/44901592/administracion-y-organizacion-de-las-pymes>  
<http://informacionpyme.com/>  
<http://www.somos-pymes.com/>  
<http://www.observatoriopyme.org.ar/espacio-pyme/pyme-industriales-y-universidad-consultoriaasesoramiento-o-capacitacion/>  
<http://www.observatoriopyme.org.ar/novedades/reconstruccion-de-los-observatorios-pyme-regionales-de-la-provincia-de-buenos-aires/>  
<http://www.capacitarteuba.org/curso/curso-gestion-pymes>  
<http://www.emprendepyme.net/cursos-para-emprededores-y-pymes>  
<http://lamatanza.org.ar/fuerte-apuesta-de-la-unlam-por-la-capacitacion-de-pymes-y-emprededores/>

## ANEXO I - Ejemplo de procesamiento de Encuestas

Ejemplo del procesamiento de las encuestas elaboradas por uno de los equipos de estudiantes/investigadores - (Archivo que corresponde a un trabajo de equipo (de 2016) en que el equipo vuelca en una encuesta el resumen de las empresas que cada estudiante analizó)

<b>I – General</b>			
Nombre de la organización:			
Forma jurídica (marcar la opción)	Unipersonal		
	S. A.		4
	S. R. L.		2
	S. comandita por acciones		
	S. comandita simple		
	De hecho		
	Otras sociedades de lucro		
	Cooperativa		
	Asociación civil		
Otras sociedades sin fines de lucro			
Año de fundación:	marcar categoría	Hasta cinco años	1
		Más de cinco y menos de once	
		Once a veinticinco	2
		Veintiséis a cincuenta	
		Más de cincuenta	3
¿Depende patrimonialmente de una entidad madre local?			sí: no: 6
¿Depende patrimonialmente de una entidad madre extranjera?			sí No 6
Sector económico	marcar el sector	Agropecuario	
		Industria	3
		Minería	
		Comercio	1
		Servicios	2
		Construcciones	
¿Es una empresa de familia?			sí: 5 No 1
Si es empresa de familia		1° generación?	3
		2° generación?	3
		3° generación?	
		4° o más	
Localización del establecimiento principal			
Gran Buenos Aires Sur			1
Gran Buenos Aires Oeste			2
Gran Buenos Aires Norte			
Ciudad de Buenos Aires			
Otros Pcia. de Buenos Aires			3
Otras Pcias. Argentinas			
Otros países			
¿Depende patrimonialmente de una entidad madre extranjera?			Sí No 6
Sector económico	marcar el sector	Agropecuario	
		Industria	3
		Minería	
		Comercio	1
		Servicios	2
		Construcciones	

¿Es una empresa de familia?		sí:		5
		no:		1
Si es empresa de familia	1° generación?			3
	2° generación?			3
	3° generación?			
	4° o más			
Localización del establecimiento principal				
	Gran Buenos Aires Sur			1
	Gran Buenos Aires Oeste			2
	Gran Buenos Aires Norte			
	Ciudad de Buenos Aires			
	Otros Pcia. de Buenos Aires			3
	Otras Pcias. argentinas			
	Otros países			

## ANEXO II - Modelo de Análisis de Empresas

### ¿Cómo analizar una empresa: el análisis fundamental como base para la toma de decisiones? <sup>12</sup>

“En el siguiente cuadro podemos ver de manera general el orden usado para el análisis en cada técnica:

<b>TOP-DOWN</b>	<b>BOTTOM-UP</b>
Macroeconomía	Escenarios de Valor relativo sobre Estados Financieros
Mercado de Capitales	Análisis de Negocio de la Compañía
Industria	Análisis Financiero
Análisis de Negocio de la Compañía	Industria
Análisis Financiero	Macroeconomía

Para entender un poco más como realizar el análisis de una compañía, vamos a plantear un esquema de análisis Top-Down para una empresa de refrescos en los Estados Unidos que a su vez tiene presencia en otros países (multinacional). Por supuesto, en la práctica los análisis deben ser más rigurosos; en este caso solo pretendemos dar una idea de la estructura que debe seguirse para llegar a conclusiones valiosas.

#### 1. Economía

- *Evaluación de la salud de la economía de EE.UU. Debemos entender el ciclo económico actual del país, a través del análisis de sus agregados macroeconómicos más importantes: Crecimiento del PIB, datos de inflación, datos de desempleo, proyecciones de crecimiento, etc.*
- *Momento del ciclo del negocio. ¿El consumo de refrescos tiene fuerte relación con los ciclos económicos del país? ¿El crecimiento de la economía ha llevado a las personas a consumir más refrescos? ¿Los datos de inflación han afectado positiva o negativamente el consumo?*
- *Evolución del PIB en los principales mercados internacionales donde la compañía tiene presencia.*
- *Análisis de la demografía. ¿Qué proporción de la sociedad es joven, adulta y de la tercera edad? Como es de suponerse, la gente joven tiende a consumir más refrescos que las personas de edad avanzada.*
- *Evaluación de la tendencia actual del mercado. Es necesario conocer el comportamiento del consumo actual de refrescos frente a bienes sustitutos tales como los zumos, el té y el agua envasada.*
- *Comparación de las cargas impositivas para la industria en Estados Unidos y otros mercados potenciales.*

<sup>12</sup> Por: Eduardo Moreno (eduardo.moreno@21tradingcoach.com)

- *Comportamiento del dólar frente a otras divisas importantes. Es necesario medir el impacto de las variaciones de la moneda en las exportaciones de la compañía. Esto afecta directamente el estado de resultados.*

## **2. Mercado de Capitales**

- *Evolución y proyección de los tipos de interés. Un aumento en los tipos de interés afectará de forma negativa los resultados de la compañía ya que los costos de financiación se incrementarán.*
- *Mercado Bursátil. Cada vez que el precio de la acción se incrementa, los gastos de financiación se reducirán y aumentarán las adquisiciones.*

## **3. Análisis Sectorial: El sector de los Refrescos.**

- *¿Cómo se encuentra la demanda del producto en los Estados Unidos? ¿El consumo de los refrescos de la compañía aumenta, disminuye o permanece constante?*
- *¿Existen planes de sacar al mercado nuevos productos y nuevas marcas por parte de la compañía?*
- *Análisis de la competencia. Debe evaluarse los planes de expansión, nuevos productos, publicidad y demás factores que aumente la presencia de la competencia en las zonas donde hacemos presencia.*
- *¿Existen reglamentaciones gubernamentales que puedan afectar a futuro la producción y comercialización de los productos de la firma?*
- *Evaluación del mercado de las materias primas utilizadas en la producción.*

## **4. Factores Específicos de la Compañía. Análisis Financiero.**

- *Causas del Beneficio pasado y presente.*
- *Expectativas de Crecimiento.*
- *Márgenes Previstos de Ganancias.*
- *Mezcla de Productos y Productos nuevos.*
- *En caso de presentarse, evaluación de las adquisiciones. ¿Han contribuido al crecimiento de la compañía?*
- *Existencia de posibles planes de cambios de dirección.*
- *Análisis de los niveles de apalancamiento presentes y futuros.*
- *Intenciones de recompra de acciones.*
- *¿Cuál es la política de dividendos de la compañía? ¿Habrá reinversión de utilidades?*

*Hasta aquí hemos descrito el esquema necesario para evaluar compañías y tomar decisiones de inversión. Sin embargo, resulta vital detenerse y hacer énfasis en un punto clave: El análisis del Sector. Un modelo de análisis sectorial adecuado debe incluir 5 puntos fundamentales. Veamos estos puntos en el siguiente esquema:*

### **Clasificación del Sector**

- *Posición Ciclo de Vida de Productos y/o servicios*
- *Ciclo del negocio*



### **Factores Externos**

- *Tecnología*
- *Gobierno*
- *Social*
- *Demografía*

### **Análisis de la Demanda**

- *Usuarios Finales*
- *Crecimiento real y nominal*
- *Tendencias y variaciones cíclicas sobre dichas tendencias*

### **Análisis de la Oferta**

- *Grado de Concentración*
- *Barreras de Entrada y salida del negocio.*
- *Capacidad del sector*

### **Beneficios**

- *Análisis de la oferta / demanda*
- *Factores de costo*
- *Precio*

*Posiblemente usted haya observado los informes de compañías que emiten las grandes Casas de Inversión o los grandes Bancos. Si lo ha hecho, caerá en cuenta que el modelo de análisis Top-Down es el más utilizado. En resumidas cuentas, la estructura de la mayoría de estos informes es el siguiente:*

- *Introducción*
- *Revisión Macroeconómica*
- *Principales tendencias del mercado*
- *Revisión de la Compañía y sus negocios*
- *Análisis del Sector*
- *Análisis Financiero*
- *Proyecciones Financieras*
- *Aplicación de Metodologías de Valoración*
- *Recomendaciones y Conclusiones*

*Todo este análisis parece en verdad, a primera vista complejo. Sin embargo, tenga en cuenta que, si sus inversiones se concentran en uno o pocos países, el análisis macroeconómico será el mismo para todas las empresas de su interés, salvo algunos matices. De igual manera, el análisis sectorial cubrirá un gran número de empresas que compartan actividades similares. A decir verdad, el mayor esfuerzo se centrará en el análisis de la compañía. Las actualizaciones macroeconómicas y sectoriales podrá hacerlas, por ejemplo, de manera trimestral, eso le ahorrará muchísimo tiempo.*

## ANEXO III - Factores a Analizar en una Empresa

### **Factores a analizar en una empresa.** Lic Sonia Cesio (10 de Julio de 2003)

*“Un buen inicio estará dado por la actitud de tomar 'posicionamiento' de parte de la consultora: favorece el trabajo a realizar y evita malentendidos; ya que en el transcurrir del mismo se desplegarán fenómenos diversos, junto con los relativos al proceso transferencial (que incluye sentimientos de desconfianza, entre otros); y aunque se haya solicitado la intervención, generalmente aparece la vivencia de que: 'alguien de afuera se involucra con la intimidad de los de adentro' en relación con los secretos (conflictos) de la organización. También circularán las fantasías narcisistas respecto de: 'es a mí a quien están "estudiando"; lo que genera inquietud y menoscaba la colaboración.*

*Es importante entonces, especificar la forma de trabajo y clarificar que **la tarea de consultoría se realiza sobre el funcionamiento de la organización** (y que el análisis de las personas en forma individual, transcurre en otro ámbito).”*

*Simultáneamente, ante la presentación sobre: 'el problema es tal o cual', conviene mantener una doble escucha para poder evaluarlo y desarrollar comprensión ante otros conflictos latentes.*

*A continuación, detallar los recursos que se emplearán: entrevistas (cuántas, a quienes); administración de test (de qué tipo, con qué finalidad); y el tiempo estimativo que llevará la tarea de recopilación de datos.*

*La primera parte de la intervención es investigar la modalidad de funcionamiento empresarial, que proporcionará una información clave, en tanto que hay estructuras modificables y otras que no lo son.*

*El paso siguiente es evaluar algunos ítems respecto de la organización en cuestión:*

- a) la estrategia de trabajo;*
- b) el funcionamiento del equipo;*
- c) la competitividad;*
- d) la actitud existente respecto de conquistar nuevos mercados;*
- e) la participación en ferias, exposiciones, actividades comerciales, búsqueda de socios;*
- f) la generación de idea/s;*
- g) las condiciones de rentabilidad;*
- h) las distintas alternativas para emprender.*

*Una vez obtenida esta información, se realiza un **informe parcial** para que el consultor establezca una conducta a seguir, que le posibilite desarrollar:*

*1) la **hipótesis del problema** (causante de la disfunción), focalizando la mirada hacia el problema nodal que interfiere en la tarea.*

*Hay que tener presente que al solicitar ayuda, la empresa plantea solamente los problemas conocidos y padecidos; es tarea de la consultora indagar sobre otros aspectos generadores de conflicto, que son desconocidos por sus integrantes. La finalidad es evaluar si admite modificaciones funcionales, junto con el agregado de otra/s, novedo-*

sa/s, que den lugar a una solución viable; produciendo cambios significativos en la estructura;

2) el **tipo de organización**: hay que tener presente la naturaleza de la misma; si se trata de una empresa familiar, si posee una actividad específica (educacional, de salud, de catering, de servicios, etc.); ya que en función de la/s tarea/s que realice, será el tipo de intervención que se llevará a cabo;

3) los **datos históricos**: su recolección es útil para dar cuenta del origen de la misma, si existió un fundador/res; si eran socios y se desarmó la sociedad; cuál era el propósito inicial, si se mantiene en el momento de la consulta o si se modificó, si fue una empresa familiar y ahora es una sociedad anónima, etc.; dando cuenta así de una evolución;

4) la **estructura jerárquica**: como es la función jerárquica en relación con los diferentes mandos: los superiores, los medios, los trabajadores calificados, los operarios. Si hay facilitadores, de dónde provienen y cómo realizan su tarea. Este análisis dará información acerca de la distribución del trabajo y de los roles;

5) el **organigrama**: verificar si existe, si el funcionamiento empresarial es concordante con el mismo y con la dinámica laboral. Si figura como un elemento decorativo, es un indicador de una función fallida;

6) la **circulación del poder**: quién ocupa el lugar de poder; si efectivamente se lo ejerce para llegar a la obtención del producto (o se trata de un 'como si' y esa función la cumple otro). La concordancia de la autoridad tiene que ver con la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos a corto y largo plazo; y pone de relevancia la competitividad de la empresa. Es bien conocido el efecto nocivo del vacío de poder;

7) la **comunicación** versus la **transmisión de la información**: la comunicación puede ser clara, confusa, sobreentendida, oculta, con dobles mensajes. En función del tipo de la misma llegará la información y así funcionará la empresa;

8) las **relaciones entre los integrantes**: proporciona datos acerca del tipo comunicacional relacionados con la variable horizontal; vertical o transversal. Dan cuenta de las relaciones humanas en la empresa; de cómo son los distintos grupos; si existe algún tipo de liderazgo; si hay simultaneidad de efectos y emociones concomitantes, que darán cuenta de la carga de trabajo. Si existe superposición de lo personal y lo laboral, tanto de los integrantes de la línea jerárquica como de los empleados, y que contención le provee la empresa a aquellos participantes que se hallen atravesando alguna circunstancia personal significativa (muerte de familiar, mudanza, nacimiento de un hijo, etc.);

9) el **manejo del dinero**: si hay ganancias, cómo es la inversión, cómo se pagan de sueldos, qué preocupación existe respecto de la mejoría del producto. Tiene relación directa con la rentabilidad de la organización;

10) la **relación con el mercado laboral**: tiene que ver con la generación de las/s idea/s que sustentan los proyectos, de dónde se obtienen, cómo se perfeccionan. Informa sobre el posicionamiento de la organización con la sociedad y con otras organizaciones similares (competidores). Es esencial para obtener ganancias y trascender. En un mercado tan cambiante y devaluado, este es un rasgo esencial para evaluar;

11) el **espacio físico**: en esta etapa se realiza un detalle del lugar físico de la empresa, qué lugar ocupan sus integrantes, si tiene comedor en la planta, si existe guardería, etc. Da cuenta de la funcionalidad de la misma en cuanto al trabajo y la producción.

### **Informe definitivo**

*De acuerdo con la evaluación realizada sobre: la estrategia de trabajo y el funcionamiento del equipo; el tipo comunicacional, y cómo llegan las indicaciones; si el liderazgo es efectivo por parte de quien lo detenta; respecto de la función jerárquica: como se ejerce la autoridad, si existen interferencias en la circulación del poder; como es el macrocontexto de la empresa (la relación con el mercado); si genera ganancias suficientes para prolongar la vida organizacional, relacionado directamente con proyectos a largo o a corto plazo; si el espacio físico favorece la tarea o la obstaculiza, y en función de ello realizar las indicaciones pertinentes.*

*Finalmente, hay que definir el problema obstaculizador de la tarea y la implicación de todos los integrantes con el mismo.*

*Plantear la modalidad de abordaje: cuáles serían las intervenciones y desde que la línea se comenzará: de los trabajadores en general, desde el nivel gerencial, desde la posibilidad de modificar el producto, etc. Siempre conviene realizar un abordaje **múltiple**, ya que es la organización en su totalidad, la que padece la disfunción.*

*Describir un plan de recupero y cuáles serán las etapas a seguir: si hay que modificar el organigrama o hacerlo (porque es nominal); si es necesario revisar la autoridad; o esclarecer la comunicación; si es conveniente dar cursos de capacitación, etc.*

*Siempre da mayor seguridad a la empresa y a sus integrantes establecer un tiempo estimativo respecto del trabajo de consultoría; es una contención inicial que se refuerza con las conductas concretas a establecer. Bibliografía Consultada: "Tratado de psicología del trabajo" Volumen II - J. M. Peiro y F. Prieto - Ed Norma*

<sup>1</sup> Se refiere al Informe Final de su trabajo en el S. A. E.

<sup>11</sup> Se refiere a si los empresarios recurrían a profesionales en administración para asesorarse sobre el manejo de la empresa.

## Anexo IV - Modelo Encuesta Aplicado 2015-2017 y Cuestionario Previo

### Modelo Cuestionario Previo

**Universidad Nacional de La Matanza  
Departamento de Ciencias Económicas  
Seminario de Análisis Estratégico**

Encuesta sobre conocimientos previos respecto a Empresas no Grandes  
Primer cuatrimestre de 2017

Integrantes del grupo que contesta la encuesta:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Factores situacionales - contingencias

Antigüedad del sector económico (1)			
Siglo XXI			
Posterior 1940			
Anterior			
Antigüedad de la organización (1)			
Hasta cinco años			
Más de cinco y menos de veinte años			
Más de veinte y menos de cincuenta años			
Cincuenta o más años			
Empresa de Familia (1)			
Sí			
No			
Sistema Técnico (1)			
Unitario: producción ad hoc; no estándar			
En Masa: producción estandarizada			
De Proceso. Automática o totalmente automatizada			
Mixto			
Tamaño (1)			
a) Personal:	De 10 a 50		
	Más de 50, menos de 200		
	De 200 a 500		
b) Facturación:	Hasta 10.000.000		
	Más de 10 y hasta 50.000.000		
	Más de 50.000		
Ambiente –respecto a la organización estudiada- (1)			
Simple y Estable			
Simple y Dinámico			
Complejo y Estable			
Complejo y Dinámico			
Poder (2)			

	Regulación estatal	
	Controlada por los proveedores	
	Controlada por los clientes	
	Controlada por inversores externos	
	Controlada por grupos de poder externos	
	Control autocrático de dueño principal	
	Tendencia participativa de miembros de la organización	
	Dependencia de una Casa Matriz	

Grado de educación formal de		(2)	
a) Directivos	Primario		
	Secundario		
	Terciario		
	Universitario		
	Pos universitario		
	No formal		
b) Empleados	Primario		
	Secundario		
	Terciario		
	Universitario		
	Pos universitario		
	No formal		
Forma jurídica		(1)	
	De Hecho		
	S.R.L.		
	S.A.		
	Otra (explicitar)		
Proceso de decisiones		(1)	
	Formalizado y centralizado		
	Formalizado y concentrado		
	Autocrático y centralizado		
	Autocrático y distribuido		

Saberes administrativos		(3)	
¿origen del saber administrativo vigente en esa organización?			
	Intuitivo		
	Experiencia		
	Estudio		
	Normas proveedores		
	Normas clientes		
	Normas estatales		
	Otros (explicitar)		
¿Qué motiva la necesidad de nuevos saberes administrativos? (3)			
	Presión de los clientes actuales		
	Presión de los clientes potenciales		
	Presión de los competidores		
	Presión de dueños e inversores		
	Presión de los bancos		
	Presión de la industria por nuevas tecnologías		
	Circunstancias actuales		
	Exigencia de mayor legitimidad de la empresa		
	Presión interna (busca de la excelencia – mejora continua – etc.)		

