

Trabajo de Tesis
Maestría en Dirección de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas -UNLP

Tema:

La Actuación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas

Análisis cualitativo de la percepción del empresario según las dimensiones definidas por el Cuadro de Mando Integral

Trabajo Científico libre para la obtención del
grado de Magíster en Dirección de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Plata

Silvia

Director de Tesis:
Dr. Juan José Gilli

Presentado por:
Silvia Alejandra MARTEAU
Calle 64 N° 106
1900 - La Plata

Fecha de Entrega: 12/07/2002



La Actuación Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas

Análisis cualitativo de la percepción del empresario según las dimensiones definidas

por el Cuadro de Mando Integral

Resumen

Objetivo: Utilizar el ordenamiento de las cuatro perspectivas que contempla el Cuadro de Mando Integral para analizar cualitativamente la Actuación Estratégica de las Pymes según la percepción que tiene el empresario.

Materiales y Métodos: Se seleccionó una muestra representativa (N = 293) de empresas. Las Pymes se localizaron geográficamente en las zonas de La Plata, Berisso, Ensenada, Florencio Varela, Berazategui y Quilmes. Se utilizó una encuesta estructurada administrada dirigida al empresario Pyme, con el objetivo de evaluar su visión de la actuación empresarial con respecto a los factores críticos de éxito de su empresa. Los factores de éxito se agruparon de acuerdo a las cuatro dimensiones consideradas por la metodología del Cuadro de Mando Integral; Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Finanzas. Posteriormente se agrupó a las empresas en tres categorías empresas de baja performance, de media performance y de alta performance según el análisis de los percentiles. Esta clasificación se realizó de acuerdo con los puntajes obtenidos por los indicadores respectivos en cada dimensión del CMI.

Resultados: Solamente el 9.8% de las Pymes tienen actividad comercial con el mercado internacional y un 12.4% con el MERCOSUR. El 62.50% de las empresas que se consideran fuerte en exportación también se consideran fuerte en I + D, en contraposición con el 8.08% de las empresas que son débil en exportación. La media percibida por el empresario con relación a su fortaleza en Aprendizaje y Crecimiento es de 14.77%; mientras que la media percibida con relación a su debilidad en Aprendizaje y Crecimiento es de 23.70%. La debilidad en capacitación es de 3.03 veces más que la fortaleza. El 63.64% de las empresas con bajo nivel en aprendizaje tienen una debilidad en I + D. Las empresas del rubro de la química poseen el más alto nivel de aprendizaje y crecimiento (1.55%). El 16.01% de los empresarios considera que es fuerte en sus procesos internos. Las empresas del rubro de la química tienen los niveles más altos de la dimensión procesos, seguidas por las metalúrgicas. El 42.10% de las empresas que tienen alto nivel en los procesos son fuerte en I + D. Existe un 36.36% de empresas con alto nivel de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos con un parque tecnológico de 16-20 años de antigüedad. El 57% de las empresas calificadas como de alta performance pertenecen al sector de la química y del cemento. El 10.85% de los empresarios percibe que es fuerte en el desempeño con sus clientes. El 15.00% percibe que es fuerte en finanzas. Las empresas que tienen los niveles más bajos de la dimensión finanzas son las que pertenecen al sector alimenticio y metalúrgico.

Conclusión: Existen varios argumentos que explican la alta dispersión y heterogénea respuesta de las Pymes ante este fenómeno, sin embargo merecen destacarse principalmente tres elementos. El primero está relacionado con una percepción empresarial errónea o incompleta sobre la situación y evolución previsible del mercado en el que sus empresas se insertan. El segundo se vincula con la capacidad técnico – empresarial de articular una respuesta estratégica ante escenarios futuros inciertos y cambiantes. Por último, y sin que esta enunciación signifique un orden de prioridades, es necesario señalar la capacidad técnico – financiera para implementar un rediseño del negocio.

Palabras clave: Pyme. Actuación. Percepción. Quadro de Mando Integral. Empresario.

Índice General

Introducción	5
Problemática	5
Objetivo	6
Las Pymes y su Macroentorno	7
Las pequeñas y medianas empresas en la economía global	7
Las pequeñas y medianas empresas en el MERCOSUR	10
Las pequeñas y medianas empresas en Argentina	13
Actuación Estratégica de las Pymes	16
Los Indicadores de la Gestión Empresarial a través del tiempo	16
Indicadores financieros tradicionales; una visión parcial de la actuación empresarial	16
En búsqueda de indicadores que evalúen el potencial futuro de éxito de la actuación empresarial	18
Nuevo enfoque para medir la actuación de las empresas	19
Un Sistema de Información Insuficiente	19
El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)	20
Los orígenes del Cuadro de Mando Integral	20
El Modelo Actual del CMI	21
Trabajo de Campo	24
Materiales y Métodos	24
Resultados	27
Discusión	49
Conclusión	53
Notas de referencia	55
Bibliografía	56

Susana

Introducción

Problemática

A juzgar por el panorama económico actual de la mayoría de los países de América Latina, la pequeña y mediana empresa debe lograr un buen desempeño en los próximos veinte años para impedir que los resultados económicos generales también sean insatisfactorios, especialmente en materia de creación de empleos y de distribución del ingreso. No hay otro sector importante con el potencial de generar un gran número de empleos con renta adecuada. La experiencia de otros países muestra que este sector puede cumplir un papel auxiliar relevante en condiciones apropiadas y con un apoyo adecuado. Distintas comprobaciones de los países de la región sugieren que hay un gran potencial en sus sectores de Pymes, pero tanto la experiencia en otras partes del mundo como la lógica económica reafirman que será necesario un sistema de apoyo fuerte y coherente si se quiere aprovechar ese potencial plena y racionalmente. En el pasado, la falta de ese sistema ha sido notoria en la mayoría de los países latinoamericanos y los que no comían esta deficiencia pueden sufrir graves consecuencias económicas y sociales. El desastre de la década perdida de los años 80 dejó a América Latina con grandes desafíos en los respectivos frentes del crecimiento, del empleo y de la distribución del ingreso. Aunque la tasa de crecimiento económico de la región ha subido gradualmente en el decenio de 1990, todavía no recupera sus niveles del período 1950-1980, cuando imperaba el paradigma de la sustitución de importaciones. Y aunque la tarea de crear empleos se ha aliviado en cierta medida gracias a la caída de la tasa de crecimiento demográfico, sigue siendo la situación de desempleo y subempleo en la mayoría de los países, probablemente por efecto de la propia recesión, de las reformas económicas y del proceso de cambio tecnológico. Las tendencias del decenio de 1990 son más auspiciosas en el frente del crecimiento económico que en los del empleo y la distribución del ingreso. Con tantos cambios en el escenario del desarrollo económico en las últimas décadas, la estructura normativa, las crisis, el proceso de globalización y los patrones y ritmo del avance tecnológico, es imposible predecir con alguna certeza cómo se comportarán estos indicadores en los próximos años. Pero hay razones importantes, empíricas y teóricas, para preocuparse. Desde la perspectiva empírica, el hecho central es que la mayoría de los países de América Latina han sufrido un proceso de aumento, de moderado a agudo, de los niveles de desigualdad de ingresos¹, casi siempre coincidente con la implantación del paquete de reformas económicas y, habitualmente también, con la recesión económica (los dos fenómenos simultáneos, en muchos casos). Un componente típico de la creciente desigualdad de ingresos es el ensanchamiento de la brecha entre los trabajadores con más y con menos capacitación, la que en muchos países estaba reduciéndose durante el período anterior y que comenzó nuevamente a abrirse. La literatura reciente de casi todo el mundo destaca la importante contribución que la empresa pequeña y mediana puede hacer para fortalecer el desempeño general de una economía, ya sea la de los Estados Unidos², Japón³, el Asia oriental en desarrollo⁴, África⁵ o América Latina. En general, la reevaluación positiva de ese papel se debe a la combinación de un mejor reconocimiento del ámbito de la empresa Pyme en las economías con un replanteamiento más riguroso del papel de la dinámica

de la empresa en la estructura y el desempeño económicos. Se ha reconocido que algunas de las economías más eficientes del mundo, Taiwán y Hong Kong, tienen una fuerte base de empresas pequeñas. Algunas experiencias en América Latina sugieren que el sector de la empresa pequeña y mediana puede ser una importante fuente de dinamismo, como lo fue en la manufactura colombiana desde fines del decenio de 1960 hasta principios del de 1980⁶. Pero todavía hay pocos casos en que el sector haya tenido un papel protagónico. La mayoría de las economías más prósperas en que la Pyme ha demostrado tener un papel relevante han correspondido a países del Asia oriental de orientación exógena. Estos países han logrado enganchar a la empresa mediana y pequeña en el proceso de exportación, mediante alguna combinación de exportación directa por las empresas pequeñas (frecuentemente a través de agentes intermediarios relativamente pequeños, como en Taiwán) o como subcontratistas de empresas grandes como en Japón por mucho tiempo, y en Corea, con creciente intensidad desde mediados del decenio de 1970. Esta demostración de éxito en países orientados a la exportación, resulta particularmente atrayente para los países de América Latina en la actualidad, en vista del desafío de salir adelante en un contexto de mayor apertura y simultáneamente en los frentes de crecimiento y de distribución.

Objetivo

El objetivo de este trabajo consiste en utilizar el ordenamiento de las cuatro perspectivas que contempla el Cuadro de Mando Integral para analizar cualitativamente la Actuación Estratégica de las Pymes según la percepción que tiene el propio empresario.

Capítulo I

Las Pymes y su Macroentorno

Las pequeñas y medianas empresas en la economía global

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan una función crucial en la competencia mundial. Si bien se pensaba que ésta requeriría de grandes unidades de producción, la historia industrial de los últimos decenios ha demostrado con claridad que las Pymes no son agentes marginales de la dinámica competitiva; el escenario no está plenamente dominado por unos cuantos gigantes⁷.

En buena parte de los países desarrollados y en desarrollo las Pymes han registrado un dinamismo importante, como consecuencia de uno de los principales giros introducidos por la globalización: mientras que en el pasado la organización productiva constriñó a las naciones – estados, en la actualidad las fuerzas operan en todo el mundo y vencen la especificidad del entorno y afectan la soberanía nacional.

En el pasado, la economía del comercio internacional definió los flujos del intercambio de bienes, capital y mano de obra entre estados – naciones y generó los ajustes relativos, pero sin alterar la soberanía del Estado sobre la organización de su producción; los operadores del mercado identificaban sus propios intereses con los estatales. Así, la política industrial por tradición fomentaba la creación de “campeones nacionales” capaces de competir internacionalmente, al tiempo que protegía el mercado interno para los servicios y las empresas (sobre todo las Pymes) que se consideraban incapaces de sobrevivir en un entorno abierto.

El proteccionismo fue una respuesta a la competencia internacional, cuando la presión económica de las economías amenazó la sobrevivencia misma de empresas nacionales. Por ello, las políticas se orientaron a reservar el mercado estrictamente local para las Pymes consideradas económicamente ineficientes y marginales, pero importantes en términos sociales. En los países menos desarrollados el fomento de aquellas obedeció a su potencial para generar empleo y a que sus técnicas de producción, supuestamente sencillas, parecían muy adecuadas para entornos con escasas habilidades manufactureras. El buen desempeño de las pequeñas y medianas empresas frente a las grandes tendía a explicarse con el argumento de que estas últimas carecían de capacidad organizacional y gerencial, recursos humanos preparados y una adecuada infraestructura, en comparación con las de las naciones industrializadas.

En este enfoque subyacía la concepción ampliamente compartida por los economistas industriales y del desarrollo sobre la evolución de las sociedades industriales: la producción en pequeña escala es característica de las etapas tempranas de la industrialización, pero en las fases posteriores las grandes empresas se convierten en la forma productiva dominante. Se consideraba que la persistencia de la manufactura en pequeña escala era un rasgo de poca duración de las economías en desarrollo⁸. En la actualidad no es difícil argumentar contra esa noción lineal del desarrollo industrial del todo incapaz de explicar la coexistencia de empresas de pequeña y gran escalas en las economías desarrolladas y en las atrasadas. La aportación de

las Pymes al crecimiento y el desarrollo ha aumentado y su papel es crucial en el actual mecanismo competitivo.

Aún si las empresas de gran escala son capaces de producir a costos unitarios más bajos que las Pymes, éstas pueden ajustar su nivel de producción a un costo más bajo que aquellas. Esto es así porque estas últimas suelen ser más intensivas en mano de obra y utilizan plantas y maquinarias más apropiadas para satisfacer una demanda inestable y temporalmente fragmentada. Esta ventaja de flexibilidad depende de su mayor capacidad para reaccionar a los cambios debido a la administración directa, el flujo eficiente de información y la rapidez en la toma de decisiones.