¿Qué esperan de los nuevos saberes administrativos que incorporen? (3)	
Más ventas	
Comprar mejor	
Disminuir costos de elaboración	
Disminuir costos de distribución	
Disminuir costos de financiación	
Mejorar clima laboral interno	
Mejorar relación con el medio	
Otro (explicitar)	
¿En qué procesos de cambio encara la organización con más énfasis? (3)	
En la Estructura	
En los procesos de decisiones	
En las comunicaciones	
En las relaciones con el personal	
En los procesos de compra	
En los procesos de elaboración	
En los procesos de comercialización y logística	
Otros (explicitar)	
¿Qué mecanismos internos impulsan hacia el nuevo saber administrativo y a los procesos de cambio? (3)	
Idea o desarrollo de cualquier integrante de la organización	
Investigación formal a través de alguien designado para ello	
Investigación formal a través de un sector encargado de ello	
Grupo de trabajo dirigido por un experto externo	
Grupo de trabajo dirigido por un directivo	
Grupo de trabajo dirigido por los empleados mismos	
Discusiones tipo brainstorming	
Discusiones informales periódicas o convocadas al efecto	
Discusiones informales generadas espontáneamente	
¿Desde qué otras fuentes se pueden incorporar saberes administrativos? (3)	
Participación en cursos o seminarios	
Programas de educación formal	
Asesores o docentes individuales	
Empresas consultoras	
Programas de capacitación interna	
Lecturas de libros o revistas	
Normas o publicaciones de la casa matriz	
Normas o publicaciones del cliente principal	
Formalización (3)	
Norma interna explícita (manuales, reglamentos, instrucciones escritas)	
Norma interna tácita (procedimientos o instrucciones transmitidas oralmente)	
Cambios en comportamientos concretos (teorías 'en uso')	
Usos y costumbres	
Programas de capacitación	
Publicaciones internas de acceso reservado	
Comunicaciones específicas de circulación interna	
Comunicaciones periódicas de circulación pública	
Otros (explicitar)	
Innovación (1)	
¿En los últimos tres años han concretado innovaciones?	

<i>Han innovado desde desarrollos:</i>	
	Propios
	Benchmarking
	Licencia y/o compra
<i>Han innovado en:</i>	
	Productos/servicios
	Procesos
<i>Procesos</i>	
Planeamiento	
<i>Fuentes de información que utiliza para planificar</i> (3)	
	Sistema administrativo contable
	Proyección de datos históricos
	Investigación de mercados
	Indicadores económicos
	Consultas a los responsables de cada área
	Análisis del ciclo de vida de productos y servicios
	Conversaciones entre dueños y administradores
	Publicaciones de los medios masivos de comunicación
	Publicaciones especializadas
	Conversación con proveedores
	Conversación con clientes
	Imposición de proveedores
	Imposición de clientes
	Cambio de expectativas estratégicas
<i>¿Utiliza la empresa estos procedimientos?</i> (1)	
	Presupuestos integrales
	Presupuesto de ingresos y egresos mensuales
	Pronóstico de ventas
	Control de vencimientos de pagos y cobros
	Programación por camino crítico
	Índices financieros
Control	
	¿Los responsables de los puestos jerárquicos son informados sobre los objetivos establecidos?
	¿Los integrantes de los puestos operativos son informados sobre los objetivos establecidos?
	¿Hay indicadores para medir el cumplimiento?
	¿Verifican el cumplimiento de los procesos de trabajo?
	¿ “ “ “ de los objetivos de cada puesto de trabajo?
	¿ “ “ “ de compromisos con los clientes?
	¿ “ “ “ de cobros y pagos en fecha?
	Control diario de caja y bancos
	Información sobre stocks
	Niveles de reposición de stocks



	Control presupuestario	
	Auditorias operativas	
	¿Análisis de desvíos entre plan y ejecución?	
	Control estratégico	
Ejecución	(1)	
	Políticas claras sobre selección de personal	
	Sistemas de premios y castigos vigentes y conocidos por el personal	
	Procesos formales de evaluación de personal	
	Administración por objetivos para el personal de mandos medios	
	Asignación formal de las funciones y responsabilidades	
	Análisis de la pertinencia de la canasta de productos y servicios	
	Análisis de los canales de distribución	
	Objetivos claros para la fuerza de ventas	
Financiación		
	Con recursos propios	
	Con programas públicos de fomento	
	Descuento de facturas	
	Descuento de cheques	
	Inversores coyunturales	
	Préstamos bancarios	
	Financiación de clientes	
	Financiación de proveedores	

(1) marque lo que corresponde

(2) marque el predominante

(3) marque las tres más importantes

**Insumo principal en el origen del diseño de esta investigación:**

**Construcción del saber administrativo - Modalidades que asume la investigación en la Argentina desde 1958. Proyecto UBACYT; Universidad de Buenos Aires - Secretaría de Ciencia y Técnica**

**Estrategia Metodológica:** Será una estrategia pragmática basada en la inducción analítica. Cada caso actuará como verificador, descalificador y/o enriquecedor de las hipótesis que se analizarán caso por caso hasta un punto de saturación teórica. En cada paso (Definido por cada sector) se utilizarán diferentes métodos y principios y los resultados de cada paso moldearán al siguiente. (Definir pasos orientativos para las categorías de cada sector)

**Unidad de Análisis:** Unidades Productoras de Conocimiento y responsables directos – individuales e institucionales - de la producción de dicho conocimiento.

- En ámbitos organizacionales (universidad – empresas – consultoras - Asociaciones Profesionales)
- En ámbitos institucionales (educación – justicia – salud – administración pública - FFAA)

**Variable Principal:** Naturaleza y tipo de conocimiento generado (En proceso, se está ampliando).

**Variables especificatorias e intervinientes:** Grado de continuidad de los individuos y equipos dedicados a la producción de conocimiento. (Sistema de relaciones sociales a que da lugar: Programas de investigación, Centros e Institutos, Foros de intercambio de investigadores, productores e usuarios).

- Grado de simplicidad/complejidad en términos de las rutinas y/o conocimientos en que puedan desagregarse. (Distinguir conocimiento organizacional de conocimiento administrativo en sus distintas esferas funcionales).
- Grado de especificidad de ese conocimiento y su dispersión hacia otras áreas temáticas. (Proceso de emergencia, profesionalización e institucionalización del saber: roles y construcciones sociales, modos alternativos de construcción, discusiones, ensayos, formas de adaptación de conocimientos preexistentes, mejoramiento del conocimiento, innovación, transferencia, comercio de tecnología)
- Área y Sector Institucional en el que se inscribe
- Relación de ese conocimiento con la docencia.
- Grado de utilización del mismo en los procesos de desarrollo institucional y organizacional. (Fuentes de financiamiento, organismos de promoción científica, secretarías de investigación y doctorado, fundaciones, otros).
- Raíces históricas y contextuales que puedan explicar la aparición de este tipo de conocimiento (Fuentes nacionales y extranjeras de las cuales se nutren).

**Fuentes de Información:**

- **En contextos informales:** Informantes claves; Datos secundarios en actas y estatutos, material publicado (documentos preliminares, papers, artículos de revistas especializadas y no especializadas, libros de texto académicos y profesionales, ponencias, otros); Grupos de Discusión.

- **En contextos formales:** Entrevistas focalizadas y no focalizadas realizadas a directivos de unidades productoras o generadoras de conocimiento y a usuarios de los mismos; Cuestionarios de respuesta abierta y/o cerrada.

**Técnicas de Análisis:** Las fuentes de información serán sometidas a diversas formas de análisis de contenidos siguiendo el trabajo clásico de Berenson y seguidores.

Metodología sociométrica para establecer vínculos con grupos que estén trabajando en la misma línea teórica metodológica.

Triangulación de datos cualicuantitativos

### Modelos de Encuesta Aplicados

ENCUESTA PYME

2017

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SEMINARIO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

LA CONFIDENCIALIDAD Y RESERVA DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA ESTÁ GARANTIZADA

Las informaciones que sean suministradas, serán estrictamente secretas y sólo se utilizarán con fines pedagógicos y estadísticos en el marco de las actividades académicas del Seminario de Análisis Estratégico – Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza-. Los datos suministrados han de ser utilizados exclusivamente en compilaciones de conjunto, de modo de que no pueda ser violado el secreto comercial o patrimonial, ni individualizarse las personas o entidades a quienes se refieren. Quedan exceptuados del secreto estadístico los siguientes datos del registro: localización, rama de actividad y características objetivas de la organización.

Agradecemos a las personas e instituciones que contestan esta encuesta por su contribución a la actividad académica y la consecuente formación de los estudiantes que participan en la misma

El esquema metodológico toma como base para su adecuación a las necesidades del seminario es el utilizado por el Observatorio PyME Regional del Conurbano Bonaerense en su encuesta de 2007.

SI LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA NO SE ENCUENTRA EN ESTE LOCAL COMPLETAR LOS SIGUIENTES DATOS (no completar si la administración se encuentra situada en el local encuestado)

Razón Social  
 Calle/Ruta  
 Número/Km  
 Partido  
 Localidad

DATOS DEL LOCAL

Razón social.....  
 CUIT.....  
 Calle / ruta.....  
 Número / km.....  
 Partido.....  
 Localidad.....

Código: \_\_\_\_\_

## Características generales de la Pyme

1. Sobre la base de los ingresos la actividad principal es: (Indique tanto el código como la descripción de la actividad de acuerdo al Nomenclador de Actividades Económicas de la A.F.I.P.).

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los dos principales productos comercializados, elaborados o servicios prestados en esta empresa?

2.1 Principal: \_\_\_\_\_

2.2 Segundo: \_\_\_\_\_

3. La propiedad del local es:

Propia

Alquilada

3.1 ¿Desde qué año funciona la empresa?

Año

3.2. ¿Desde ese año mantuvo siempre la misma actividad?

S  (Pase a pregunta N   
I  4) O

3.3. ¿Cuál era la actividad principal desarrollada anteriormente?

---

---

4. Además de este lugar ¿la empresa tiene otros locales no industriales o industriales? (depósitos, locales de ventas, sede administrativa, etc.)

S  N  (Pase a pregunta  
I  O  5)

4.1. Indique ubicaciones por partido/localidad (no considere este local)

Ubicación		Industrial	No Industrial
Partido o Localidad	Provincia		
a)			
b)			
c)			
d)			

5. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social? (expresar en números)

Año

6. La forma jurídica actual de la empresa es... (Marque sólo una opción)

Unipersonal (Persona física).	
Unipersonal (Sociedad Anónima).	
Sociedad no constituida regularmente (de hecho).	
Sociedad anónima.	
Sociedad de responsabilidad limitada.	
Sociedad cooperativa.	
Otra (especificar)	

7. La empresa, ¿forma parte de un conjunto de empresas controladas directa o indirectamente por una misma firma?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  8)

7.1. En su conjunto, ¿todas las empresas del grupo sumadas ocupan a más de 200 personas?

S  N   
I  O

7.2. ¿Las declaraciones juradas se presentan en forma independiente para cada empresa?

SI  NO  (Las declaraciones son consolidadas por la empresa controlante)

8. La empresa, ¿es una empresa familiar?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  9)

8.1. Actualmente, la empresa es conducida por: (marque una sola opción)

- Los fundadores.  
 Segunda generación (hijos de fundadores).  
 Tercera generación (nietos de fundadores).  
 Otros (especificar): \_\_\_\_\_

8.2. ¿Cómo piensa que será el cambio de conducción en la empresa? (marque una sola opción)

- Los próximos directivos serán familiares.  
 Los próximos directivos serán actuales empleados y/o gerentes de confianza.  
 Llegado el momento oportuno la empresa será vendida.

8.3. ¿Ha sido acordado cómo será el cambio de conducción? (marque una sola opción)

- Instrumento privado  
 Instrumento privado y homologado por Escribano Público  
 Aún no fue acordado

## Inversiones

9. ¿Realizó inversiones en la empresa durante 2014?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  10)

9.1. ¿Cómo fueron financiadas? (Marque las opciones utilizadas)

Recursos Propios.	
Programas Públicos. ¿Cuáles?	
Descuento de Documentos	
Descubierto en Cuentas Corrientes	
Cheque	
Préstamos Bancarios	
Financiamiento de Proveedores.	

Financiamiento a través de la Bolsa de Valores	
Financiamiento de Clientes.	
Uso de Tarjeta de Crédito	
Leasing	
Otros (especificar)	
Mencione las dos más importantes _____	

9.2. De la siguiente lista, indique el principal propósito de sus inversiones: (marque sólo una opción)

<input type="checkbox"/>	Adecuación para el cuidado del Medio Ambiente.
<input type="checkbox"/>	Elaboración de Nuevos Productos.
<input type="checkbox"/>	Aumento de la Capacidad Productiva.
<input type="checkbox"/>	Reducción de Costos (ahorro de empleo, materia prima, energía, etc.)
<input type="checkbox"/>	Aumento de la Capacidad Tecnológica.
<input type="checkbox"/>	Mejoramiento de la Capacidad Comercial.
<input type="checkbox"/>	Inversiones en Nuevos Desarrollos Productivos.
<input type="checkbox"/>	Integración hacia Adelante.
<input type="checkbox"/>	Integración hacia Atrás.
<input type="checkbox"/>	Capacitación
<input type="checkbox"/>	Otros (especificar)

9.3. Teniendo en cuenta las inversiones realizadas durante 2014, ¿en qué porcentaje estima que aumentaron sus ventas?

Porcentaje

9.4. Teniendo en cuenta las ventas del 2014, ¿en qué porcentaje se aplicaron los ingresos obtenidos en inversiones?

Porcentaje

9.5. ¿Cómo las calificaría en relación a las realizadas por la empresa en el año 2013?

No invirtió en 2013	Mayores	Iguales	Menores
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. ¿Realizó o tiene pensado realizar inversiones durante el 2015?

SI

NO

a) ¿Cómo las calificaría en relación a las realizadas durante 2014? (marque sólo una opción)	<input type="checkbox"/>	b) ¿Cuál es el principal motivo por el que no invertirá? (marque sólo una opción)
	<input type="checkbox"/>	No existe disponibilidad de fondos para nuevas inversiones
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incertidumbre respecto a la evolución de la situación económica nacional.
<input type="checkbox"/>	Mayores	El nivel de demanda esperada (interna y externa) no lo justifica.
<input type="checkbox"/>	Iguales	Todavía existe capacidad instalada para incrementar la producción.
<input type="checkbox"/>	Menores	Otro (especificar) _____

## Cientes, proveedores y competidores de la empresa

11. ¿Qué porcentaje de la facturación de esta empresa representa el Principal Cliente?

Porcentaje

12. ¿Dónde se encuentran localizados los Principales Clientes de su empresa?

	Dentro del mismo partido.
	Fuera del partido pero dentro de la misma provincia.
	En otra provincia.
	En otro país.

13. ¿Dónde se encuentran localizados los Principales Proveedores de su empresa?

	Dentro del mismo partido.
	Fuera del partido pero dentro de la misma provincia.
	En otra provincia.
	En otro país.
	En el país a importadores <input type="checkbox"/> directo.

14. Aproximadamente, ¿cuál es la participación porcentual de las compras al Principal Proveedor en el total de las compras de la empresa?

Porcentaje

15. Durante 2014, ¿cuál fue la participación porcentual de los distintos tipos de clientes en el monto total de ventas de la empresa?

     %  
\_\_\_\_\_ Venta Directa al Público.  
\_\_\_\_\_ Comercio Minorista.  
\_\_\_\_\_ Comercio Mayorista.  
\_\_\_\_\_ Empresas Industriales.  
\_\_\_\_\_ Empresas de Servicios.  
\_\_\_\_\_ Sector Público.  
\_\_\_\_\_ Empresas Agropecuarias.  
\_\_\_\_\_ Otro tipo de cliente (especificar):  
\_\_\_\_\_  
100%

16. Durante 2014, ¿cuál fue la participación porcentual de los distintos tipos de proveedores en el monto total de compras de la empresa?

     %  
\_\_\_\_\_ Venta Directa al Público.  
\_\_\_\_\_ Comercio Minorista.



- \_\_\_\_\_ Comercios Mayoristas.  
 \_\_\_\_\_ Empresas Industriales.  
 \_\_\_\_\_ Empresas de Servicios.  
 \_\_\_\_\_ Sector Público.  
 \_\_\_\_\_ Empresas Agropecuarias.  
 \_\_\_\_\_ Proveedores del Exterior o Importadores Directos  
 \_\_\_\_\_ Otro tipo de proveedor (especificar):  
 \_\_\_\_\_
- 100%

17. Su empresa compite principalmente con productos de origen:

- Nacional  
 Extranjero (MERCOSUR)  
 Extranjero (otros países)

## Tecnología

18. En el año 2014 ¿realizó inversiones en maquinaria, instalaciones y/o equipo?

S                       N   
 I                                       O

19. ¿Cómo calificaría el estado de la maquinaria? (Marque una de las siguientes opciones)

- De punta  
 Moderna  
 Antigua  
 Muy antigua  
 No Aplica (en caso de no contar con maquinaria)

19. 1 ¿Cómo calificaría el estado de las instalaciones comerciales?