En este sentido, en los últimos veinte años se han registrado transformaciones importantes en el ámbito internacional, entre las que se destacan la globalización de los mercados, la generalización de los procesos de apertura y la aparición de nuevos paradigmas técnicos y de organización que implican un uso intensivo de la información. Estas transformaciones han puesto en tela de juicio el concepto de la competitividad como un fenómeno de naturaleza macroeconómica y sectorial, determinado por ventajas comparadas estáticas o por la dotación factorial.

Los intentos de las empresas a gran escala por capturar nuevas necesidades específicas de los mercados se ven limitadas por la naturaleza organizacional de la empresa, que tiende a centrarse en una demanda más amplia y más estandarizada. También en este caso existen razones para crear una estructura de producción en que las grandes empresas puedan coexistir con un sector dinámico de pequeñas compañías dedicadas a la satisfacción de demandas específicas.

Estas consideraciones sobre las ventajas de las Pymes resultan cruciales si se atienden a la dinámica que parece caracterizar los actuales mecanismos competitivos. De hecho ha crecido paulatinamente el peso de los factores que actúan a favor de las tipologías de la organización industrial caracterizada por la presencia de las Pymes. En particular, el análisis de la dinámica estructural que caracterizó a los setenta parece apoyar la tesis de que la crisis de aquel período "es resultado de los límites del modelo del desarrollo industrial que se funda en la producción masiva" ⁹. Entre las Pymes se puede agrupar a una gran variedad de organizaciones industriales y comerciales con un amplio rango de niveles de eficiencia y competitividad: empresas rurales que sostienen la economía familiar; subcontratistas en etapas diferentes de la producción que trabajan para una compañía más grande; pequeños productores independientes que ofrecen productos para el mercado local; negocios especializados que participan en redes de operadores complementarios, y empresas medianas dedicadas al mercado internacional por medio de oferta de productos nicho.

Por muchas razones, que van desde la disponibilidad de recursos humanos de gestión hasta el acceso a fuentes de financiamiento, las Pymes siguen una trayectoria de crecimiento particular, no lineal, que les exige combinar y equilibrar las competencias y capacidades disponibles,

especialmente del dueño y de su equipo de gestión más cercano, con las oportunidades productivas y comerciales que ofrece el mercado.

A esta altura de los tiempos resulta menos exagerado decir que el ritmo y el alcance del cambio que está ocurriendo actualmente en las organizaciones y en el trabajo que ellas desarrollan no tiene precedentes históricos. Se trata de un cambio permanente, acelerado e interdependiente, que requiere que las organizaciones se adapten para sobrevivir y desarrollen capacidad de aprendizaje. Estas deben ser capaces de cuestionar su pasado, innovar, tener una gran sensibilidad para inducir aspectos sobre las tendencias del entorno, estilo de vida, tecnología, hábitos de actuación, y una cierta voluntad de especular y moverse en lo desconocido y por tanto con un amplio margen de incertidumbre y ambigüedad.

Queda clara, entonces que un gran número de Pymes está confinado en la economía estrictamente local y su sobrevivencia obedece al manejo de una combinación de comercio local y artesanía. Sin embargo, cierto número de Pymes deben ser competitivos en la economía abierta para apoyar el proceso de liberación del comercio, iniciar nuevas actividades y difundir prácticas novedosas que mejoren la eficiencia de toda la economía.

Las pequeñas y medianas empresas en el MERCOSUR

La actividad económica y productiva de las Pyme industriales desde comienzos de los años noventa ha estado inmersa en un proceso de fuertes cambios macroeconómicos y regulatorios. Estas transformaciones nacionales fueron acompañadas, además, por cambios en el contexto económico, comercial y tecnológico Internacional. El proceso de integración MERCOSUR es uno de los nuevos condicionantes del escenario económico regional y, si bien no es el que más ha afectado a las firmas durante los primeros años de la década del noventa, está teniendo una repercusión estructural en la conducta productiva de las empresas, en la definición de sus estrategias futuras de negocios y en las decisiones de inversión. Así, el MERCOSUR ha dejado progresivamente de ser percibido solo como un factor de mayor presión competitiva y comenzó a ser considerado como un amplio abanico de nuevas oportunidades comerciales y opciones productivas (acuerdos de complementación empresarial, posibilidades de subcontratación, fusiones empresariales, extensión vía licencias).

Si bien las Pyme fueron adaptándose a las coyunturas económicas y de mercado que confrontaban, las modificaciones del contexto macroeconómico, regulatorio y tecnológico - incluido obviamente el proceso de integración MERCOSUR - las colocan hoy ante una situación de naturaleza distinta, que afecta a las raíces mismas de la empresa, sus objetivos, su modalidad de funcionamiento y toma de decisiones, sus ventajas competitivas y las capacidades y recursos requeridos, entre otras cosas. El hecho de que prácticamente "no hay retorno" a la situación anterior sin un altísimo costo, debido a las decisiones e inversiones concretadas, se manifiesta en lo mucho que preocupa la aparición de controversias comerciales, disputas administrativas aduaneras e incertidumbres macroeconómicas a los empresarios que avanzaron exitosamente en el MERCOSUR y que progresivamente lo adoptaron como el ámbito de sus negocios y su espacio de competencia.

Se estima que, alrededor de un 60% de las Pymes localizadas en el MERCOSUR están expuestas a las consecuencias del proceso de integración, tanto por la apertura de nuevas oportunidades comerciales y productivas como por el aumento de la amenaza y presión competitiva de empresas de otros países ¹⁰. El grado en que ellas se ven afectadas en forma positiva o negativa varía mucho entre diferentes sectores y países; obviamente, la situación de una Pyme radicada en un país cuyo mercado, gracias al MERCOSUR, crece entre 10 y 15 veces, no es la misma que la de aquella instalada en Brasil, donde el MERCOSUR puede tener un impacto muy menor ¹¹. A diferencia de lo que acontece con otros agentes económicos (muy pequeños productores rurales y urbanos), las Pymes industriales no orientan su producción hacia actividades marginales o exclusivamente hacia segmentos de mercado de bajos recursos. Si bien algunos de estos espacios se han constituido en refugios transitorios cuando las Pymes se ven desplazadas de sus mercados originales, la mayoría de las empresas opera en áreas de producción que están vinculadas internacionalmente por el comercio y la innovación tecnológica. Sin embargo, esta situación aún no ha afectado en gran medida los rasgos particulares y específicos de las Pymes industriales del MERCOSUR, que probablemente

evolucione de forma más lenta y pausada. En otras palabras, el proceso de transformación macroeconómica, apertura externa e Integración no ha conducido, necesaria ni automáticamente, a una situación de creciente homogeneidad empresarial, si bien las empresas han perseguido objetivos generales semejantes (por ejemplo, mejoramiento de la calidad o acercamiento a la frontera técnica que han alcanzado competidores más adelantados).

Como señala reiteradamente la bibliografía Internacional, las Pymes son "genéticamente" agentes económicos distintos a las compañías de mayor tamaño y exhiben diferencias que no radican sólo en los tamaños absolutos, sino en características de su propia naturaleza y en aspectos de su funcionamiento y de su gestión económica ¹².

Pero, a la vez, las Pymes están integradas en la estructura productiva manufacturera y reguladas por el entorno global de los negocios, tienen relaciones directas (proveedor) e indirectas (difusión tecnológica) con empresas más grandes y compiten en el juego de mercado con empresas semejantes o mayores, industriales o comerciales, nacionales y extranjeras.

El impacto del MERCOSUR en las Pymes es muy variado y desigual, en correspondencia con la heterogeneidad propia de este sector. Tal rasgo no es exclusivo de las Pymes en el MERCOSUR, sino que se observa también en la realidad empresarial y de negocios en otros países ¹³. Por tal razón, los desafíos que se reseñan aquí reflejan en mayor medida la preocupación de los pequeños y medianos empresarios a los que el proceso de Integración afecta directa y apreciablemente.

Para otras Pymes (de sectores poco transables o localizadas en regiones a las que impacta el MERCOSUR) las exigencias empresariales son de diferente naturaleza.

En los últimos años se han realizado varios trabajos ¹⁴ sobre la dinámica competitiva de las Pyme, basados en entrevistas empresariales y la elaboración de información específica sobre factores de ventajas competitivas que permiten inferir los principales desafíos empresariales de mediano plazo y agruparlos en cuatro grandes bloques: i) la reestructuración del "negocio" de la firma, compatible con el escenario económico y productivo resultante del proceso del MERCOSUR; ii) el reposicionamiento competitivo frente al mercado ampliado y el inicio de un proceso de Internacionalización; iii) una actualización tecnológica que permita confrontar la presión competitiva externa en el MERCOSUR, y iv) el aprovechamiento de las nuevas oportunidades emergentes en el MERCOSUR, especialmente las derivadas de nuevas inversiones.

Si fuese posible construir un cuadro de fortalezas y debilidades de las Pyme industriales en los antiguos mercados nacionales, a la luz del actual proceso de integración MERCOSUR, muy probablemente se observaría un cierto desequilibrio entre las fortalezas técnico-productivas y las debilidades de gestión ¹⁵. Las Pyme se originaron mayoritariamente en las competencias técnicas de sus dueños, en conocimientos tácticos y habilidades productivas de empresarios y operarios, en destrezas vinculadas a cómo fabricar un determinado bien y cómo resolver — dentro de cierto rango— los problemas técnicos que los clientes y el mercado fueron planteando.

El "gobierno" de las empresas se ejercía desde el piso del taller o fábrica. En las últimas décadas, especialmente, las empresas —sus dueños— comenzaron a aprender a desenvolverse en situaciones de incertidumbre económica, inflación y horizontes de muy corto plazo. La respuesta de las Pyme apuntó a fortalecer su gestión financiera, concentrando sus esfuerzos de gestión en evitar que la inestabilidad y la incertidumbre afectasen de modo decisivo la vida económica de la firma y de los propios dueños. En casos extremos, muchas empresas, inclusive pequeñas y medianas, lograron aprovechar las diferentes coyunturas económicas, y crecieron sobre la base de usufructuar del clima incierto y volátil de los negocios. El actual escenario, a diferencia de las dos situaciones sintetizadas anteriormente, necesita otros saberes y competencias, un nuevo proceso de aprendizaje y de desarrollo de las capacidades requeridas por las nuevas condiciones de funcionamiento.

Las nuevas oportunidades emergentes en el MERCOSUR derivan de nuevas inversiones y de la configuración de "cadenas industriales regionales de valor".

Las pequeñas y medianas empresas en Argentina

Las transformaciones de la economía Argentina desde inicios de los noventa han definido nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. La profundización de la apertura comercial y la desregulación económica han generado un marco que plantea nuevas demandas de competitividad para las Pymes. Las firmas ven la necesidad de reaccionar no sólo en el corto plazo ante la brusca caída de sus márgenes de utilidad, sino de repensar sus propias perspectivas en horizontes más extensos. Si bien esta situación coloca a todas las empresas ante un nuevo desafío de competitividad, las características y magnitud de las tareas requeridas son claramente distintas en las firmas de diferentes tamaño y sectores.

La profundidad de los cambios presiona a las Pymes no sólo para que adopten decisiones estratégicas sino también para que incorporen nuevas prácticas de gestión para llevar a cabo una implementación exitosa de las mismas. En este contexto macroeconómico, existe un amplio consenso entre académicos y funcionarios del sector público y privado acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las Pymes. En consecuencia, resulta fundamental avanzar en la comprensión de lo que ello realmente significa a los efectos de orientar correctamente los procesos y las iniciativas de apoyo asociados al logro de dicho objetivo.

Como resultado de las transformaciones registradas en la economía Argentina se aprecia una jerarquización de las diversas áreas de la gestión de la empresa. La transición desde una economía casi - cerrada y con elevada inflación hacia un escenario de fuerte presión competitiva y relativa estabilidad macroeconómica, ha provocado un aumento de la importancia relativa de la gestión estratégica global de las empresas, en desmedro de la concentración casi exclusiva en los aspectos financieros de corto plazo que caracterizaron la anterior década.

Este cambio acompaña las tendencias también verificadas en el ámbito internacional, orientadas hacia un mayor interés en las estrategias de las firmas. Los nuevos enfoques sobre competitividad tienden a considerar que las posiciones de mercado de las empresas son el resultado de un sendero de mediano o largo plazo, en el cual su capacidad de generar respuestas innovadoras es vital.