\_\_\_\_\_

20. ¿Qué proporción de la capacidad instalada ha utilizado en promedio durante los años 2013 y 2014?

Utilización de la Capacidad Instalada					
Año 2013		%	Año 2014		%

21. Para los productos o procesos que se realizan en el establecimiento ¿cuenta con alguna certificación de calidad o está en proceso de obtenerla?

S                       N  (Pase a la pregunta  
 I                                       O  21.4)

21. 1. Indique con cuáles certificaciones de calidad cuenta o está en proceso de obtener.

---

---

21. 2. La certificación fue por... (Marque una de las siguientes opciones)

<input type="checkbox"/>	Obligación
<input type="checkbox"/>	Voluntad Propia

21.3. ¿Cuál ha sido el objetivo de obtener la certificación? (Marque una de las siguientes opciones y pase a la pregunta 22)

<input type="checkbox"/>	Mejorar la calidad de los Procesos/Productos/Servicios
<input type="checkbox"/>	Ingresar a nuevos mercados
<input type="checkbox"/>	Mejorar posicionamiento frente a los competidores
<input type="checkbox"/>	Otros, especifique: _____

21.4. Indique por qué no cuenta con certificación. (Marque una de las siguientes opciones)

<input type="checkbox"/>	No es necesario para la empresa
<input type="checkbox"/>	No le interesa
<input type="checkbox"/>	No lo considera importante
<input type="checkbox"/>	Otros, especifique: _____

## Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC)

22. ¿El establecimiento posee instalada una red de computadoras interconectadas entre sí?

S                       N   
I                       O

23. ¿El establecimiento posee conexión a internet?

S                       N   
I                       O

24. ¿La empresa posee página de internet o sitio web?

S  (Pase a la pregunta 26)                      N   
I

25. ¿Tiene planificado realizar un sitio web en el próximo año?

S                       N   
I                                       O

26. ¿Comercializa sus productos vía internet (e-commerce)?

S     N  (Pase a la pregunta  
I     O  28)

27. ¿Qué porcentaje de sus ventas totales representaron las realizadas vía internet durante el año 2014? (Indique el porcentaje)

Porcentaje de Ventas  (Pase a la pregunta 29)

28. ¿Tiene planificado comercializar sus productos vía internet (e-commerce) en los próximos doce meses?

S                       N   
I                                       O

## Empleo y Capacitación

Antes de contestar lea las siguientes definiciones.

**Propietario/Socio:** Comprende a las personas que aportan el capital constitutivo de la empresa y que trabajan en este local.

**Personal asalariado:** Comprende al personal de planta contratado a tiempo indeterminado.

**Familiares y otros sin remuneración fija:** Comprende al personal que no tiene relación contractual con la empresa y que lleva a cabo sus actividades dentro o fuera de ésta, pero bajo su subordinación, sin percibir una remuneración periódica.

**Pasantes Universitarios:** Comprende a los estudiantes universitarios contratados por la empresa por tiempo determinado a través de convenios con las universidades a las cuales perteneces.

**Personal contratado directamente:** Comprende al personal eventual que fue contratado directamente por la empresa por tiempo determinado o por locación de obra o servicio.

**Personal contratado indirectamente:** Es aquel que trabaja en la empresa pero que no tiene relación contractual con ésta, sino con otra empresa administradora de personal, tal como el personal de agencia.

29. En esta empresa ¿Cuál era la cantidad de personal ocupado al 31 de diciembre de 2014?

Período	Propietario / Socio	Empleados	Familiares y otros sin remuneración fija.	Pasantes	Personal contratado directamente	Personal contratado indirectamente.
---------	---------------------	-----------	---	----------	----------------------------------	-------------------------------------

--	--	--	--	--	--	--

30. Al 31 de diciembre de 2014, ¿cuál era la cantidad total de Propietarios / Socios, de Conducción y Personal Asalariado, que trabajan en este local, por niveles de escolaridad?

Máximo Nivel de Instrucción alcanzado	Propietarios / Socios	Personal de Conducción	Personal Asalariado
Sin Instrucción o con Primario Incompleto			
Primario Completo			
Secundario Incompleto			
Secundario Completo			
Terciario en Curso			
Terciario Completo			
Universitario en Curso			
Universitario Completo			
Postgrado en Curso			
Postgrado Completo			
Total Personal al 31-12-2014			

31. ¿En los últimos seis meses, ha buscado personal para incorporar en el proceso productivo de la empresa?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  33)

32. ¿Ha tenido algún tipo de dificultad en la contratación de alguno de ellos?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  33)

32.1. Indique la/s característica/s de los mismos y el tipo de dificultad que tuvo en su contratación.

	No buscó personal con estas características	He tenido dificultad		
		Alta	Media	Baja
Empleados				
Empleados Técnicos No Universitarios				
Empleado Universitarios				

32.2. Indique ¿cuál es el puesto que no ha podido ser cubierto o que ha sido cubierto con mayor dificultad?

Indique categoría:			
Empleado		Empleado técnico no universitario	Empleado universitario

Nombre del puesto:

\_\_\_\_\_

33. Durante 2014, ¿la empresa ha realizado actividades de capacitación del personal de este local?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  34)

33.1 ¿Ha utilizado algún programa público nacional o local de beneficios para la capacitación?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  33.2)

¿Cuál? Especifique:

---

33.2. ¿En qué temas se capacitó al personal de esta empresa?

Especifique:

---

## Infraestructura y Gobierno Local

34. ¿La empresa sufre significativamente algunas de las siguientes situaciones?

<input type="checkbox"/>	Cortes de Energía Eléctrica
<input type="checkbox"/>	Insuficiente suministro de Agua Potable para realizar las actividades
<input type="checkbox"/>	Inundaciones en el área en que se encuentra la empresa
<input type="checkbox"/>	Episodios Delictivos
<input type="checkbox"/>	Problemas de Accesibilidad (estado de calles, por ejemplo)
<input type="checkbox"/>	Contaminación Ambiental
<input type="checkbox"/>	Otros. Especifique: _____

35. ¿El municipio promueve la participación empresarial para analizar problemas de la industria local y plantear acciones futuras?

SI  NO  Desconoce   
(Pase a la pregunta 36) (Pase a la pregunta 36)

35.1. ¿Su empresa ha participado?

S  N   
I  O

36. ¿Está considerando actualmente la posibilidad de trasladar la empresa a otro municipio?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  37)

36.1. Por favor, indique los motivos por el cual está considerando trasladar la empresa a otro municipio:

	Carga Tributaria
	Infraestructura
	Lejanía a los mercados
	Otro. Especifique _____

## Problemas

37. Actualmente, ¿cuáles son los tres principales problemas, en orden de importancia, que tiene su empresa?

- A. Primero: \_\_\_\_\_
- B. Segundo: \_\_\_\_\_
- C. Tercero: \_\_\_\_\_
- D. No tiene problemas relevantes.

## Financiamiento

38. Habitualmente ¿a cuántos días les cobra a sus principales clientes y les paga a sus principales proveedores?

Cobro a clientes  días      Pago a proveedores  Días

39. ¿Tiene algún proyecto de inversión frenado por falta de financiamiento?

S       N   
I       O

39.1 ¿Se encuentra en la actualidad en proceso de pago de alguna línea de financiamiento?

S       N  (pase a la pregunta  
I       O  40)

39.2 ¿Qué tipo de Financiamiento es?

	Financiamiento del Capital de Trabajo (financiamiento de ventas, cuentas por cobrar o inventarios)
	Financiamiento de proyectos de inversión e inversiones productivas
	Financiamiento de adquisición, ampliación y remodelación de inmuebles
	Leasing
	Descubierto en cuenta corriente
	Crédito Bancario distinto
	Negociación de Cheques de pago diferido
	Obligaciones Negociables
	Fideicomiso
	Pagarés

Indique el más importante \_\_\_\_\_

40. ¿Con cuántos bancos opera normalmente? (expresar en número)

Bancos

41. En el último año, ¿le fue otorgado a la empresa algún crédito? (Marque una opción por fila)

Sí, bancario       Sí, bursátil       No       No solicitó   
 Pase a pregunta 41.1)

	Solicitó y le fue otorgado	Solicitó y no le fue otorgado
Financiamiento de Capital de Trabajo		
Financiamiento de Proyectos de Inversión e Inversiones Productivas		
Financiamiento de Adquisición, Ampliación y Remodelación de Inmuebles		
Leasing		
Descubierto en Cuenta Corriente		
Leasing		
Crédito Bancario Distinto		
Venta de Facturas		
Negociación de Cheques de Pago Diferido		
Obligaciones Negociables		
Fideicomisos		
Pagares		

41.1 ¿Cuál fue la razón principal por la que no solicitó otro tipo de créditos? (marque sólo una opción)

<input type="checkbox"/>	No necesitó este financiamiento
<input type="checkbox"/>	El banco no lo califica como sujeto de crédito debido a las deudas fiscales
<input type="checkbox"/>	El banco no lo califica como sujeto de crédito debido al elevado endeudamiento
<input type="checkbox"/>	No cubre exigencias de garantías
<input type="checkbox"/>	Costo financiero elevado o plazos cortos para la cancelación.
<input type="checkbox"/>	Incertidumbre sobre la evolución de la economía nacional
<input type="checkbox"/>	Otra razón (especificar): _____

42. En el 2014, la empresa atravesó una fase de... (Marque sólo una opción)

<input type="checkbox"/>	Crecimiento acelerado
<input type="checkbox"/>	Crecimiento normal



X	Estancamiento
	Achicamiento

43. ¿Cuál era la cantidad total de ocupados en la empresa a fines de...

Diciembre del 2013	<input type="checkbox"/>	Junio del 2014	<input type="checkbox"/>
Diciembre del 2014	<input type="checkbox"/>	Junio del 2015	<input type="checkbox"/>

Nota: Incluye todas las personas considerando: al personal asalariado, a familiares y otros sin remuneración fija, al personal contratado por agencia, a pasantes universitarios, a los socios que trabajan en la empresa y al personal temporario.

44. ¿Cómo espera que evolucionen los siguientes ítems en la empresa durante el presente año?

	Aumentarán	No variarán	Disminuirán
Cantidad total de ocupados			
Horas trabajadas por el personal			

45. ¿Cuál fue la participación porcentual de las exportaciones en el total de las ventas del año? (si no exportó, indique el valor cero donde corresponda y pase a la pregunta 50)

Año 2013  %                      Año 2014  %

46. ¿Los productos que exportan, tienen alguna diferenciación con los que vende en el país?

S     N  (pase a la pregunta  
I     O  47)

46.1 ¿En qué se diferencia un producto de otro?

Proceso Productivo	
Diseño del producto	
Precio	
Garantía	
Tecnología	
Empaque	
Otros	

47. ¿En cuáles de las siguientes áreas geográficas y en qué porcentaje se concentraron las exportaciones en el año 2014?

<input type="text"/>	%
<input type="text"/>	Brasil
<input type="text"/>	Otros países del Mercosur
<input type="text"/>	Chile

	México
	Resto de América Latina y el Caribe,
	Norteamérica
	Unión Europea
	China
	Resto de Asia
	África
	Otros destinos (especificar)_____
100%	_____

48. ¿Cómo espera que evolucionen las exportaciones en la empresa durante el presente año? (Marque una opción por fila)

	Aumentarán	No variarán	Disminuirán	No exportó el año pasado ni lo hará este
Exportaciones				

49. ¿Qué aspectos considera que dificultan la penetración de su empresa en mercados externos?

Insuficiente capacidad productiva/comercial	
Ausencia de demanda	
Tipo de cambio poco competitivo	
Barreras Arancelarias	
Barreras para-arancelarias	
Otros (Especifique)_____	

50. ¿Considera que los productos importados constituyen una amenaza para los productos que comercializan? ¿De qué país provienen?

No existe amenaza	
Si existe enumere los países	

51. ¿Posee proyectos en desarrollo en su organización?

SI  NO  (pase a la pregunta 52)

51.1 ¿Cuál es el objeto principal del mismo?

Producto	
Ampliación o desarrollo de nuevas plantas	
Desarrollo Tecnológico	
Marketing	
Organizacional	
Otros:_____	

## Políticas Públicas

52. En el año 2014, su empresa, ¿utilizó para desarrollar sus actividades algún programa implementado por el Estado?

	SI	NO
a) Nacional?		
b) Provincial?		
c) Municipal?		

53. ¿Hacia dónde preferiría que se orienten los programas gubernamentales de apoyo a la actividad?

Préstamos	
Capacitaciones	
Infraestructura	
Beneficios fiscales	
Políticas públicas de precios	
Políticas comerciales	
Subsidios	
Otras (Especificar) _____	

## Ventas y remuneraciones

54. ¿Cómo espera que evolucionen las ventas al mercado interno en la empresa durante el presente año?

- Aumentarán  
 No variarán  
 Disminuirán

55. ¿Cómo espera que evolucionen las ventas al mercado externo en la empresa durante el presente año?

- Aumentarán  
 No variarán  
 Disminuirán  
 No realiza ventas al exterior.

56. ¿Cuál fue, aproximadamente, el porcentaje de evolución de las ventas en los últimos dos años?

Porcentaje

57. ¿La empresa, lleva registros contables?

S   
I

N   
O

58. ¿El personal asalariado se encuentra bajo algún convenio colectivo de trabajo?

S   
I

N   
O

## Sobre la universidad

59. En los dos últimos años, ¿Su empresa se ha vinculado con alguna Universidad?

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Sí (pase a la pregunta 59.1)                       |
| <input type="checkbox"/> | No, pero planea vincularse (pase a la pregunta 61) |
| <input type="checkbox"/> | No, y no planea vincularse (pase a la pregunta 61) |

59.1 Especificar con qué Universidad

---

60. En caso de que se haya vinculado en los dos últimos años con alguna Universidad, por favor marque alguna de las opciones:

<input type="checkbox"/>	Capacitación del personal
<input type="checkbox"/>	Capacitación de mandos superiores
<input type="checkbox"/>	Consultoría
<input type="checkbox"/>	Programas de Pasantías
<input type="checkbox"/>	Otro. Especifique _____

61. Su empresa, ¿cuenta con graduados de la Universidad Nacional de La Matanza?

S   
I

N   
O

62. Si desea realizar observaciones y/o propuestas sobre el papel de nuestra Universidad en la comunidad, por favor realícelo a continuación

---

DATOS DEL INFORMANTE:

Nombre y Apellido:

---

Teléfono:

---

Cargo:

---

E-mail:

---

Nº de CUIT de la empresa: \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## Anexo V Ejemplo Encuestas con respuestas incorporadas 2017 “Empresa Goldmund S.A”

ENCUESTA PYME	2017
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS	SEMINARIO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### LA CONFIDENCIALIDAD Y RESERVA DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA ESTÁ GARANTIZADA

Las informaciones que sean suministradas, serán estrictamente secretas y sólo se utilizarán con fines pedagógicos y estadísticos en el marco de las actividades académicas del Seminario de Análisis Estratégico – Carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de La Matanza-. Los datos suministrados han de ser utilizados exclusivamente en compilaciones de conjunto, de modo de que no pueda ser violado el secreto comercial o patrimonial, ni individualizarse las personas o entidades a quienes se refieren. Quedan exceptuados del secreto estadístico los siguientes datos del registro: localización, rama de actividad y características objetivas de la organización.

Agradecemos a las personas e instituciones que contestan esta encuesta por su contribución a la actividad académica y la consecuente formación de los estudiantes que participan en la misma

El esquema metodológico toma como base para su adecuación a las necesidades del seminario es el utilizado por el Observatorio PyME Regional del Conurbano Bonaerense en su encuesta de 2007.

SI LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA NO SE ENCUENTRA EN ESTE LOCAL COMPLETAR LOS SIGUIENTES DATOS (no completar si la administración se encuentra situada en el local encuestado)

Goldmund S.A..... Razón Social  
Manuel A. Ocampo.....Calle/Ruta  
1170..... Número/Km  
Hurlingham.....Partido  
.Hurlingham..... Localidad

DATOS DEL LOCAL	
Razón social.....	
CUIT.....	
Calle / ruta.....	
Número / km.....	
Partido.....	
Localidad.....	

Código: \_\_\_\_\_

## Características generales de la Pyme

1. Sobre la base de los ingresos la actividad principal es: (Indique tanto el código como la descripción de la actividad de acuerdo al Nomenclador de Actividades Económicas de la A.F.I.P.).

**275099: Fabricación de aparatos de uso doméstico n.c.p. (incluye enceradoras, pulidoras, batidoras, licuadoras y similares)**

**464501: Venta al por mayor de electrodomésticos y artefactos para el hogar excepto equipos de audio y video**

2. ¿Cuáles son los dos principales productos comercializados, elaborados o servicios prestados en esta empresa?

2.1 Principal: **Climatización (Vitroconvectores –Ventilación)**

2.2 Segundo: **Planchas**

3. La propiedad del local es:

Propia                       Alquilada

3.1 ¿Desde qué año funciona la empresa?

Año

3.2. ¿Desde ese año mantuvo siempre la misma actividad?

S  (Pase a pregunta N   
I  4) O

3.3. ¿Cuál era la actividad principal desarrollada anteriormente?

\_\_\_\_\_

4. Además de este lugar ¿la empresa tiene otros locales no industriales o industriales? (depósitos, locales de ventas, sede administrativa, etc.)

S  N  (Pase a pregunta  
I  O  5)

4.1. Indique ubicaciones por partido/localidad (no considere este local)

Ubicación		Industrial	No Industrial
Partido o Localidad	Provincia		
a) Hurlingham	Buenos Aires	X	X
b) Palermo	C.A.B.A.		X
c)			
d)			

5. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social? (expresar en números)

Año

6. La forma jurídica actual de la empresa es... (Marque sólo una opción)

Unipersonal (Persona física).	
Unipersonal (Sociedad Anónima).	
Sociedad no constituida regularmente (de hecho).	
Sociedad anónima.	X
Sociedad de responsabilidad limitada.	
Sociedad cooperativa.	
Otra (especificar)	

7. La empresa, ¿forma parte de un conjunto de empresas controladas directa o indirectamente por una misma firma?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  8)

7.1. En su conjunto, ¿todas las empresas del grupo sumadas ocupan a más de 200 personas?

S  N   
I  O

7.2. ¿Las declaraciones juradas se presentan en forma independiente para cada empresa?