La lógica de funcionamiento de la economía Argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteran el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas Pyme se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivas en el ámbito internacional.

En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica predominante tendieron a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las Pymes. Asimismo, la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones operó negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica. Este es un aspecto clave que permite

diferenciar a las Pymes argentinas de otras experiencias internacionales que ilustran claramente acerca del rol del entorno en la construcción de ventajas competitivas sistémicas. Estos vínculos colaborativos con otras firmas tienden a reducir los elevados costos de transacción asociados a la reducida escala de las firmas (Nota 1). Noteboom 1993). Diversos estudios sobre la competitividad de las Pymes argentinas destacan como un rasgo predominante la debilidad del flujo de informaciones con otras empresas, el bajo nivel de interacción con entidades empresariales, la baja utilización de servicios de consultoría y la virtual inexistencia de un adecuado sistema público-privado de apoyo a las (Nota 2). Monsted 1991, Smallbone et al. 1993 y Crabtree y Gomolka 1991).

En este contexto, tendieron a predominar en las Pymes conductas de carácter defensivo, orientadas a neutralizar el impacto de la recesión en el mercado interno. Entre las estrategias utilizadas es posible destacar la ampliación del mix de producción y la integración vertical. Esta conducta tendió a verificarse en casi todos los sectores productivos (metalmecánico, textil y calzado, etc). Lejos de acompañar las tendencias hacia la especialización productiva y la cooperación empresarial verificadas en los procesos de reemergencia de Pymes a nivel internacional, la mayoría de las firmas argentinas siguieron una trayectoria de desespecialización e internalización de actividades¹⁶ aún a costa de perder eficiencia productiva, esta conducta microeconómica mercado internista encontró su racionalidad en la necesidad de ocupar instalaciones ociosas y mantener las fuentes de cash-flow.

Un grupo minoritario de firmas llevó a cabo procesos de innovación e inversiones orientados a elevar su productividad, siguiendo las mejores prácticas que estaban introduciéndose a nivel internacional¹⁷. En el resto de las firmas, la incorporación de maquinarias y equipos ha sido fundamentalmente de carácter incremental y ha estado asociada muchas veces a la incorporación de nuevos productos. El perfil de la inversión fue de manera funcional con la estrategia de ampliación del mix de productos ofertados. En otros casos, las inversiones estuvieron orientadas a reducir costos o simplemente se trató de acciones no programadas adoptadas ante la aparición de alguna oferta "interesante", muchas veces de equipamiento usado vendido por alguna firma que se retiraba del mercado o áreas de funcionamiento subsidiadas.

De este modo, la configuración productiva de muchas plantas Pyme parecía más el resultado "emergente" de múltiples decisiones incrementales que de un programa de inversiones y de un lay out previamente diseñado. Entre los múltiples factores que permiten entender las características del proceso inversor de las Pymes es posible destacar la existencia de factores turbulentos macroeconómicos, tales como la fuerte incertidumbre económica vigente durante los ochenta y la evolución de los costos relativos del capital y de la mano de obra.

Este tipo de evolución resulta complejo para la competitividad de las Pymes al inicio de los noventa. Para buena parte de las empresas, su base de recursos resulta poco adecuada para competir en nuevas condiciones de mercado, siendo necesario revisar sus capacidades competitivas básicas. Esta debilidad refiere principalmente a aspectos tales como el bajo nivel

de diferenciación de los productos ofertados, su reducido nivel de especialización, el elevado grado de desactualización tecnológica, su escasa participación en redes competitivas sectoriales y/o regionales, la fragilidad de recursos propios y dificultades para acceder a fuentes de financiamiento, etc.

La magnitud del desafío competitivo al que han dado lugar los procesos de apertura y desregulación ha cuestionado no sólo la posición de mercado de las Pymes de bajo dinamismo durante los ochenta sino también la situación competitiva de numerosas firmas que se habían destacado por su performance pasada. Entre estas últimas es posible destacar el caso de numerosos fabricantes de bienes de capital quienes, luego de avanzar en la penetración del mercado brasileño durante la segunda mitad de los ochenta, se ven sometidos a una intensa amenaza competitiva en el propio mercado interno. La apertura de los mercados en Brasil y Argentina los enfrenta a un conjunto de desventajas competitivas exógenas, tales como la imposibilidad de ofrecer condiciones de financiamiento similares a los competidores internacionales, y endógenas como, por ejemplo, la dificultad para mantener el ritmo de actualización tecnológica o para alcanzar estándares de productividad internacionales ¹⁹.

Dentro del grupo de firmas amenazadas tiende a predominar el despliegue de acciones estratégicas de carácter defensivo o incluso vegetativo. Entre las empresas pueden distinguirse, sin embargo, Pymes con muy distinta capacidad estratégica. Uno de los factores que permite distinguir entre unas y otras es su capacidad diferencial para evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones actuales y el conjunto de activos estratégicos que es necesario preservar. En consecuencia, son también distintas sus posibilidades de desarrollo futuro.

Las Pymes argentinas se ven enfrentadas a nuevos y más complejos desafíos que los que caracterizaron las distintas fases pasadas de su desarrollo. La posición competitiva de la mayoría de estas firmas se ve hoy amenazada debido a la profundidad del proceso de transformación. Un cambio de tal magnitud en las condiciones de funcionamiento de la economía plantea, para las firmas, elevados costos asociados a la transición hacia un modelo: operar en mercados con una intensa competencia y clientes más exigentes. La capacidad estratégica de las firmas es su principal activo en la hora actual, siendo necesario fortalecer tales capacidades. Además, cabe señalar, que ante este panorama mundial y nacional, en economías abiertas o crecientemente abiertas, las Pymes serán competitivas en la medida que se especialicen, operen dentro de un marco de cooperación y sean conscientes de la necesidad de desenvolverse dentro del campo de la investigación y desarrollo, innovación y la utilización de nuevas tecnologías tanto productivas como de información.

Capítulo II

Actuación Estratégica de las Pymes

Los Indicadores de la Actuación Empresarial a través del tiempo

Tradicionalmente las organizaciones y sus inversionistas examinan e interpretan la información de naturaleza financiera que produce el sistema de contabilidad en la búsqueda de indicadores de desempeño empresarial. Se tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa de ser rentable. Y el éxito operacional lo miden en términos de cuán significativos son los cambios que ocurrieron de año en año, en períodos comparativos de 5 a 10 años, sobre el ingreso neto (ganancia), la ganancia por acción y otros componentes de los estados financieros.