SI  NO  (Las declaraciones son consolidadas por la empresa controlante)

8. La empresa, ¿es una empresa familiar?



S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  9)

8.1. Actualmente, la empresa es conducida por: (marque una sola opción)

- Los fundadores.  
 Segunda generación (hijos de fundadores).  
 Tercera generación (nietos de fundadores).  
 Otros (especificar): \_\_\_\_\_

8.2 ¿Cómo piensa que será el cambio de conducción en la empresa? (marque una sola opción)

- Los próximos directivos serán familiares.  
 Los próximos directivos serán actuales empleados y/o gerentes de confianza.  
 Llegado el momento oportuno la empresa será vendida.

8.3 ¿Ha sido acordado cómo será el cambio de conducción? (marque una sola opción)

- Instrumento privado  
 Instrumento privado y homologado por Escribano Público  
 Aún no fue acordado

## Inversiones

9. ¿Realizó inversiones en la empresa durante 2016?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  10)

9.1. ¿Cómo fueron financiadas? (Marque las opciones utilizadas)

Recursos Propios.	
Programas Públicos. ¿Cuáles?	
Descuento de Documentos	
Descubierto en Cuentas Corrientes	
Cheque	
Préstamos Bancarios	X
Financiamiento de Proveedores.	
Financiamiento a través de la Bolsa de Valores	
Financiamiento de Clientes.	
Uso de Tarjeta de Crédito	
Leasing	X
Otros (especificar)	
Mencione las dos más importantes: <b>Ampliación de las líneas de producción</b>	

9.2. De la siguiente lista, indique el principal propósito de sus inversiones: (marque sólo una opción)

	Adecuación para el cuidado del Medio Ambiente.
X	Elaboración de Nuevos Productos.
	Aumento de la Capacidad Productiva.
	Reducción de Costos (ahorro de empleo, materia prima, energía, etc.)
	Aumento de la Capacidad Tecnológica.
	Mejoramiento de la Capacidad Comercial.
	Inversiones en Nuevos Desarrollos Productivos.
	Integración hacia Adelante.
	Integración hacia Atrás.
	Capacitación
	Otros (especificar)

9.3. Teniendo en cuenta las inversiones realizadas durante 2016, ¿en qué porcentaje estima que aumentaron sus ventas?

Porcentaje

9.4. Teniendo en cuenta las ventas del 2016, ¿en qué porcentaje se aplicaron los ingresos obtenidos en inversiones?

Porcentaje

9.5. ¿Cómo las calificaría en relación a las realizadas por la empresa en el año 2015?

No invirtió en 2015	Mayores	Iguales	Menores
	X		

10. ¿Realizó o tiene pensado realizar inversiones durante el 2017?

SI  NO

a) ¿Cómo las calificaría en relación a las realizadas durante 2016? (marque sólo una opción)	b) ¿Cuál es el principal motivo por el que no invertirá? (marque sólo una opción)
	No existe disponibilidad de fondos para nuevas inversiones
	Incertidumbre respecto a la evolución de la situación económica nacional.
X	Mayores
	Iguales
	Menores
	Otro (especificar)

Inversiones planificadas para segundo semestre 2017 y 2018: Implementación de SAP, Centro logístico, Ampliación de las líneas de producción, capacitación del personal.

## Cientes, proveedores y competidores de la empresa

11. ¿Qué porcentaje de la facturación de esta empresa representa el Principal Cliente?

Porcentaje

12. ¿Dónde se encuentran localizados los Principales Clientes de su empresa?

	Dentro del mismo partido.
X	Fuera del partido pero dentro de la misma provincia.
	En otra provincia.
	En otro país.

13. ¿Dónde se encuentran localizados los Principales Proveedores de su empresa?

	Dentro del mismo partido.
	Fuera del partido pero dentro de la misma provincia.
	En otra provincia.
X	En otro país.
	En el país a importadores <input type="text" value="directo"/> .

14. Aproximadamente, ¿cuál es la participación porcentual de las compras al Principal Proveedor en el total de las compras de la empresa?

Porcentaje

15. Durante 2016, ¿cuál fue la participación porcentual de los distintos tipos de clientes en el monto total de ventas de la empresa?

%  
\_\_\_ 0,5% \_\_\_ Venta Directa al Público.  
\_\_\_ 95% \_\_\_ Comercio Minorista.  
\_\_\_ 4,5% \_\_\_ Comercio Mayorista.  
\_\_\_ Empresas Industriales.  
\_\_\_ Empresas de Servicios.  
\_\_\_ Sector Público.  
\_\_\_ Empresas Agropecuarias.  
\_\_\_ Otro tipo de cliente (especificar)  
100%

16. Durante 2016, ¿cuál fue la participación porcentual de los distintos tipos de proveedores en el monto total de compras de la empresa?

%  
\_\_\_ Venta Directa al Público.  
\_\_\_ Comercio Minorista.  
\_\_\_ Comercios Mayoristas.  
\_\_\_ 10% \_\_\_ Empresas Industriales.  
\_\_\_ 10% \_\_\_ Empresas de Servicios.  
\_\_\_ Sector Público.  
\_\_\_ Empresas Agropecuarias.  
\_\_\_ 80% \_\_\_ Proveedores del Exterior o Importadores Directos

\_\_\_\_\_ Otro tipo de proveedor (especificar): \_\_\_\_\_  
100%

17. Su empresa compite principalmente con productos de origen:

- |                                     |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Nacional                  |
| <input type="checkbox"/>            | Extranjero (MERCOSUR)     |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Extranjero (otros países) |

## Tecnología

18. En el año 2016 ¿realizó inversiones en maquinaria, instalaciones y/o equipo?

S       N   
I       O

19. ¿Cómo calificaría el estado de la maquinaria? (Marque una de las siguientes opciones)

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | De punta  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Moderna   |
| <input type="checkbox"/>            | Antigua   |
| <input type="checkbox"/>            | Muy antigua                                     |
| <input type="checkbox"/>            | No Aplica (en caso de no contar con maquinaria) |

19. 1 ¿Cómo calificaría el estado de las instalaciones comerciales?

**Satisfactorio** \_\_\_\_\_

20. ¿Qué proporción de la capacidad instalada ha utilizado en promedio durante los años 2015 y 2016?

Utilización de la Capacidad Instalada					
Año 2015	100	%	Año 2016	100	%

21. Para los productos o procesos que se realizan en el establecimiento ¿cuenta con alguna certificación de calidad o está en proceso de obtenerla?

S       N  (Pase a la pregunta  
I       O  21.4)

21. 1. Indique con cuáles certificaciones de calidad cuenta o está en proceso de obtener.

**Normas ISO 9001, También Se realizan las certificaciones reglamentarias para los electrodomésticos como las certificaciones de seguridad eléctrica Iram**

21. 2. La certificación fue por... (Marque una de las siguientes opciones)

	Obligación
X	Voluntad Propia

21.3. ¿Cuál ha sido el objetivo de obtener la certificación? (Marque una de las siguientes opciones y pase a la pregunta 22)

X	Mejorar la calidad de los Procesos/Productos/Servicios
	Ingresar a nuevos mercados
X	Mejorar posicionamiento frente a los competidores
	Otros, especifique: _____

21.4. Indique por qué no cuenta con certificación. (Marque una de las siguientes opciones)

	No es necesario para la empresa
	No le interesa
	No lo considera importante
	Otros, especifique: _____

## Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC)

22. ¿El establecimiento posee instalada una red de computadoras interconectadas entre sí?

S  N   
I  O

23. ¿El establecimiento posee conexión a internet?

S  N   
I  O

24. ¿La empresa posee página de internet o sitio web? **Tiene página de una marca, no tiene una página institucional, pero tiene pensado desarrollarla.**

S  (Pase a la pregunta 26) N   
I  O

25. ¿Tiene planificado realizar un sitio web en el próximo año?

S  N   
I  O

26. ¿Comercializa sus productos vía internet (e-commerce)? **No directamente, pero un cliente tiene el manejo de la Tienda Peabody.**

S  N  (Pase a la pregunta

I  O  28)

27. ¿Qué porcentaje de sus ventas totales representaron las realizadas vía internet durante el año 2016? (Indique el porcentaje)

Porcentaje de Ventas  (Pase a la pregunta 29)

28. ¿Tiene planificado comercializar sus productos vía internet (e-commerce) en los próximos doce meses? **Tienen pensado tomar el manejo de la Tienda Peabody**

S  N   
I  O

## Empleo y Capacitación

Antes de contestar lea las siguientes definiciones.

**Propietario/Socio:** Comprende a las personas que aportan el capital constitutivo de la empresa y que trabajan en este local.

**Personal asalariado:** Comprende al personal de planta contratado a tiempo indeterminado.

**Familiares y otros sin remuneración fija:** Comprende al personal que no tiene relación contractual con la empresa y que lleva a cabo sus actividades dentro o fuera de ésta, pero bajo su subordinación, sin percibir una remuneración periódica.

**Pasantes Universitarios:** Comprende a los estudiantes universitarios contratados por la empresa por tiempo determinado a través de convenios con las universidades a las cuales perteneces.

**Personal contratado directamente:** Comprende al personal eventual que fue contratado directamente por la empresa por tiempo determinado o por locación de obra o servicio.

**Personal contratado indirectamente:** Es aquel que trabaja en la empresa pero que no tiene relación contractual con ésta, sino con otra empresa administradora de personal, tal como el personal de agencia.

29. En esta empresa ¿Cuál era la cantidad de personal ocupado al 31 de diciembre de 2016?

Período	Propietario / Socio	Personal Asalariado	Familiares y otros sin remuneración fija.	Pasantes Universitarios	Personal contratado directamente	Personal contratado indirectamente.
2016	2	94	-	2	20	

30. Al 31 de diciembre de 2016, ¿cuál era la cantidad total de Propietarios / Socios, de Conducción y Personal Asalariado, que trabajan en este local, por niveles de escolaridad?

Máximo Nivel de Instrucción alcanzado	Propietarios / Socios	Personal de Conducción	Personal Asalariado
Sin Instrucción o con Primario Incom-			

pleto			
Primario Completo			
Secundario Incompleto			
Secundario Completo	1		72
Terciario en Curso			
Terciario Completo			
Universitario en Curso			7
Universitario Completo		10	
Postgrado en Curso			
Postgrado Completo	1	5	
Total Personal al 31-12-2016	2	15	79

31. ¿En los últimos seis meses, ha buscado personal para incorporar en el proceso productivo de la empresa?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  33)

32. ¿Ha tenido algún tipo de dificultad en la contratación de alguno de ellos?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  33)

32.1. Indique la/s característica/s de los mismos y el tipo de dificultad que tuvo en su contratación.

	No busco personal con estas características	He tenido dificultad		
		Alta	Media	Baja
Empleados				
Empleados Técnicos No Universitarios				
Empleado Universitarios				

32.2. Indique ¿cuál es el puesto que no ha podido ser cubierto o que ha sido cubierto con mayor dificultad?

Indique categoría:			
Empleado	Empleado técnico no universitario	Empleado universitario	

Nombre del puesto:

---

33. Durante 2016, ¿la empresa ha realizado actividades de capacitación del personal de este local?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  34)

33.1 ¿Ha utilizado algún programa público nacional o local de beneficios para la capacitación?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  33.2)

¿Cuál? Especifique: **SEPYME**

33.2. ¿En qué temas se capacitó al personal de esta empresa?

Especifique: **Procesos productivos – management -liderazgo**

## Infraestructura y Gobierno Local

34. ¿La empresa sufre significativamente algunas de las siguientes situaciones?

<input type="checkbox"/>	Cortes de Energía Eléctrica
<input type="checkbox"/>	Insuficiente suministro de Agua Potable para realizar las actividades
<input type="checkbox"/>	Inundaciones en el área en que se encuentra la empresa
<input type="checkbox"/>	Episodios Delictivos
<input type="checkbox"/>	Problemas de Accesibilidad (estado de calles, por ejemplo)
<input type="checkbox"/>	Contaminación Ambiental
<input type="checkbox"/>	Otros. Especifique: _____

35. ¿El municipio promueve la participación empresarial para analizar problemas de la industria local y plantear acciones futuras?

SI  NO  Desconoce   
(Pase a la pregunta 36) (Pase a la pregunta 36)

35.1. ¿Su empresa ha participado?

S  N   
I  O

36. ¿Está considerando actualmente la posibilidad de trasladar la empresa a otro municipio?

S  N  (Pase a la pregunta  
I  O  37)

36.1. Por favor, indique los motivos por el cual está considerando trasladar la empresa a otro municipio:

<input type="checkbox"/>	Carga Tributaria
<input type="checkbox"/>	Infraestructura
<input type="checkbox"/>	Lejanía a los mercados
<input type="checkbox"/>	Otro. Especifique _____



## Problemas

37. Actualmente, ¿cuáles son los tres principales problemas, en orden de importancia, que tiene su empresa?

- A. Primero: \_\_\_\_\_  
 B. Segundo: \_\_\_\_\_  
 C. Tercero: \_\_\_\_\_  
 D. No tiene problemas relevantes.

## Financiamiento

38. Habitualmente ¿a cuántos días les cobra a sus principales clientes y les paga a sus principales proveedores?

Cobro a clientes  días      Pago a proveedores  Días

39. ¿Tiene algún proyecto de inversión frenado por falta de financiamiento?

S       N   
 I       O

39.1 ¿Se encuentra en la actualidad en proceso de pago de alguna línea de financiamiento?

S       N  (pase a la pregunta  
 I       O  40)

39.2 ¿Qué tipo de Financiamiento es?

<input checked="" type="checkbox"/>	Financiamiento del Capital de Trabajo (financiamiento de ventas, cuentas por cobrar o inventarios)
<input checked="" type="checkbox"/>	Financiamiento de proyectos de inversión e inversiones productivas
	Financiamiento de adquisición, ampliación y remodelación de inmuebles
<input checked="" type="checkbox"/>	Leasing
	Descubierto en cuenta corriente
	Crédito Bancario distinto
<input checked="" type="checkbox"/>	Negociación de Cheques de pago diferido
	Obligaciones Negociables
	Fideicomiso
	Pagarés

Indique el más importante \_\_\_\_\_

40. ¿Con cuántos bancos opera normalmente? (expresar en número)

Bancos

41. En el último año, ¿le fue otorgado a la empresa algún crédito? (Marque una opción por fila)

Sí, bancario  Sí, bursátil  No  No solicitó   
(Pase a pregunta 41.1)

	Solicitó y le fue otorgado	Solicitó y no le fue otorgado
Financiamiento de Capital de Trabajo	X	
Financiamiento de Proyectos de Inversión e Inversiones Productivas	X	
Financiamiento de Adquisición, Ampliación y Remodelación de Inmuebles		
Leasing	X	
Descubierto en Cuenta Corriente	X	
Leasing	X	
Crédito Bancario Distinto		
Venta de Facturas	X	
Negociación de Cheques de Pago Diferido	X	
Obligaciones Negociables		
Fideicomisos		
Pagares		

41.1 ¿Cuál fue la razón principal por la que no solicitó otro tipo de créditos? (marque sólo una opción)

<input type="checkbox"/>	No necesitó este financiamiento
<input type="checkbox"/>	El banco no lo califica como sujeto de crédito debido a las deudas fiscales
<input type="checkbox"/>	El banco no lo califica como sujeto de crédito debido al elevado endeudamiento
<input type="checkbox"/>	No cubre exigencias de garantías
<input checked="" type="checkbox"/>	Costo financiero elevado o plazos cortos para la cancelación.
<input type="checkbox"/>	Incertidumbre sobre la evolución de la economía nacional
<input type="checkbox"/>	Otra razón (especificar): _____

42. En el 2016, la empresa atravesó una fase de... (Marque sólo una opción)

Crecimiento acelerado

	Crecimiento normal
	Estancamiento
	Achicamiento

43. ¿Cuál era la cantidad total de ocupados en la empresa a fines de...

Diciembre del 2015	80	Junio del 2016	90
Diciembre del 2016	96	Junio del 2017	102

Nota: Incluye todas las personas considerando: al personal asalariado, a familiares y otros sin remuneración fija, al personal contratado por agencia, a pasantes universitarios, a los socios que trabajan en la empresa y al personal temporario.

44. ¿Cómo espera que evolucionen los siguientes ítems en la empresa durante el presente año?

	Aumentarán	No variarán	Disminuirán
Cantidad total de ocupados	X		
Horas trabajadas por el personal	X		

45. ¿Cuál fue la participación porcentual de las exportaciones en el total de las ventas del año? (si no exportó, indique el valor cero donde corresponda y pase a la pregunta 50)

Año 2015  %

Año 2016  %

46. ¿Los productos que exportan, tienen alguna diferenciación con los que vende en el país?

S  N  (pase a la pregunta  
I  O  47)

46.1 ¿En qué se diferencia un producto de otro?

Proceso Productivo	
Diseño del producto	
Precio	
Garantía	
Tecnología	
Empaque	X
Otros	X

47. ¿En cuáles de las siguientes áreas geográficas y en qué porcentaje se concentraron las exportaciones en el año 2016?

%	
	Brasil
100%	Otros países del Mercosur

<input type="checkbox"/>	Chile
<input type="checkbox"/>	México
<input type="checkbox"/>	Resto de América Latina y el Caribe,
<input type="checkbox"/>	Norteamérica
<input type="checkbox"/>	Unión Europea
<input type="checkbox"/>	China
<input type="checkbox"/>	Resto de Asia
<input type="checkbox"/>	África
<input type="checkbox"/>	Otros destinos (especificar) _____
100%	_____

48. ¿Cómo espera que evolucionen las exportaciones en la empresa durante el presente año? (Marque una opción por fila)

	Aumentarán	No variarán	Disminuirán	No exportó el año pasado ni lo hará este
Exportaciones	X			

49. ¿Qué aspectos considera que dificultan la penetración de su empresa en mercados externos?

Insuficiente capacidad productiva/comercial	<input type="checkbox"/>
Ausencia de demanda	<input type="checkbox"/>
Tipo de cambio poco competitivo	X
Barreras Arancelarias	<input type="checkbox"/>
Barreras para-arancelarias	<input type="checkbox"/>
Otros (Especifique) _____	<input type="checkbox"/>

50. ¿Considera que los productos importados constituyen una amenaza para los productos que comercializan? ¿De qué país provienen?

No existe amenaza	<input type="checkbox"/>
Si existe enumere los países	x

China, Taiwan, Son amenaza para los productos que Goldmund produce en argentina (Ventiladores y Vitroconvectores)

51. ¿Posee proyectos en desarrollo en su organización?

S  N  (pase a la pregunta  
I  O  52)

51.1 ¿Cuál es el objeto principal del mismo?

Producto	X
Ampliación o desarrollo de nuevas plantas	X
Desarrollo Tecnológico	X
Marketing	X

Organizacional	X
Otros: _____	

## Políticas Públicas

52. En el año 2016, su empresa, ¿utilizó para desarrollar sus actividades algún programa implementado por el Estado?

	SI	NO
d) Nacional?		X
e) Provincial?		
f) Municipal?		

53. ¿Hacia dónde preferiría que se orienten los programas gubernamentales de apoyo a la actividad?

Préstamos	
Capacitaciones	X
Infraestructura	
Beneficios fiscales	X
Políticas públicas de precios	
Políticas comerciales	
Subsidios	
Otras (Especificar) _____	

## Ventas y remuneraciones

54. ¿Cómo espera que evolucionen las ventas al mercado interno en la empresa durante el presente año?

- Aumentarán  
 No variarán  
 Disminuirán

55. ¿Cómo espera que evolucionen las ventas al mercado externo en la empresa durante el presente año?

- Aumentarán  
 No variarán  
 Disminuirán  
 No realiza ventas al exterior.

56. ¿Cuál fue, aproximadamente, el porcentaje de evolución de las ventas en los últimos dos años?

Porcentaje

57. ¿La empresa, lleva registros contables?

S  N   
I  O

58. ¿El personal asalariado se encuentra bajo algún convenio colectivo de trabajo?

S  N   
I  O

## Sobre la universidad

59. En los dos últimos años, ¿Su empresa se ha vinculado con alguna Universidad?

- Sí (pase a la pregunta 59.1)  
 No, pero planea vincularse (pase a la pregunta 61)  
 No, y no planea vincularse (pase a la pregunta 61)

59.1 Especificar con qué Universidad

---

60. En caso de que se haya vinculado en los dos últimos años con alguna Universidad, por favor marque alguna de las opciones:

<input type="checkbox"/>	Capacitación del personal
<input type="checkbox"/>	Capacitación de mandos superiores
<input type="checkbox"/>	Consultoría
<input type="checkbox"/>	Programas de Pasantías
<input type="checkbox"/>	Otro. Especifique _____

61. Su empresa, ¿cuenta con graduados de la Universidad Nacional de La Matanza?

S  N   
I  O

62. Si desea realizar observaciones y/o propuestas sobre el papel de nuestra Universidad en la comunidad, por favor realícelo a continuación

DATOS DEL INFORMANTE:

Nombre y Apellido: **Leandro Longhi**

Teléfono: **01126723729**

Cargo: **Gerente de Planificación comercial**

E-mail: **Leandrolonghi@goldmund.com.ar**

Nº de CUIT de la empresa: **30-70860387-9**

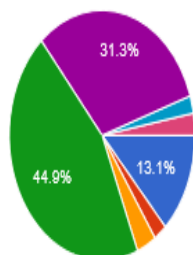
¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## Anexo VI Resultados del Procesamiento de Encuestas

TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS: 172 <sup>13</sup>

- Tipos de sociedad: Materia Derecho Civil y Comercial I

### 6. La forma jurídica actual de la empresa es... (marque sólo una opción)

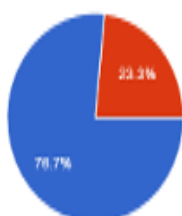


Unipersonal (Persona Física)	23	13.1%
Unipersonal (Sociedad Anónima)	4	2.3%
Sociedad no constituida regularmente (de hecho)	6	3.4%
Sociedad anónima	79	44.9%
Sociedad de responsabilidad limitada	55	31.3%
Sociedad cooperativa	4	2.3%
Otro	5	2.8%

Podemos encontrarlo en la Pregunta 6.

Se puede ver que casi el 45% de las empresas encuestadas son Sociedades Anónimas, mientras que más del 76% de las empresas son Sociedades Anónimas o Sociedades de Responsabilidad Limitada. Estos constituyen los dos tipos más comunes de Sociedades Comerciales en nuestro país.

### 8. La empresa, ¿es una empresa familiar?



SI	135	76.7%
NO (pase a la pregunta 9)	41	23.3%

Es importante destacar también que según lo relevado en la Pregunta 8, el 76,7% son empresas familiares y esto se debe a que la mayor parte de las PyMEs de nuestro país surgen y se desarrollan como tales. Un estudio realizado en el año 2015 por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa arrojó como resultado que aproximadamente el 90% de las Pymes son familiares.

[http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME\\_julio\\_2015.pdf](http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf)

### Empresas Controladas: Materia Técnicas de Valuación y Estados Contables

<sup>13</sup> Del universo de 471 Encuestas realizadas en el periodo de la investigación se procesaron 172, como una muestra representativa.



Podemos encontrarlo en la Pregunta 7

**7. La empresa, ¿forma parte de un conjunto de empresas controladas directa o indirectamente por una misma firma?**



SI	18	10.2%
NO (pase a la pregunta 8)	158	89.8%

Además, sólo el 10,2% de las empresas forman parte de un conjunto que se encuentra directa o indirectamente controlado por una misma firma. Según la Ley de Sociedades Comerciales (19.550) se consideran sociedades controladas aquellas en que otra sociedad, en forma directa o por intermedio de otra sociedad a su vez controlada:

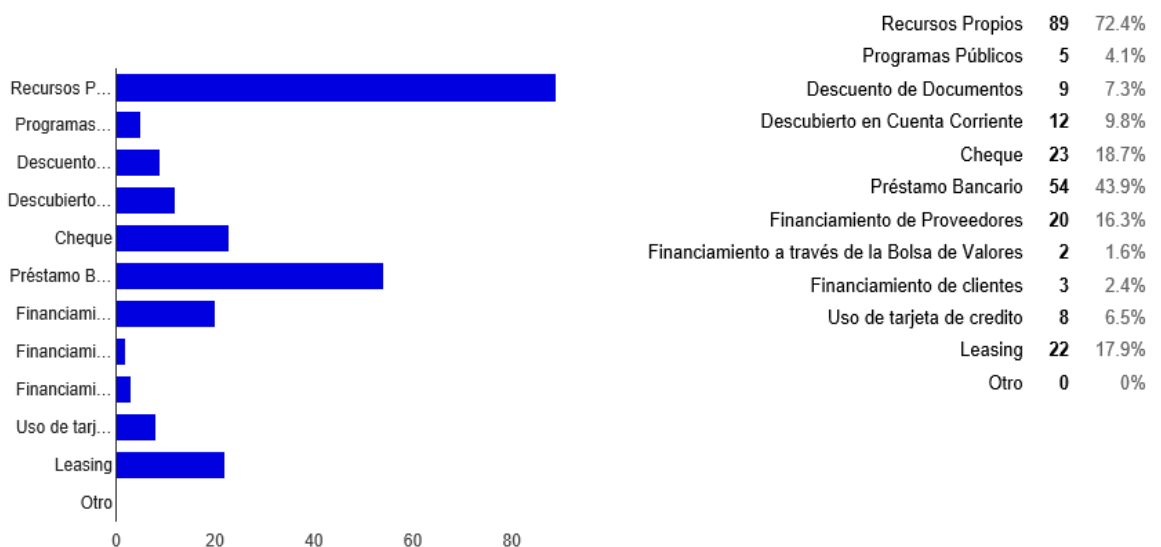
- Posea participación, por cualquier título, que otorgue los votos necesarios para formar la voluntad social en las reuniones sociales o asambleas ordinarias;
- Ejerza una influencia dominante como consecuencia de acciones, cuotas o partes de interés poseídas, o por los especiales vínculos existentes entre las sociedades.

Es decir que, el porcentaje indicado se trata de empresas que se encuentran fuertemente influenciadas a su vez por otra sociedad la cual tiene participación importante como para intervenir en la toma de decisiones y en las acciones a seguir.

- Formas de Financiamiento: Materias Contables (Contabilidad Básica, Técnicas de Valuación, Estados Contables, Matemática Financiera, Administración Financiera)

Podemos encontrarlo en la Pregunta 9.1.

**9.1. ¿Cómo fueron financiadas?**



Las tres principales fuentes de financiamiento son Recursos Propios, Préstamos Bancarios y Cheques respectivamente. Según el estudio mencionado realizado por la CAME la falta de acceso al sistema financiero es un problema para las PyMEs y es por ello que la mayoría de ellas se debe financiar con fondos propios y son muy pocas las que califican y logran tener acceso a créditos bancarios.

- Relación con las fuerzas competitivas. Conocimiento: Cruz de Porter. Materias: Administración General, Dirección General

Podemos encontrarlo en las Preguntas 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 47, 49, 50

En este punto se analizan distintos aspectos del contexto de la empresa que constituyen las fuentes de la competencia de la industria o sector al que pertenece la empresa.

Se destacan las figuras de los Compradores y de los Proveedores y la determinación del Poder de Negociación que se tiene con ambas partes.

También existen productos que compiten con los que elaboran/comercializan las empresas encuestadas, las cuales consideran en más del 70% que compiten principalmente con productos nacionales.

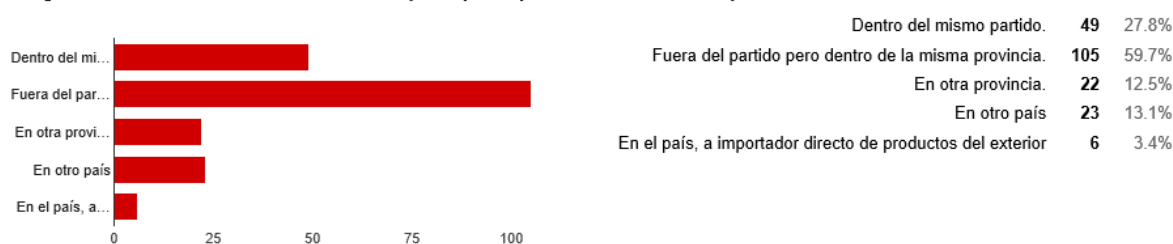
En cuanto a las exportaciones podemos decir que en su mayor parte las PyMEs encuestadas realizan exportaciones a países limítrofes como Chile y Brasil y otros países dentro del Mercosur.

Sin embargo, también encuentran ciertas dificultades para acceder a mercados externos, sien-

**12. ¿Dónde se encuentran localizados los principales clientes de su empresa?**

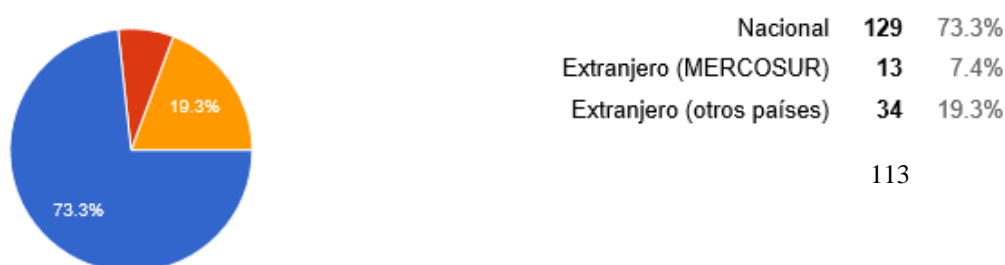


**13. ¿Dónde se encuentran localizados los principales proveedores de su empresa?**

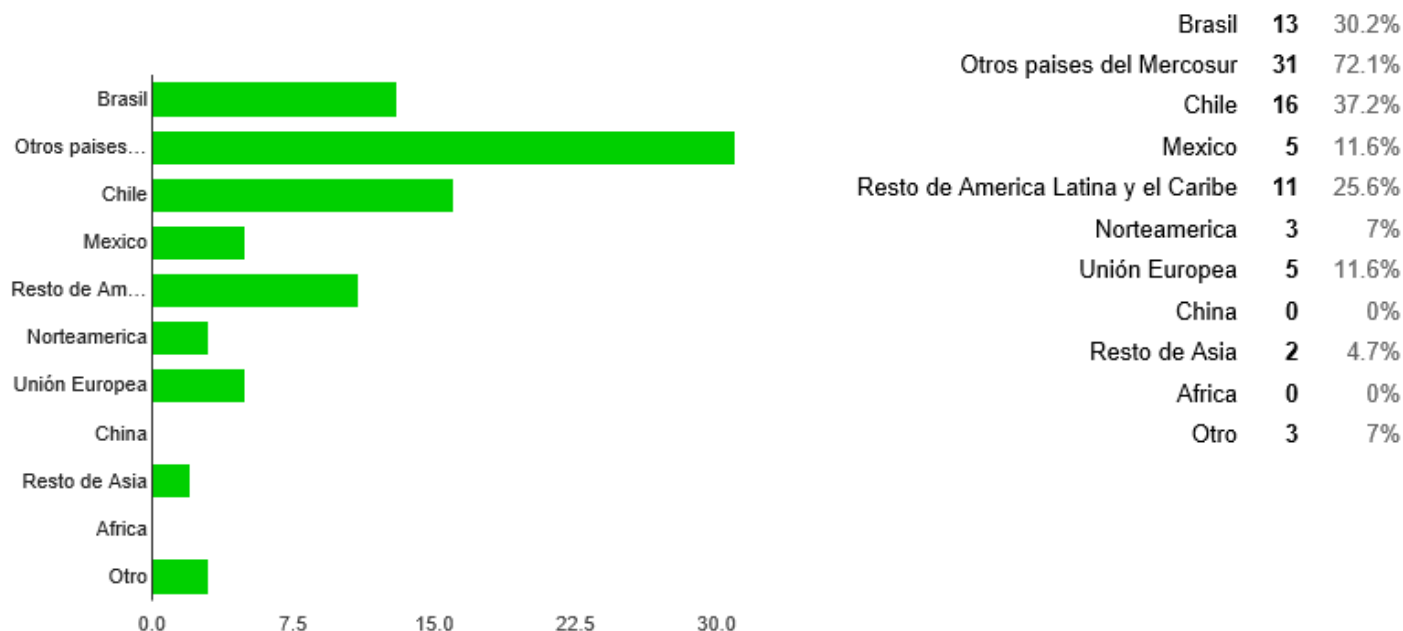


do las más relevantes la existencia de un tipo de cambio poco competitivo y la insuficiente capacidad productiva para atender las posibles demandas de ese mercado.

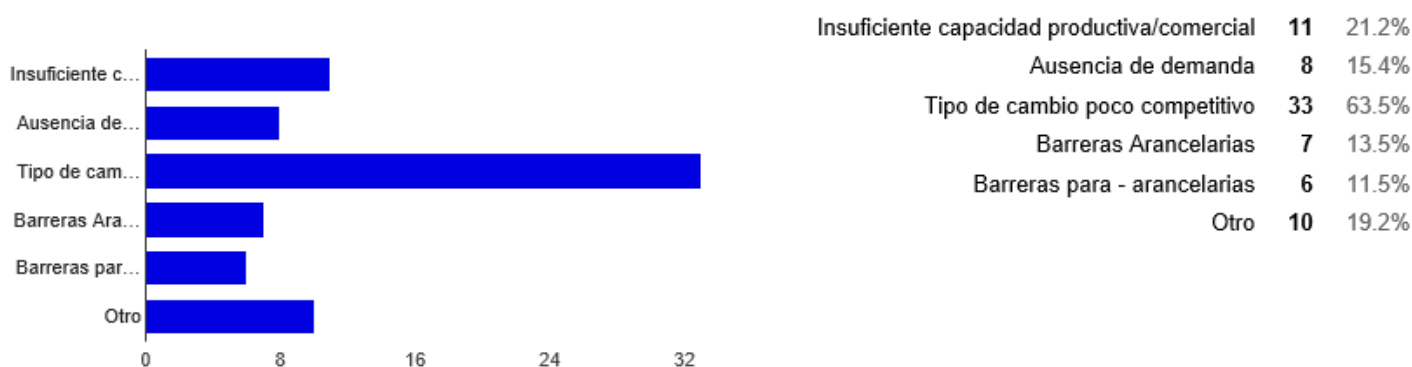
**17. Su empresa compite principalmente con productos de origen:**



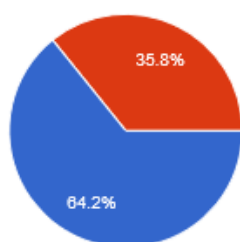
**47. ¿En cuáles de las siguientes áreas geográficas se concentraron las exportaciones en el año 2014?**



**49. ¿Qué aspectos considera que dificultan la penetración en mercados externos?**



**50. ¿Considera que los productos importados constituyen una amenaza para los productos que comercializan?**



No existe amenazas (Pase a la pregunta 51)	113	64.2%
Si existe	63	35.8%

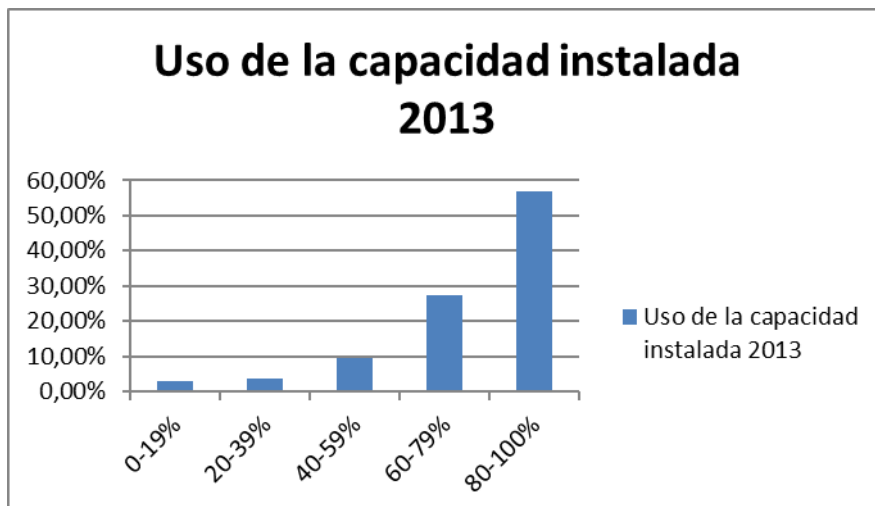
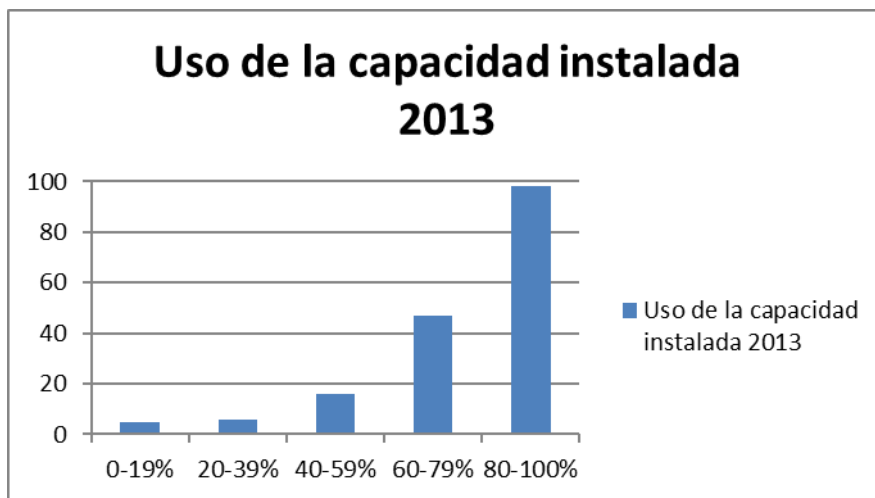
- Capacidad Productiva: Materia Elemento de Costos