El ambiente en el que ésta fórmula de análisis funcionó de forma razonablemente exitosa, agregando valor al proceso de toma de decisiones de las partes interesadas, fue uno de producción en masa, economías de escala que podían absorber altos niveles de producción defectuosa, productos no diferenciados y clientes leales por tradición y costumbre, simplemente, por no tener opciones ¹⁹.

Hoy día, las organizaciones enfrentan un ambiente radicalmente opuesto al prevaleciente en la década de los '70, momento histórico hasta donde las presunciones de una era industrial todavía eran válidas. El final del siglo XX marca el umbral de la era de la informática, impulsora de una economía global, con formas no tradicionales de hacer negocios, empresas virtuales, productos con ciclos de vida significativamente cortos y un ambiente de cambios acelerados donde solo aquellas organizaciones que encuentran la llave del éxito tendrán un lugar permanente asegurado en la economía global.

Indicadores financieros tradicionales; una visión parcial de la actuación empresarial

Es muy probable que, por razones de tradición, la toma de decisiones internas en la empresa esté principalmente determinada por el efecto que la decisión pueda tener a corto plazo sobre las ganancias presentadas en su estado de ingresos y gastos ²⁰.

Después de todo, ¿qué reclaman los dueños de las empresas? ;exigen obtener un alto rendimiento sobre su inversión en el menor tiempo posible ²¹.

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el "lenguaje de los negocios". Se conoce la existencia de registros contables de transacciones financieras que datan de hace miles de años, cuando fueron utilizados por los egipcios, los fenicios y los sumerios para facilitar las transacciones comerciales. Unos cuantos siglos más tarde, durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble. Durante el siglo XIX, la Revolución Industrial engendró gigantescas empresas textiles, ferroviarias, del acero, de máquinas – herramientas y de venta al detalle. Las innovaciones en la medición de la actuación financiera de estas organizaciones, jugaron un papel vital en su floreciente crecimiento y las innovaciones financieras fueron críticas para el gran éxito de las empresas de principios del siglo XX ²².

La tendencia, posterior a la Segunda Guerra Mundial, de diversificar las empresas creó una demanda intra corporativa, así como informes y evaluación de la actuación de las unidades de negocio. Ahora, cuando nos hallamos al principio del siglo XXI, las dimensiones financieras de la actuación de la unidad de negocio han sido altamente desarrolladas. Sin embargo, muchos comentaristas han criticado el amplio, e incluso exclusivo, uso de las mediciones financieras en los negocios. En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos Intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro. El señalar la ganancia del período como el indicador crítico de éxito de la empresa, puede llevar a la gerencia a tomar decisiones a corto plazo que amenacen la existencia a largo plazo de la misma. Bajo la directriz de obtener un alto rendimiento sobre la inversión en el menor tiempo posible, decisiones relacionadas a inversiones en investigación y desarrollo, mejora de procesos, tecnología de la información y capacitación permanente del personal se rechazarían.

En estos casos, donde se desistió de invertir en proyectos a largo plazo que no producen la rentabilidad inmediata, los presupuestos, análisis de costos e indicadores financieros de desempeño señalarían que la trayectoria de la empresa es exitosa, de acelerado crecimiento con un rendimiento de la inversión sobresaliente. Probablemente, y a corto plazo, esta observación optimista de la situación económica de la empresa, basada en el análisis de un indicador financiero, negaría el potencial de riesgo que resulta de no atender las expectativas de sus clientes, de no poder enfrentar una competencia que introduce productos o servicios innovadores, o de activos intangibles, casi obsoletos por estar ya a punto de expirar, como las patentes, que han perdido su potencial de retener mercados.

¿Cuáles son las posibles consecuencias de decisiones basadas exclusivamente sobre la perspectiva financiera? Poner en riesgo el éxito a largo plazo y el mejoramiento continuo de la organización. ¿Por qué? Porque ésta decisión estaría basada en una visión parcial de la gestión empresarial. Esta visión minimizada de la empresa llevaría a la formulación de planes estratégicos que no darían espacio a reconocer que rentabilidad calculada a base del rendimiento sobre la inversión solo mide el desempeño del pasado y no es una medida confiable de potencial de éxito en el futuro.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, cada uno señala un aspecto particular de la gestión empresarial y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

Indicadores financieros tradicionales: los más usados

- *Razones que miden rentabilidad para los accionistas*
- *Razones que miden rentabilidad de la empresa*

- Razones que miden liquidez
- Razones que miden ciclos o actividades de la empresa
- Razones que miden solidez
- Razones de flujo de efectivo
- Medidas financieras que evalúan el desempeño económico financiero
 - ROI o ROA (Rendimiento sobre la inversión o activos)

En búsqueda de indicadores que evalúen el potencial futuro de éxito de la actuación empresarial

El ambiente empresarial que predomina al final del siglo XX es uno donde hay una explosión de Información, la que promueve la globalización, nuevas formas no tradicionales de hacer negocio y de manejar la discontinuidad. Las empresas que en este entorno logran convertirse en modelos de excelencia con una rentabilidad superior a la industria los hacen reestructurando sus operaciones. Reconocen la ruptura de la tradición como oportunidad para prosperar e incorporan flexibilidad en sus procesos internos. Invierten en el desarrollo de personal altamente cualificado y adiestrado que trabaja en equipos multidisciplinarios, innovando para optimizar la eficacia en un entorno de productos que llegan a la obsolescencia en corto tiempo y clientes que son más sensitivos y menos tolerantes a las fallas en productos y servicios.

Su éxito ha requerido que la visión se comunique a todos los niveles a través de un plan estratégico y un plan táctico. Un elemento esencial para el éxito sostenido de la empresa del nuevo milenio es que capacita a todo el personal con el poder de tomar decisiones ²³.