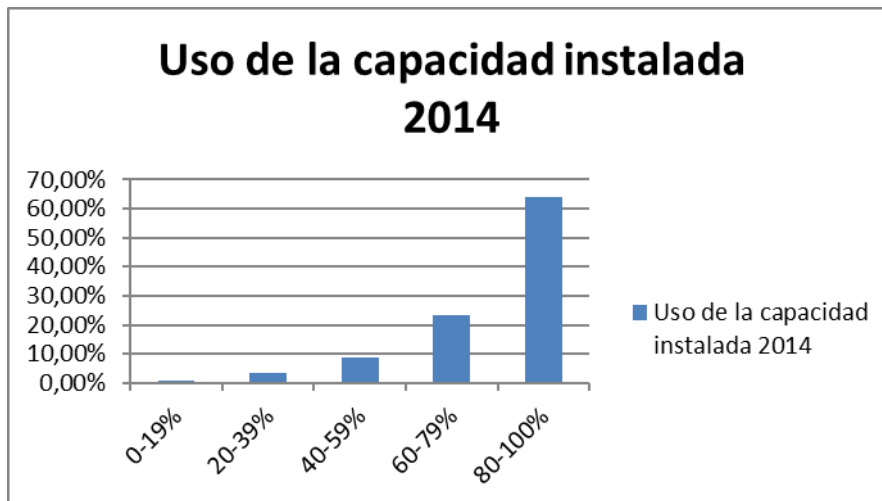
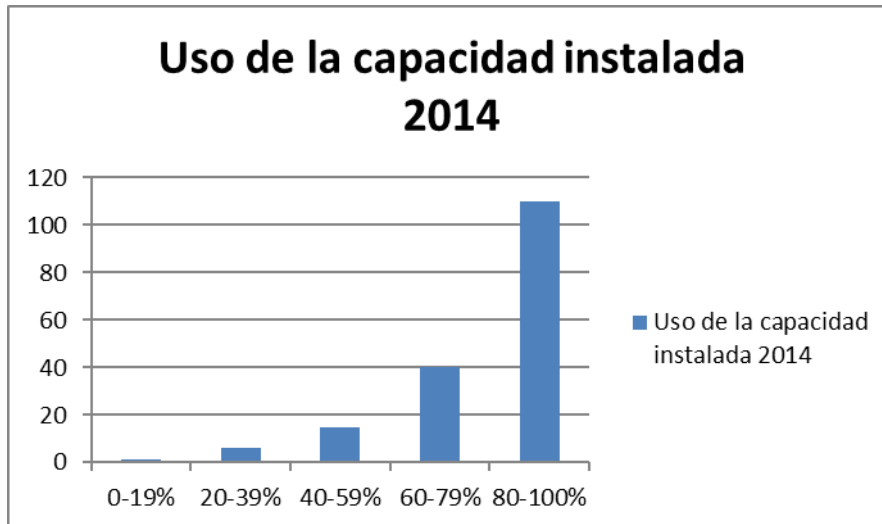
Podemos encontrarlo en las Preguntas 20.1 y 20.2

El concepto Capacidad Productiva hace referencia al máximo nivel de actividad que una empresa puede alcanzar con una estructura productiva dada. En la encuesta se interrogó acerca de la utilización de la capacidad instalada en el año 2013 y 2014.

Los primeros gráficos correspondientes a cada año cuentan la cantidad de empresas que tiene un determinado porcentaje de utilización de su capacidad instalada, mientras que en los segundos gráficos se mide la cantidad de empresas en porcentaje.

En la mayoría de las empresas aumentó el uso de la capacidad instalada en el año 2014 con respecto al año 2013.





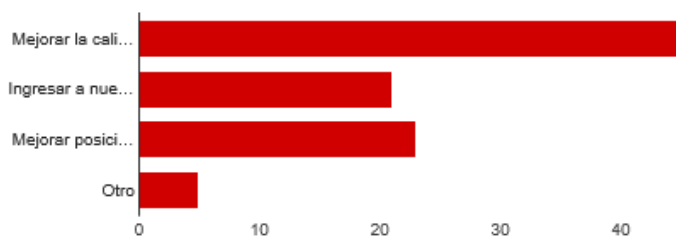
- Posicionamiento en el Mercado: Materia Comercialización

Podemos encontrarlo en la Pregunta 21.3

Existen ciertas medidas estratégicas que las empresas pueden tomar para que un producto o servicio que ofrecen logre ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores en relación a los de la competencia.

En la encuesta que se analiza podemos observar que de aquellas empresas que se encontraban atravesando un proceso de obtención de alguna certificación, aproximadamente un 34% tenía como objetivo mejorar su posicionamiento en el mercado. Además, más del 66% tenía el fin de mejorar la calidad de los productos/procesos/servicios lo que a su vez, se relaciona con dicha estrategia de posicionamiento.

### 21.3. ¿Cuál ha sido el objetivo de obtener la certificación?

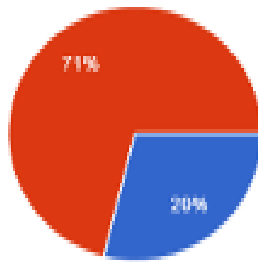


Mejorar la calidad de los productos/procesos/servicios	45	66.2%
Ingresar a nuevos mercados	21	30.9%
Mejorar posicionamiento frente a los competidores	23	33.8%
Otro	5	7.4%

- E-commerce: Materia Comercialización

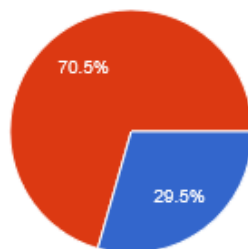
Podemos encontrarlo en las Preguntas 26, 27 y 28

### 26. ¿Comercializa sus productos via Internet (e-commerce)?



SI	51	29%
NO	125	71%

### 28. ¿Tiene planificado comercializar sus productos vía internet (e-commerce) en los próximos doce meses?



SI	43	29.5%
NO	103	70.5%

Del total de las empresas encuestadas, el 71% no comercializa sus productos vía Internet y aproximadamente el mismo porcentaje tampoco tenía planificarlo hacerlo en el año 2016. Dentro del porcentaje de las empresas que si realizan comercio electrónico se encuentran distintas actividades como empresas de servicios, venta de autos, entre otras. Se trata de empresas que cuentan con páginas de Internet y/o redes sociales para comunicar cual es el servicio o producto que ofrecen, y que logran concretar ventas por estos medios o gracias a ellos.

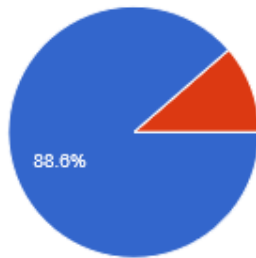
- Clasificación de empresas de acuerdo a la cantidad de empleados: Materias Derecho Laboral y Administración de Personal (dado que cambia la forma en que se deben llevar los libros laborales)

Podemos encontrarlo en las Preguntas 29 y 58

Las empresas encuestadas varían en la cantidad de personal que cada una tiene, los cuales se dividen en propietarios/socios, personal asalariado, familiares y otros sin remuneración, pasantes universitarios, personal contratado directa e indirectamente.

Además, dentro del personal asalariado que tienen las empresas en cuestión aproximadamente el 89% se encuentran bajo algún convenio colectivo de trabajo.

**58. ¿El personal asalariado se encuentra bajo algún convenio colectivo de trabajo?**

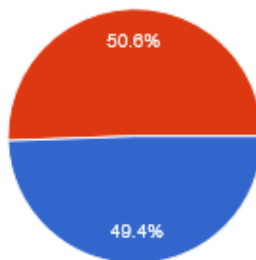


SI	156	88.6%
NO	20	11.4%

- Responsabilidad social empresaria: Materia Comercialización

Podemos encontrarlo en las Preguntas 33

**33. Durante 2014, ¿la empresa ha realizado actividades de capacitación del personal de este local?**



Sí	87	49.4%
No (pase a la pregunta 34)	89	50.6%

La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a la contribución que realizan las empresas de manera voluntaria para mejorar aspectos sociales, económicos y ambientales, generalmente con el objeto de favorecer su situación competitiva, posicionamiento y valores. Una de las actividades a desarrollar relacionada a dicha idea (que surge de la encuesta) es la de capacitar al personal de la empresa, sin embargo se observa que más de la mitad de las empresas encuestadas no llevó a cabo este tipo de inversión en su personal durante el año 2014.

- Evaluación de Proyectos: Materia Planeamiento y Evaluación de Proyectos

Podemos encontrarlo en las Preguntas 35, 36, 52 y 53

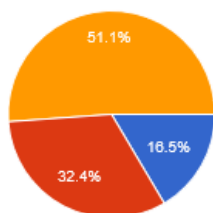
Se hace hincapié en la relación entre la empresa y el municipio en cuanto a la participación empresarial en los análisis de problemas de la industria local y la implementación de programas gubernamentales aplicados a la actividad de la empresa (en el caso que existieran).

Más de la mitad de las empresas encuestadas desconoce el accionar del municipio donde se encuentran ubicadas para analizar los problemas de la industria local y promover la participación de los empresarios.

Hay muy pocas empresas que utilizaron algún programa implementado por el Estado para el desarrollo de sus actividades. Un dato a destacar es que el 12,7% de las empresas utilizaron para dicho propósito programas nacionales. Puede decirse entonces que a nivel provincial y municipal (y también nacional) es escasa la oferta de este tipo de programas, o por lo menos desconocida por la mayoría de las empresas.

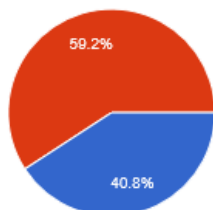
Por otra parte, más del 60% de las empresas preferiría que los programas gubernamentales de apoyo a la actividad se orienten a beneficios fiscales. Ello demuestra la presión fiscal que suelen padecer la mayoría de las PyMEs en el país.

### 35. ¿El municipio promueve la participación empresarial para analizar problemas de la industria local y plantear acciones futuras?



SI	29	16.5%
NO (Pasa a pregunta 36)	57	32.4%
Desconoce (Pasa a pregunta 36)	90	51.1%

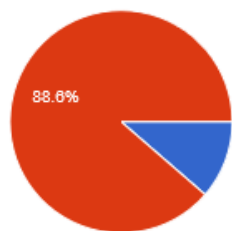
### 35.1. ¿Su empresa ha participado?



SI	20	40.8%
NO	29	59.2%

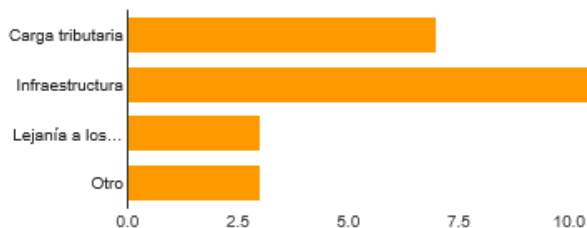


**36. ¿Está considerando actualmente la posibilidad de trasladar la empresa a otro municipio?**



SI	20	11.4%
NO (pase a la pregunta 37)	156	88.6%

**36.1. Por favor, indique los motivos por el cual está considerando trasladar la empresa a otro municipio.**



Carga tributaria	7	35%
Infraestructura	12	60%
Lejanía a los mercados	3	15%
Otro	3	15%

**Nacional [52. En el año 2014, su empresa, ¿utilizó para desarrollar sus actividades algún programa implementado por el Estado?]**



Si	22	12.7%
No	151	87.3%

**Municipal [52. En el año 2014, su empresa, ¿utilizó para desarrollar sus actividades algún programa implementado por el Estado?]**



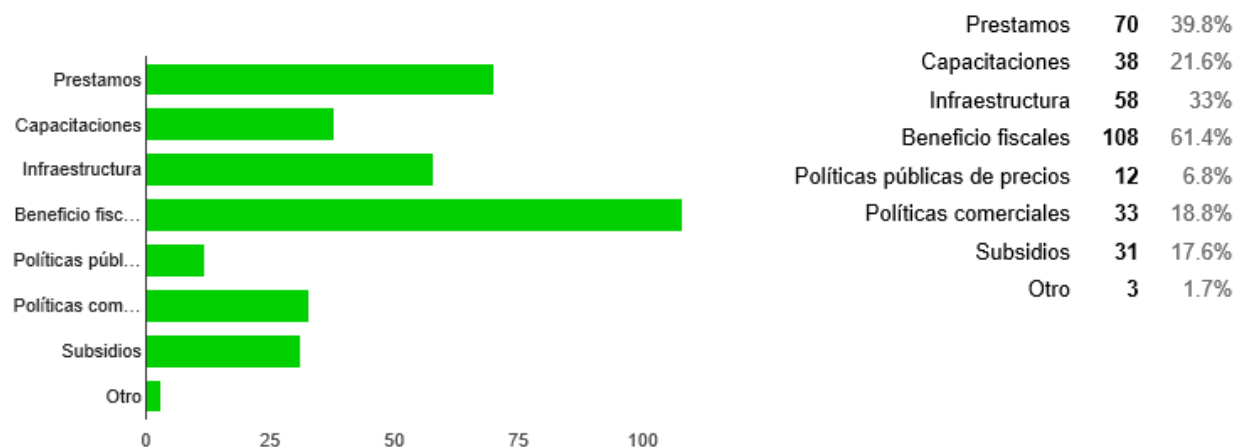
Si	2	1.2%
No	160	98.8%

**Provincial [52. En el año 2014, su empresa, ¿utilizó para desarrollar sus actividades algún programa implementado por el Estado?]**



Si	4	2.5%
No	158	97.5%

**53. ¿Hacia dónde preferiría que se orienten los programas gubernamentales de apoyo a la actividad?**



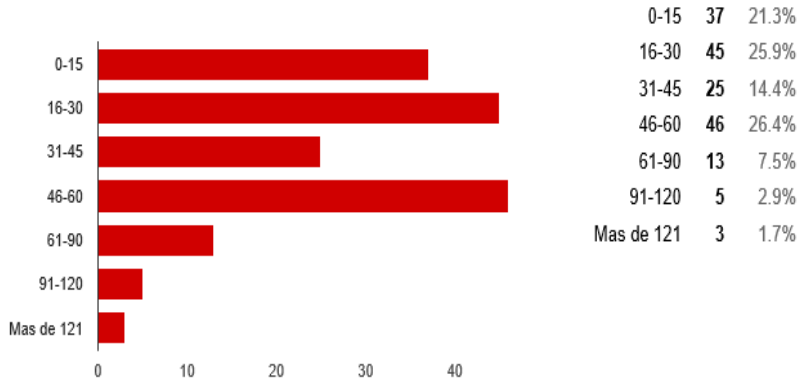
- Flujo de Caja: Materia Administración Financiera (para saber si la empresa sufre ahogos financieros)

Podemos encontrarlo en las Preguntas 38, 39, 40 y 41

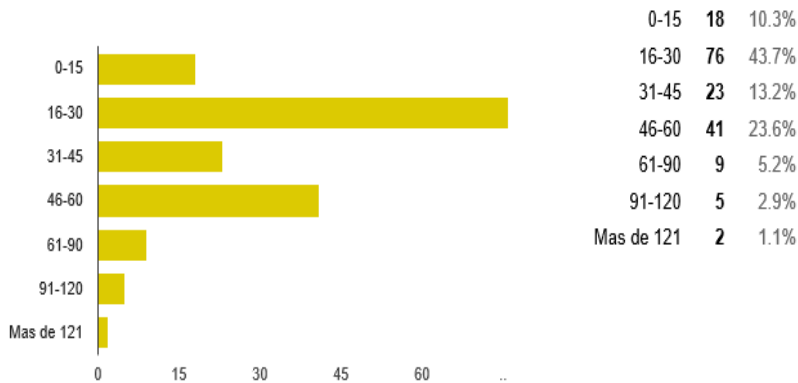
En este caso debería analizarse el caso de cada empresa en cuanto al tiempo existente entre el cobro a los clientes y el pago a sus proveedores ya que el Flujo de Caja de una empresa se refiere a las entradas y salidas de efectivo (caja) en un periodo determinado lo cual constituye un factor determinante en la liquidez de la misma.

A grandes rasgos puede observarse que son bastante similares la cantidad de días en los cuales se producen ambos procesos, con excepción de un porcentaje bastante elevado de empresas que pagan a sus proveedores entre los 16 y 30 días. En el caso en que esas empresas realicen cobros entre 0-15 o 16-30 días sería aceptable en cuanto a su nivel de liquidez, en cambio si dichos plazos son mayores quizás podrían tener algunos inconvenientes en ese sentido.

**Cobro a Clientes [38. Habitualmente ¿a cuántos días le cobra a sus principales clientes y le paga a sus principales proveedores?]**



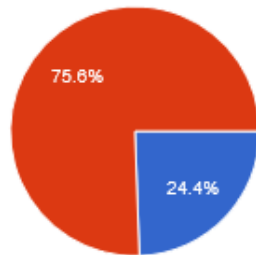
**Pago a Proveedores [38. Habitualmente ¿a cuántos días le cobra a sus principales clientes y le paga a sus principales proveedores?]**



Además, el 75,6% de las empresas confirmó que no tiene proyectos de inversión frenado por falta de financiamiento, y el 44,3% se encontraba en el 2015 pagando una línea de financiamiento.