En un entorno como éste es importante romper con los paradigmas que atan a las empresas al pensamiento y acción tradicional. Todavía las medidas financieras examinadas anteriormente tienen importancia significativa como indicadores de la gestión empresarial. Arrojan luz respecto a cuán cercana o lejana estuvo la empresa de satisfacer las expectativas de rentabilidad de parte de sus inversionistas. Será importante que se sigan utilizando en conjunto para tener un cuadro confiable de la ejecutoria en el pasado y las tendencias que se proyectan hacia el futuro. No obstante, la complejidad de un ambiente caracterizado por ruptura de tradiciones, por cambios incesantes, información capturada a tiempo real, requiere más que indicadores financieros para poder seguir dando rumbo firme hacia el logro de la visión de la empresa ²⁴.

Un estudio llevado a cabo por Ernst & Young reveló que ²⁵:

- Las decisiones de los inversionistas están significativamente influenciada por información no financiera. Mas de un tercio de la decisión de los inversionistas es atribuible a información que estos consideran son mejores indicadores de la rentabilidad en el futuro.
- Aquellos analistas que ponen mayor peso sobre la información no financiera son los que logran los pronósticos más confiables de la rentabilidad futura de la empresa.
- Los factores no financieros que ejercen influencia sobre los inversionistas varían significativamente según el tipo de industria.

Nuevo enfoque para medir la actuación de las empresas

Hoy más que nunca, el éxito de la gestión en la empresa depende en gran medida del acceso a la información clave en el momento oportuno, para tomar decisiones.

La información incompleta, fuera de término, voluminosa, poco relevante y con criterios inconsistentes de elaboración que reciben a diario los directivos de las empresas, actúa a contramano de los nuevos parámetros competitivos. Estas necesidades insatisfechas están llevando a que se plantee toda una categoría de nuevos sistemas llamados "de inteligencia del negocio" o de "de información ejecutiva".

Vivimos en una época en que nos vemos inundados de información de todo tipo. Toda la información que se recopiló hasta el año 1900, se duplicó en 1950. Hoy el volumen de información que existe en el mundo se duplica cada 5 años, y se estima que para el año 2010, el volumen de información se duplicará cada 73 días.

Por otro lado, la nueva dinámica de los negocios nos plantea la necesidad de tener en cuenta mucha más información (indicadores) que la que se necesitaba hace tan sólo 5 años atrás.

Por lo tanto, la clave de cualquier actividad es saber cual es la información útil, en medio de un mar de datos innecesarios.

Un Sistema de Información Insuficiente

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación. Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años ochenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales, dinámicos y competitivos. Estos cambios han producido importantes modificaciones que tienen un profundo impacto en las organizaciones, tales como: los costos de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes mientras que los costos indirectos (I+D, logística, comercialización) han ido aumentando su relevancia. En segundo lugar, los productos tienen un ciclo de vida más corto. En tercer lugar, los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado. No existe más la posibilidad de que las empresas establezcan una ventaja competitiva permanente, ninguna empresa puede permanecer estática, cada una debe innovar constantemente para poder competir.

Por lo tanto, la nueva familia de indicadores que se necesitan detectar aportarán datos claves que indican el nivel de competitividad y por ende las posibilidades de éxito en el mercado.

El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: El Cuadro de Mando Integral (CMI). El sistema fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton como resultado de un estudio "*Medidas de desempeño en la organización del futuro*", desarrollado sobre la hipótesis de que algunas de las medidas tradicionales estaban obsoletas²⁶.

Desde su introducción a principios de esta década, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha levantado una gran expectación en la comunidad empresarial. Como ocurre en muchas ocasiones, las opiniones son muy variadas. Algunas personas consideran que el CMI es una idea vieja con un nombre nuevo (como ocurre, en cierta manera, con el concepto de Economic Value Added). Por el contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control o un Tableau de Bord. Pero de lo que no hay duda, y de ahí la expectación que ha generado el concepto, es que el CMI responde a necesidades de la empresa actual.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del CMI es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

Ya a principios de este siglo y durante la revolución del scientific management, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con cien años de antigüedad.

Durante los años sesenta, sobre todo en Francia, se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tableau de Bord. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

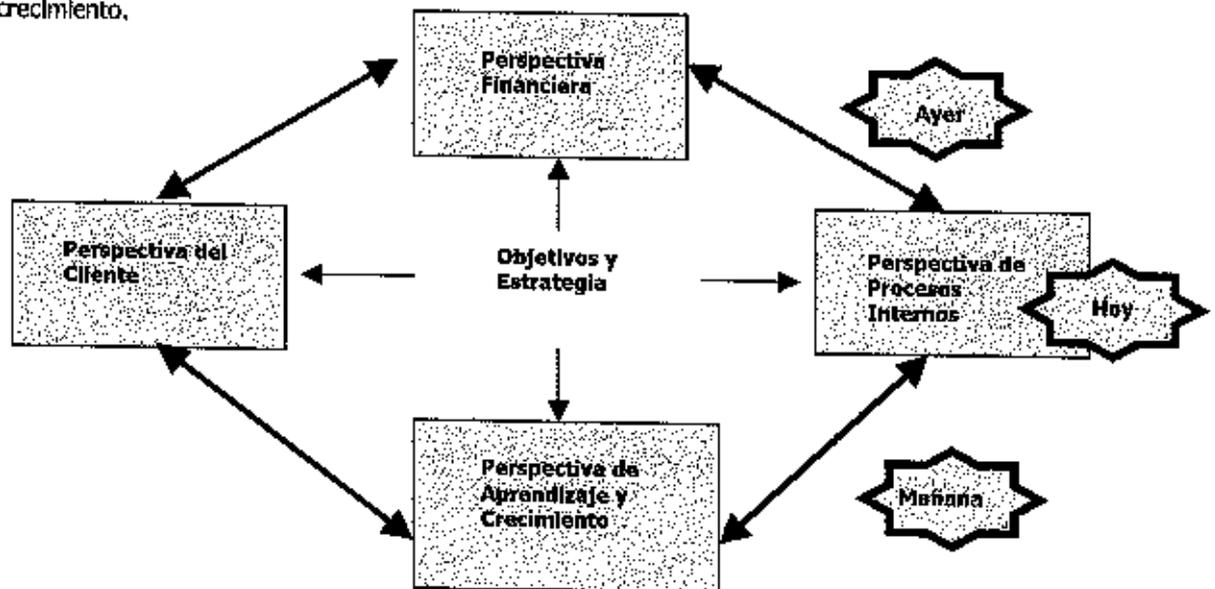
El CMI también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa. En conclusión, podríamos señalar que el CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. Pero creo que el CMI supera este concepto. Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: «Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio», para ser «una

herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores».