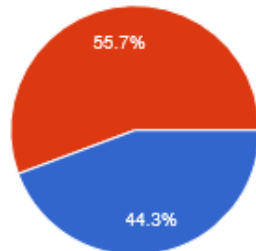
Teniendo en cuenta dicho 44,3%, se pueden mencionar como los principales tipos de financiamiento: Financiamiento de proyectos de inversión e inversiones productivas, Leasing, Crédito bancario y Financiamiento de capital de trabajo, entre otros.

**39. ¿ Tiene algún proyecto de inversión frenado por falta de financiamiento ?**



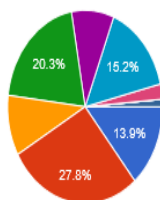
Si	43	24.4%
No	133	75.6%

**39.1.¿ Se encuentra en la actualidad en proceso de pago de alguna línea de financiamiento?**



Si	78	44.3%
No (Pasa a pregunta 40)	98	55.7%

**39.2.¿Qué tipo de Financiamiento es?**

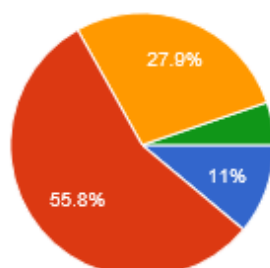


Financiamiento del Capital de Trabajo (financiamiento de ventas, cuentas por cobrar o inventarios)	11	13.9%
Financiamiento de proyectos de inversión e inversiones productivas	22	27.8%
Financiamiento de adquisición, ampliación y remodelación de inmuebles	8	10.1%
Leasing	16	20.3%
Descubierto en cuenta corriente	7	8.9%
Crédito Bancario distinto	12	15.2%
Negociación De Cheques de pago diferido	2	2.5%
Obligaciones Negociables	0	0%
Fideicomisos	0	0%
Pagarés	1	1.3%

- Situación del Mercado: Materia Comercialización (crecimiento o estancamiento del mercado y participación de la empresa en el mismo)

Podemos encontrarlo en la Pregunta 42

**42. En el 2014, la empresa atravesó una fase de...**



Crecimiento acelerado	19	11%
Crecimiento normal	96	55.8%
Estancamiento	48	27.9%
Achicamiento	9	5.2%

Esta pregunta puede estar basada en la percepción de quien la ha respondido (dueño de la empresa o encargado) o en estadísticas certeras con las que se pueden contar en una PyMe, aunque este tipo de información es poco frecuente que se conozca en empresas de este tipo. Se puede ver que casi el 56% del total de las empresas encuestadas atravesaron durante el año 2014 un crecimiento normal, mientras que el 28% sufrió un estancamiento. Solo el 11% correspondiente a diversas industrias (no es posible establecer un parámetro) detectó un crecimiento acelerado. Por otro lado, el 5,2% tuvo un achicamiento de las cuales la mayoría pertenecientes al rubro de la construcción (coincide con la crisis que atravesó la industria de la construcción durante ese año).

- Marco PESTEL: Materias Dirección General y Seminario de Análisis Estratégico (para pronosticar escenarios futuros)

Podemos encontrarlo en las Preguntas 44, 48, 54 y 55

Encontramos preguntas en la encuesta que se relacionan con el marco en el que se desarrollan las distintas empresas. Se consultó sobre diversos aspectos que forman dicho contexto y cómo se esperaba que dichas variables evolucionen en el 2015. Las opiniones en este aspecto resultan fundamentales ya que forman parte del pronóstico que los dueños o encargados de las empresas hacen (o hicieron) para el futuro.

En cuanto a la cantidad total de empleados y las horas de trabajo del personal se puede observar que en su mayoría se esperaba que no variaran en el año 2015. En referencia a las ventas en el mercado interno son muy similares los porcentajes entre aquellos que opinaban que las mismas iban a aumentar que los que pensaban que no iban a variar.

Aproximadamente el 70% de las empresas participantes de la encuesta no realizan exportaciones, sin embargo la mayoría de aquellas que realizan ventas en el mercado externo opinaban que las mismas no iban a variar.

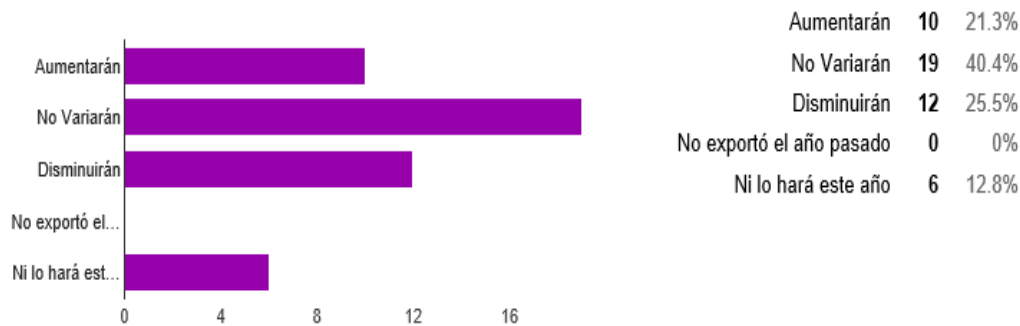
**Cantidad Total de empleados [44. ¿Cómo espera que evolucionen los siguientes ítems en la empresa durante el presente año?]**



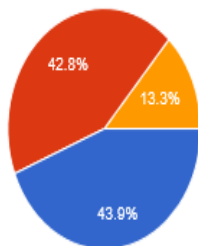
**Horas trabajadas del personal afectado a la actividad [44. ¿Cómo espera que evolucionen los siguientes ítems en la empresa durante el presente año?]**



**Exportación [48. ¿Cómo espera que evolucionen las exportaciones en la empresa durante el presente año? ]**

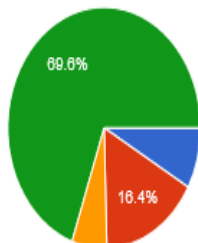


**54.¿Cómo espera que evolucionen las ventas al MERCADO INTERNO en la empresa durante el presente año?**



Aumentarán	76	43.9%
No variarán	74	42.8%
Disminuirán	23	13.3%

**55.¿Cómo espera que evolucionen las ventas al MERCADO EXTERNO en la empresa durante el presente año?**

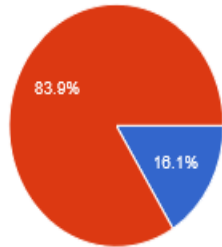


Aumentarán	14	8.2%
No variarán	28	16.4%
Disminuirán	10	5.8%
No realiza ventas al exterior	119	69.6%

- Diferenciación de Productos: Materias Comercialización y Dirección General

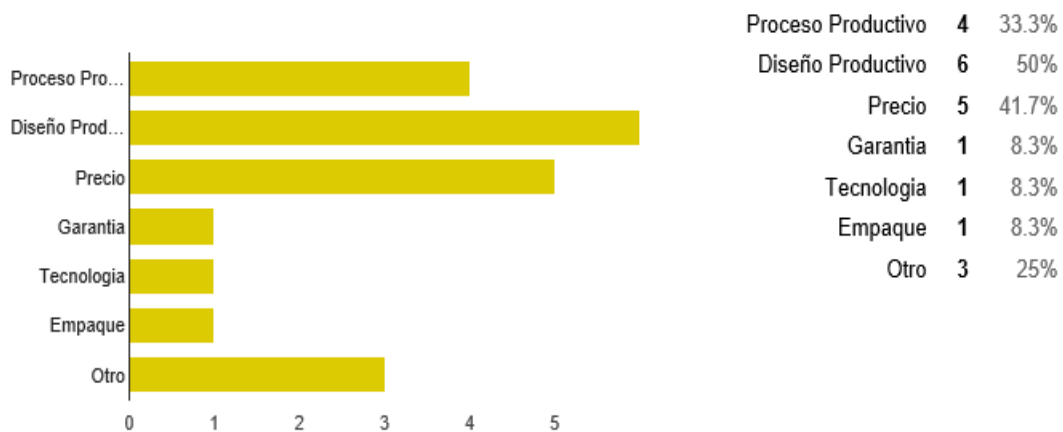
Podemos encontrarlo en las Preguntas 46 y 47

**46. ¿Los productos que exportan, tienen alguna diferenciación con los que vende en el país?**



Si	10	16.1%
No	52	83.9%

**46.1 ¿En qué se diferencia un producto de otro?**



La diferenciación de productos es una estrategia mediante la cual las empresas ofrecen productos o servicios los cuales tienen ventajas distintas a las de los competidores y que resultan muy valoradas por los clientes, con el fin de lograr una ventaja competitiva.

En este caso la pregunta hace referencia a si existe alguna diferencia entre los productos que las empresas venden en el país y los que exportan (en el caso en que realicen exportaciones). Sólo el 16% de las empresas confirmó que existe alguna diferencia que en su mayoría se refieren al diseño o proceso productivo y/o al precio de los productos.

## Anexo VII: - Encuesta Anexa a la observación de clase del 2/10/17

### Unidad Ejecutora: Departamento de Ciencias Económicas

Título del Proyecto de Investigación:

"Aplicación del saber administrativo en Pequeñas y Medianas Empresas – influencia del trabajo de campo realizado en la observación de dichas organizaciones sobre la formación de los alumnos del Seminario de Análisis Estratégico que participan en ella".

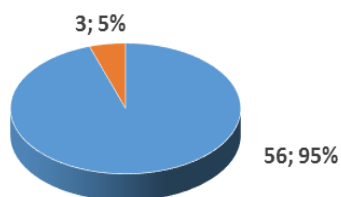
La siguiente encuesta es anónima y debe responderse con una "X" en la opción elegida. Desde ya agradecemos su colaboración.

	SI	NO
1. ¿Le resultó relevante el acercamiento a una Pequeñas y Medianas Empresa?		
2. ¿Considera dicho acercamiento una experiencia de aprendizaje?		
3. ¿Cree haber revalidado sus saberes previos?		
4. ¿Considera haber ampliado sus competencias como futuro Licenciado/a en Administración?		
5. ¿Recomendaría esta experiencia de campo a otros estudiantes?		

### Procesamiento de la encuesta anterior

Preguntas	Categoría	Totales
1) ¿Le resultó relevante el acercamiento a una Pequeña y Mediana Empresa?	"SI"	56
	"NO"	3

1) ¿Le resultó relevante el acercamiento a una Pequeña y Mediana Empresa?

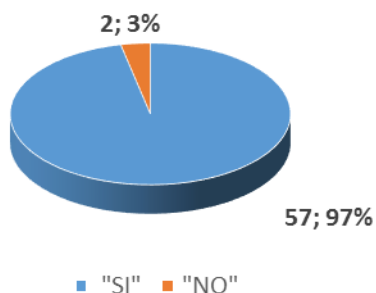


Pregun

2) ¿Con

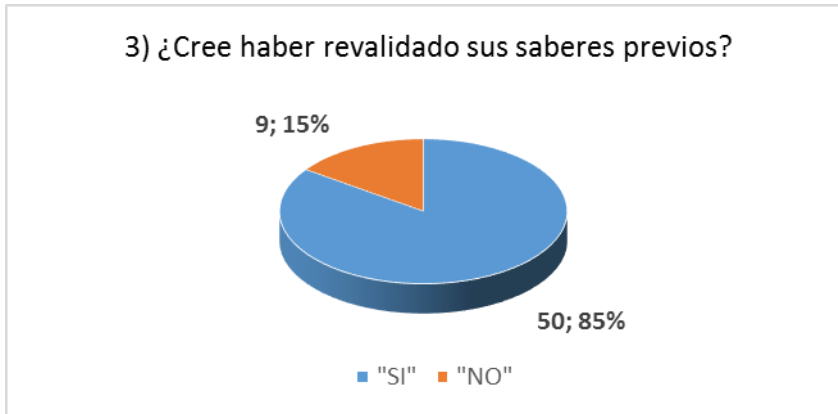
	Categoría	Totales
	"SI"	57
	"NO"	2

2) ¿Considera dicho acercamiento una experiencia de aprendizaje?

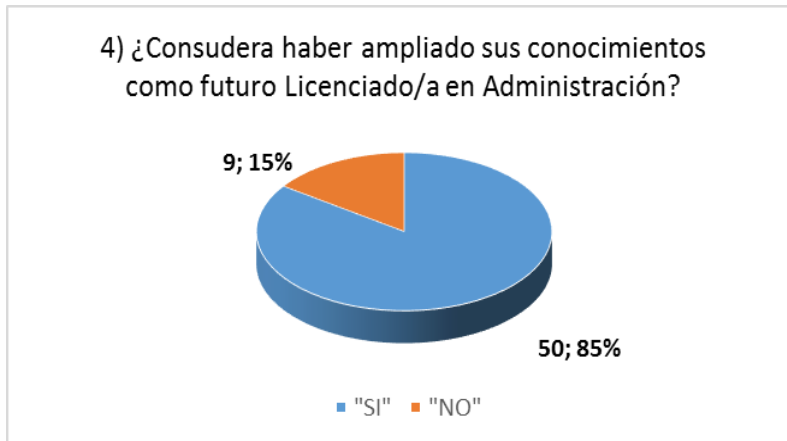




Preguntas	Categoría	Totales
3) ¿Cree haber revalidado sus saberes previos?	"SI"	50
	"NO"	9



Preguntas	Categoría	Totales
4) ¿Considera haber ampliado sus conocimientos como futuro Licenciado/a en Administración?	"SI"	50
	"NO"	9



Preguntas	Categoría	Totales
5) ¿Recomendaría esta experiencia de campo a otros estudiantes?	"SI"	55
	"NO"	4



## Anexo VIII - Certificados de participación de integrantes en eventos

Programa de las VIII JORNADAS PATAGÓNICAS DE INVESTIGACIÓN Y  
 III JORNADAS PATAGÓNICAS DE EXTENSIÓN EN CIENCIAS ECONOMICAS FCE-UNPSJB  
 (Res.661/17 DFCE)

		Reenviar Alt+Hecha derecha	PATAGÓNICAS DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN EN CIENCIAS ECONOMICAS FCE-UNPSJB (Res.661/17 DFCE)	
		Volver a cargar Ctrl+R	Diciembre 16 de Noviembre de 2017	
15:00		Guardar como... Ctrl+S	Acreditaciones	
16:00		Imprimir... Ctrl+P	Acto de Apertura	
		Enviar...	Aula b	Aula c
		Traducir a español	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional del Comahue Responsabilidad Social Universitaria. <b>Dicen los graduados.</b> Lic. Carlos Rodrigo Domínguez. Lic. Soetbeer FCE - UNPSJB	"Seminario de capacitación en turismo y desarrollo local" Verónica Bonifacio- Gustavo Capece- Mauro Cesetti- Jorge Oriola- Arnoldo Diaz- Rodrigo Gajardo FCE - UNPSJB
16:30 / 17:10	<b>Problemas Epistemológicos de la Administración</b> Daniel Urie FCE- UNPSJB	Girar a la derecha Ctrl+] / Girar a la izquierda Ctrl+[ / Inspeccionar Ctrl+Mayús+I	<b>Externa y los determinantes de la inversión extranjera directa</b> Verónica Rama - Patricia Inés Laría - Joaquín Rodríguez Universidad Nacional del Comahue	16:30 / 16:50 16:50 / 17:10 <b>Aplicación del saber administrativo en Pequeñas y Medianas Empresas Influencia del trabajo de campo realizado en la observación de dichas organizaciones sobre la formación de los alumnos del Seminario de Análisis Estratégico que participan en ella.</b> Dr. Alberto Luis Musikman; Dr. Angel De Mendonça; Lic. Alba Iribarne; Lic. Leonardo Neira; María Lourdes Galeano; Natalia A. Baldaseri; Maida Y. Baldaseri; Brenda A. Bole; María V. Fiordelisi; Lara Lanceta; Eliana Marcello; Lorena I. Romano; Isabela Amoroso Universidad Nacional de la Matanza
17:10 /	Origen, auge, decadencia y resurgimiento de la planificación en Argentina Cantero, Javier H. Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)		<b>Aproximación a la Renta Petrolera en Chubut</b> Ball Facundo, Ibáñez Julio GECSEA PATAGONIA FCE-UNPSJB	17:10 / 17:30 <b>Propuesta de lineamientos para el ordenamiento territorial de Trelew a escala local y regional</b> Gómez, Ana María ; Rodríguez, Lidia; Inalaf, Raquel; Babino, Enrique; Bellotti,

## **Anexo IX: - Publicaciones**

Integrantes del equipo de investigación elaboraron una reseña, que se publicó el 12 de marzo del 2018, en la revista RINCE Nro. 16. Vol. 8, la que fuera registrada en - diciembre 2017. La misma reseña la obra de Rafael Echeverría en su libro “La Empresa Emergente – la confianza y los desafíos de la transformación”. Editorial: Ediciones Granica S.A. – Colección: Management Estrategia. Ediciones Granica 2000, 2003 Se agregan a continuación los certificados de coautorías y su registro en la Revista.

### **Recensiones elaboradas a partir de esta investigación**

Preparado por: Alberto Musikman; Angel Héctor de Mendonça; Carlos Neira; Alba Iribarne

**Título de la obra:** La Empresa Emergente – la confianza y los desafíos de la transformación.



**Nombre y apellido del autor:** Rafael Echeverría.

**Editorial:** Ediciones Granica S.A. – Colección: Management Estrategia. Ediciones Granica 2000, 2003

**Impreso en** Avellaneda; Pcia. de Buenos Aires, Argentina (2003)

**I.S.B.N.** 950-641-301-0

#### Índice de la reseña:

1. Presentación de la obra
2. Sobre el autor
3. Introducción
4. Desarrollo
  - 4.1. Plan de la obra
  - 4.2. 1- La empresa emergente y los desafíos de la transformación
  - 4.3. 2- La confianza
5. Conclusiones
6. Vinculación con el Proyecto de Investigación
7. Vinculación con la Licenciatura en Administración y sus asignaturas

#### **1. Presentación de la obra**

El texto, producido en los albores de este siglo XXI, se enfoca en cómo los cambios impactan sobre la cultura y la estructura de las empresas construidas en base al paradigma del taylorismo y la burocracia.

Reflexionando sobre aquello, la obra reconoce las nuevas características emergentes en el mundo empresarial, y enuncia la prioridad que tiene trabajar sobre las capacidades conversacionales –superadoras de la relación de control y mando, y la construcción de confianza –superadora del miedo-, para posibilitar un management efectivo.

## 2. Sobre el autor

Rafael Echeverría es sociólogo por la Universidad Católica de Chile y doctor en filosofía por la Universidad de Londres. Ha sido docente en diversas universidades, y lidera programas de formación de ejecutivos, y de formación en coaching organizacional.

## 3. Introducción <sup>14</sup>

En este libro –prologado por los ingenieros Eduardo de la Garma y Luis Caraza; dirigentes del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Méjico. El autor cualifica la organización burocrática de las empresas –aún vigente- como fruto del tipo de trabajo propio de finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, predominantemente manual y repetitivo, con lo que la mayor productividad la obtenía un diseño empresarial también repetitivo, donde las relaciones laborales se basan en el concepto de “*mando y control*” (fs. 36). Pero la característica del trabajo hoy es básicamente “no manual”; lo que cuestiona el modelo de organización.

Ante esto Echeverría analiza el tipo trabajo predominante y las relaciones laborales actuales. Y desde éstas investigaciones propone que “*el modo de hacer empresa*” (fs. 21) ha de estar construido desde el desarrollo de las capacidades conversacionales y de las relaciones de confianza.

## 4. Desarrollo

### 4.1. Plan de la obra

El autor ordena su propuesta en dos partes, a las que llama:

- 1- La empresa emergente y los desafíos de la transformación
- 2- La confianza

### 4.2. La empresa emergente y los desafíos de la transformación

Repasa el surgimiento de la empresa y de su modo de hacer; destacando la influencia que en ello le cupo a Frederick Taylor con sus enseñanzas para la búsqueda de la productividad mediante: “*establecer una separación radical entre la actividad de ejecución del trabajo, realizada por el obrero, y la actividad de diseño, realizada por los ingenieros*” (fs. 27)

Destaca como elementos constituyentes de ese modelo el esquema de “mando y control” para garantizar la efectividad del flujo de trabajo, y la importancia crucial del papel del capataz –para Echeverría esto lleva a que un gerente sea un capataz de capataces.

Propone observar dos aspectos que dificultan la búsqueda de productividad del trabajo no manual:

“1º) hoy la tarea a ser desarrollada no es obvia

2º) el trabajo no manual, nos dice Drucker, se sustenta en el conocimiento”; (fs. 49).

“Se ha reconocido que el lenguaje tiene un papel activo y generativo. Es lo que llamamos el poder transformador de la palabra” (fs. 57)

---

<sup>14</sup> Los encomillados corresponden a citas textuales de la obra, y entre paréntesis se indican los folios correspondientes.

Considera que tradicionalmente el trabajo es considerado como un fenómeno individual, y busca la productividad desde ese pensamiento; cuando yo el trabajo tiene tridimensionalidad:

- “1. *La tarea individual,*
2. *Las actividades de coordinación,*
3. *El trabajo reflexivo de aprendizaje”* (fs. 66)

“*Se ha reconocido que el lenguaje tiene un papel activo y generativo. Es lo que llamamos el poder transformador de la palabra”* (fs. 57)

Considera que, en la concepción tradicional del trabajo, éste responde a tareas individuales, y la búsqueda de productividad está condicionada por esa creencia, cuando hoy el trabajo tiene una tridimensionalidad:

- “1. *La tarea individual*
2. *Las actividades de coordinación*
3. *El trabajo reflexivo de aprendizaje”* (fs. 66)

Por lo que las tres dimensiones han de ser consideradas para la productividad. Reflexionando sobre el entramado que relaciona a esas dimensiones encuentra la importancia de la palabra como transformadora de la realidad y, “*puedo ahora desagregar el papel transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales”* (fs. 71)

Y para desarrollar las competencias conversacionales, Echeverría indica que hay que estudiar: 1- los componentes de la conversación, 2- las tipologías de conversaciones requeridas.

Al perder vigencia la relación de “mando y control”, y requerirse relacionarse mediante las competencias conversacionales, pierde vigencia el perfil de autoridad del capataz, surgiendo “*El nuevo perfil de autoridad: el coach”*. (fs. 93)

#### **4.2. La confianza**

El modo de conducir desde el concepto de mando y control –con su correspondiente uso del miedo- es imperante en empresas donde predomina el trabajo no manual y no rutinario, Por lo que el autor nos dice: “*Se descubre que en la medida en que la empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados de sus trabajadores.”* (fs. 107).

La convicción del autor respecto a que las relaciones de confianza no necesitan ser entre iguales, las partes pueden tener distintas cuotas de autoridad, pero esa autoridad es un poder conferido y revocable cuando se deteriora la relación de confianza. Y afirma “*La confianza, sostenemos, es un gran disolvente del miedo.”* (fs. 117). Más adelante analiza la relación entre confianza y acción, escribiendo: “*Si la confianza tiene el efecto de disolver el miedo, de permitirnos mirar hacia el futuro con una dosis mayor de optimismo, de reducir la incertidumbre y disminuir la complejidad, podemos reconocer que la confianza se transforma en un requisito fundamental para actuar.”* (fs. 118).

Mientras que la confianza lleva a acciones transformadoras positivas, la desconfianza lleva a acciones conservadoras que buscan preservar al individuo a expensas de la empresa. “*Sin embargo, la confianza no es solo un antecedente importante de la acción. Es también un resultado, una consecuencia de la misma.”* (fs. 120).

Al profundizar en la relación entre sistemas sociales, el autor, siguiendo a N: Luhmann, afirma: *“Todo sistema social requiere desarrollar confianza como condición de funcionamiento. No es posible que exista un sistema social en el que la confianza no exista.”* (fs. 123).

Las empresas, en cuanto sistemas sociales, tienen normas de comportamiento que generan mecanismos que influyen en generar confianza; y el texto identifica: 1- las normas de comportamiento y su administración, 2- la propiedad y el dinero, 3- la información y el conocimiento, 4- la solidaridad interna del sistema, 5- los valores compartidos, y, 6- el sentido trascendente del futuro.

Si estos mecanismos no generan un nivel adecuado de confianza, la conducción de la empresa sólo se podrá realizar desde el uso del poder y el miedo.

Una alternativa eficaz para evitar lo anterior es reconocer la importancia del lenguaje, *“nosotros postulamos el poder transformado de la palabra”* (fs. 143). Y el uso del lenguaje está condicionado por las competencias conversacionales: 1- el saber escuchar, 2- la eficiencia que mostremos en el uso de las competencias conversacionales, 3- dos procesos conversacionales complementarios: el proceso de aprendizaje y el proceso de reflexión práctica (fs. 144/145).

Basándose en trabajos de Chis Argyris el autor explica que cuando conversamos tenemos dos conversaciones: la que sostenemos con el interlocutor, y la que tenemos simultáneamente con nosotros mismos. Si el interlocutor *“considera que su discurso público es incongruente con lo que se está diciendo a sí mismo en su conversación privada, muy posiblemente desarrollará un problema de confianza hacia quien está hablando”* (fs. 146).

Concluyendo esta segunda y última parte de la obra, el autor desarrolla las principales competencias conversacionales: 1- la efectividad de escuchar, 2- la veracidad en el manejo de la información, 3- falta de atribuciones e inconsistencia en la toma de decisiones, 4- la solidez de los juicios, 5- las promesas y el dominio de la responsabilidad (150/155).

## **5. Conclusiones**

Esta obra pone en reflexión y discusión una visión diferente de los problemas de incongruencia entre los conceptos clásicos del modelo de diseño empresarial y las características de la sociedad actual. Y esta propuesta es altamente positiva para ser incluida en la formación dentro de la Licenciatura en Administración.

## **6. Vinculación con el Proyecto de Investigación**

Este proyecto de investigación se ha propuesto analizar estrategias pedagógicas que requieren análisis crítico en la observación de empresas; análisis apoyado en un marco teórico apropiado, y la obra reseñada es muy adecuada para conformar ese marco teórico

## **7. Vinculación con la Licenciatura en Administración y sus asignaturas**

La obra reseñada es potencialmente útil para las asignaturas:

Seminario de análisis estratégico

Dirección general

Administración de personal

### **Índice del libro**

Prologo

## **La empresa emergente y los desafíos de la transformación**

Introducción: El doble carácter de la transformación

- I.- Nacimiento y crisis de la empresa tradicional
- II. El problema de la productividad según Drucker
- III. Reflexiones sobre el trabajo y el conocimiento
- IV. Competencias conversacionales: clave de la productividad
- V. Hacia un nuevo modo de hacer empresa

## **La confianza**

Introducción

- I. La confianza como atributo de los sistemas sociales



- II. La confianza y las acciones del lenguaje



## Anexo X Tareas de elaboración y exposición en congresos y jornadas

### Presentación

En el mes de noviembre, integrantes del equipo de investigación participaron, en carácter de expositores en las “VIII Jornadas Patagónicas de Investigación y III Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas”, los días 16 y 17 de noviembre de 2017 en la Universidad Nacional de La Patagonia San Juan Bosco, en la Ciudad de Trelew, Provincia de Chubut.

Se realizó una breve exposición sobre los temas principales que abarca el proyecto principalmente aquellos que refieren a la “Aplicación del saber administrativo en Pequeñas y Medianas Empresas” y el rol del Licenciado en Administración en este tipo de entidades.

Quien en esta oportunidad el expositor fue el Lic. Ángel Héctor de Mendonça en su rol de Co director.



A continuación, se agrega el material de la exposición con fecha 1 de septiembre de 2017 y aprobada para su disertación en la Jornada de la Ciudad de Trelew, Provincia de Chubut.

Los principales Títulos de la Presentación se basaron en:

**Universidad Nacional de La Matanza**  
Unidad Ejecutora:  
Departamento de Ciencias Económicas

*Aplicación del saber administrativo en Pequeñas y Medianas Empresas – influencia del trabajo de campo realizado en la observación de dichas organizaciones sobre la formación de los alumnos del Seminario de Análisis Estratégico que participan en ella.  
Programa de acreditación: CyTMa2*

- **Director del proyecto:** Alberto Luís Musikman
- **Co-Director del proyecto:** Angel Héctor de Mendonça
- **Integrantes del equipo:** Carlos Leonardo Neira; Alba Iribarne; María Lourdes Galeano; Natalia A. Baldaseri; Maida Y. Baldaseri; Brenda A. Bole; María V. Fiordelisi; Lara Lanceta; Isabela Amoroso

### *Memoria Descriptiva*

Hemos encarado las tareas desde estas líneas centrales:

- i) la necesidad de que los Lic. en Administración conozcan la realidad de las *Empresas no Grandes*, y
- ii) la conformación de un nuevo equipo de investigación compuesto por investigadores experimentados, jóvenes colegas y estudiantes avanzados de la licenciatura en administración
- iii) desarrollar la capacitación en la metodología de investigación
- iv) incorporar actividades de investigación-acción y de participación activa de los estudiantes a las estrategias áulicas.

### ***Objetivos Generales***

- 1- Describir la utilización del saber administrativo en la gestión de pequeñas y medianas empresas;
- 2- Investigar cómo y desde dónde se incorporan los saberes administrativos a la gestión de dichas empresas
- 4- Obtener un diagnóstico organizacional de las empresas observadas
- 5- Explorar y describir la eficacia de la estrategia pedagógica desarrollada en el trabajo de campo

#### Las tareas realizadas han estado orientadas a:

*Diseñar la metodología adecuada, para analizar las empresas*

*Identificar las características y origen de la aplicación de los saberes administrativos en la gestión cotidiana de las empresas analizadas,*

*Profundizar en el Estado del arte y el Marco teórico*

*Desarrollar participativamente las herramientas necesarias*

*Reflexionar sobre los conocimientos adquiridos en currículo de la licenciatura*

### **Principales problemas de las Pymes**

Tomamos como referencia importante el análisis del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, observando importantes diferencias con lo observado por los estudiantes.

### **Vinculación Universidad Empresa**

Resulta esporádico el contacto entre las PyMEs y las universidades

### **Conocimientos Previos**

Las diferencias entre los conocimientos previos, obtenidos a lo largo de la carrera, y los que surgieron del trabajo de campo oscilan entre el 71% y el 86 % de las preguntas incluidas en la encuesta.

### **Origen del saber administrativo vigente en las organizaciones investigadas;**

ejemplo:

#### *Incorporación del saber administrativo*

- ¿Qué motiva la necesidad de nuevos saberes administrativos en su empresa?
    - Los clientes 57%
  - ¿Qué espera lograr con nuevos saberes administrativos en su empresa?
    - Generar más ventas 43%
  - ¿Cómo se formalizan tales saberes administrativos generados y/o adaptados por la organización?
    - Norma interna tácita (procedimientos o instrucciones transmitidas oralmente) 43%
  - ¿Qué estima que puede hacerse para que sea más efectiva la generación, adaptación e incorporación de saberes administrativos a su empresa?
    - Mayor convencimiento por parte de la dirección 43%
- Innovación*
- Indique la opción principal
    - Innovaciones en productos y o servicios 86%
  - ¿Existe en su organización un área de Investigación y Desarrollo?
    - NO 100%

### **Opiniones de ex alumnos (2)**

*Realizar el trabajo de investigación sobre PyMEs me dio herramientas e información que me permitió comprobar que muchas de esas cosas que sucedían eran por cuestiones culturales propias del lugar” (L. L.)*

### **Opiniones de ex alumnos (1)**

*“Esta materia me permitió salir un poco de la estructura habitual de leer un texto, estudiarlo y rendir un examen. Es la única materia que nos permitió salir un poco del mundo de los libros –muchos de ellos escritos por autores estadounidenses que viven en una sociedad distinta a la nuestra con condiciones de mercado también distintas a las nuestras- y salir a la realidad, a corroborar si todas las herramientas de administración que habíamos aprendido se aplicaban en la realidad o no, si recurrían a profesionales en administración para asesorarse sobre el manejo de la empresa o no” (N. B.)*

### Opiniones de ex alumnos (3)

*“las respuestas a estas preguntas fueron ‘no’, la mayoría de las empresas son PyMEs y recurren a su contador para todos sus problemas y no a administradores y en cuanto al control de la parte fabril, control de stocks, etc. recurren a ingenieros industriales, con lo cual (desde lo que yo puedo observar) los licenciados en administración no son apreciados en el mercado laboral, al menos como deberían. La carrera de administración proporciona una visión amplia de la realidad—ya que tiene un poco de contabilidad, economía, derecho civil, laboral, administración pública, control de stock, layout, etc.- pero esto al parecer no es apreciado en el mercado. Como graduado esto me sirvió como anticipo a la realidad con la que me iba a encontrar en el mercado laboras.” (N. B.)*

Se refiere a si los empresarios recurrían a profesionales en administración para asesorarse sobre el manejo de la empresa.

### Observación de actividades áulicas

La investigadora (Lic. En Trabajo social) Lourdes Galeano ha concretado la tarea una observación directa de actividades programadas pedagógicas realizadas en el aula. **Apreciación personal:** el acercamiento a las PyMEs habilita a los estudiantes a poner en ejercicio lo aprendido.

### **Dinámica de revisión de trabajos realizadas entre los equipos de trabajo**

Cada equipo analiza, diagnostica y expone un caso de observación de una organización, otro de los equipos revé lo expuesto y formula su propio diagnóstico de la empresa presentada.

*Un ejemplo: “agradecemos a los profesores y a las chicas encargadas de llevar a cabo esta actividad porque nos pareció una experiencia muy interesante y positiva, donde se probó mediante actividades muy dinámicas nuestras capacidades adquiridas dentro de la materia y que nosotros fuimos forjando a lo largo de la carrera. Si bien se nos ordenó que tratemos de hacer todo dentro de tiempos bastante acotados y eso nos generó cierta ansiedad y un poco de nerviosismo, tenemos en claro que era parte de la dinámica propuesta, de obtener resultados concretos en tiempos finitos, muy similar a lo que se pide en varias tareas administrativas complejas dentro de las organizaciones, puliendo nuestra capacidad analítica y también mejorando nuestra flexibilidad para adaptarnos a todo lo que se pueda presentar en nuestro camino profesional.”*

### **Problemas en las pymes (según los entrevistados)**

De acuerdo a los análisis con los cuales elaboramos este presente informe hemos llegado a las siguientes conclusiones previas, enunciando como causas y problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las PyMEs:

De lo observado y trabajado en los aspectos anteriores enunciados, se destaca la ausencia generalizada de una planeación estratégica formal y continua en la gestión empresarial de estas organizaciones. Los análisis realizados arrojan una premisa, las organizaciones se concentran en la operación del día a día, considerando un horizonte cortoplacista, generalmente de un año, donde la base fundamental de la planeación son los presupuestos de ingresos y egresos.

Las organizaciones en general elaboran escasos planes de desarrollo de productos nuevos o de mejoras de procesos. Esta es una explicación del bajo poder de negociación que tienen con los clientes importantes, lo que condiciona su supervivencia a la voluntad de las corporaciones para las cuales producen bienes y servicios.

### **Opiniones de los estudiantes sobre las estrategias áulicas**

*“Consideramos que la actividad fue positiva, dado que pudimos analizar una empresa distinta a la nuestra, donde observamos otra forma de trabajo, otra estructura y otra estrategia diferente a la que conocemos, la cual nos ayudó a fortalecer el enfoque de nuestros estudios y a poder plantearnos nuevas inquietudes que nos serán útiles para la próxima etapa de nuestra investigación.*”



## **Anexo XI - Entrevista en Radio Universidad 89.1**

La Entrevista se realizó en el programa de radio “**Después Vemos**” su conductor el Gallego Fernández se realizó el 30 de octubre de 2017 por la mañana en vivo en el programa que se emitió de 7 :00 a 9:00 horas – Sus productores Lic. Leandro Crave y Luz Zalacain. La entrevista duro aproximadamente 15 minutos. Y además de muchos temas que respondieron a las organizaciones, se aborda específicamente la participación del rol del Licenciado en Administración en la Pymes.<sup>15</sup>

Participaron de esta entrevista la Licenciada Lourdes Galeano y la Mg. Alba Ester Iribarne, quienes expusieron los aspectos relevantes del Proyecto de Investigación de las que forman parte ambas investigadoras.

---

<sup>15</sup> En internet: [www.fm.891.com.ar](http://www.fm.891.com.ar)

## **Anexo XII - Rendición de Cuentas**

**En la foja inserta a continuación se incorpora el formulario: FPI-015**

---

<sup>i</sup> Se refiere al Informe Final de su trabajo en el S. A. E.

<sup>iii</sup> Se refiere a si los empresarios recurrían a profesionales en administración para asesorarse sobre el manejo de la empresa.