El Modelo Actual del CMI

El CMI sigue teniendo los Indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la Información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.



El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los gerentes de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El reto de las organizaciones es aprender a alinear las operaciones y las finanzas hacia el deleite del cliente, el diseño de procesos internos libres de actividades que no agregan valor al producto o servicio y una cultura de súper aprendizaje, centrada en un proceso de

mejoramiento continuo que debe culminar en la capitalización a largo plazo de proyectos de nuevos servicios y productos.

El sistema integral reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable a través de la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la misma en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores esenciales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. La perspectiva del proceso interno incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga de creación de valor, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas (habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo), los sistemas (disponibilidad en tiempo real, información fiable e importante de clientes y proceso) y los procedimientos de la organización (coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización). Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en el menor tiempo posible, logrado con clientes contentos y procesos internos efectivos y eficaces. Abrimos aquí un pequeño paréntesis para señalar que el modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo, por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios, como procesos más a largo plazo que hemos llamado estratégicos o de innovación: por ejemplo, desarrollo de nuevos productos. Sin incorporar estos últimos en el

modelo de negocio, la empresa corre el riesgo de "ordeñar" el corto plazo y no desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva para el futuro.

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.

Capítulo III

Trabajo de Campo

Materiales y Métodos

El estudio se llevó a cabo a partir de una base de datos con 3600 empresas agrupadas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), provista por el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, de la cual se seleccionaron para este trabajo solamente a las empresas categorizadas en la misma como Pymes (definidas por la Ley 24.467 de Pyme por la cantidad de personal empleado) obteniéndose así, un universo de $N = 696$ empresas.

Las Pymes bajo estudio se localizaron geográficamente en las zonas de La Plata, Berisso, Ensenada, Florencio Varela, Berazategui y Quilmes.

Se seleccionó una muestra representativa ($N = 293$) de empresas del universo Pyme a través de un muestreo aleatorio irrestricto, sin reemplazo, con un intervalo de confianza del 95% y con un error de diseño de 1%.

Para el relevamiento de la información se utilizó una encuesta estructurada administrada dirigida al empresario Pyme, con el objetivo de evaluar su visión de la actuación empresarial con respecto a los factores críticos de éxito de su empresa. La encuesta es esencialmente cualitativa, conteniendo variables que reflejan la elección adoptada por la empresa y la percepción que tiene el empresario sobre algunas áreas claves de la misma. Algunos factores críticos de éxito considerados en la encuesta fueron: implementación de programas de capacitación, programas de calidad, incorporación de tecnología, gestión y optimización de costos, disponibilidad de sistemas de información, inversión en Investigación y Desarrollo, mercado de consumo, actuación financiera y marketing entre otros. (pregunta 4, 6, 8 y 16 del Anexo I).

Las respuestas, según la percepción del empresario, a la pregunta 16 del anexo I se las caracterizó a través de una escala de Likert ordinal de tres niveles; fuerte, normal y débil.

Posteriormente los factores de éxito considerados en este estudio se agruparon de acuerdo a las cuatro dimensiones consideradas por la metodología del Cuadro de Mando Integral; Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Finanzas.

La dimensión aprendizaje y crecimiento se evaluó a través de los siguientes factores: Capacitación a empleados, capacitación gerencial y de mandos medios, implementación de sistemas de información, calidad total, administración de la información, administración de personal. Paralelamente se asignaron puntajes para las respuestas a la pregunta 16 y a la 8 del anexo I. Se otorgó valores de 1= NO, 2= SI y 0= NS/NC para las respuestas a la pregunta 8 de la encuesta (implementación de programas anexo 1), mientras que para las respuestas a la pregunta 16 de la encuesta (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil, anexo 1), se otorgó valores de 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC.

La dimensión procesos se evaluó a través de los siguientes factores: Investigación y Desarrollo, costos y presupuestos, compras y abastecimiento, distribución y logística, producción por tecnología y/o mano de obra calificada, Implementación de programas de optimización de

costos, de mantenimiento preventivo y correctivo y de seguridad e higiene, planeamiento estratégico, gestión de negocios y auditoría externa. Paralelamente se asignaron puntajes para las respuestas a la pregunta 16 y a la 8 del anexo I. Se otorgó valores de 1= NO, 2= SI y 0= NS/NC para las respuestas a la pregunta 8 de la encuesta (Implementación de programas anexo 1), mientras que para las respuestas a la pregunta 16 de la encuesta (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil, anexo 1), se otorgó valores de 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC.

La dimensión de clientes se evaluó a través de la percepción en ventas y/o marketing y de la administración de créditos. Se asignó un puntaje para las respuestas a la pregunta 16 (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil, anexo 1) de 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

La dimensión financiera se evaluó a través de la percepción del empresario respecto de su administración financiera. Se asignó un puntaje para la respuesta a la pregunta 16 (áreas de la empresa que considera fuerte, normal o débil del anexo 1) de 1= DEBIL, 2= NORMAL, 3= FUERTE y 0= NS/NC. Es imprescindible remarcar que dada las reservas para facilitar información estratégica, sobre todo lo relacionado con los indicadores que permitirían evaluar la dimensión financiera, que posee el empresario Pyme es que solamente apelamos a la percepción que él tiene con respecto a la administración de sus finanzas en general.

Cada dimensión compone un máximo a través de su suma y a su vez cada dimensión aporta al puntaje total.

Σ Finanzas = 3 puntos

Σ Clientes = 6 puntos

Σ Procesos = 43 puntos

Σ Aprendizaje = 17 puntos

Puntaje Máximo a alcanzar = 69 puntos

Clasificación de las Empresas de Baja Performance

Posteriormente se agrupo a las empresas en tres categorías según el análisis de los Percentilos. En el intervalo de los Percentilos 0 – 25 se identifico a las empresas de Baja Performance, en el intervalo de 26 – 74 se aglomeró a las empresas de Media Performance y en el intervalo de 75 – 100 a las empresas de Alta Performance. Esta clasificación se realizó de acuerdo con los puntajes obtenidos por los indicadores respectivos en cada dimensión del CMI.

Según este análisis una empresa caracterizada como de baja performance se ubicaría con un puntaje total de las dimensiones consideradas \leq 18 puntos, mientras que las empresas

Identificadas como de media performance se encontrarían dentro de un rango comprendido entre 19 – 51 puntos, y las de alta performance deberían alcanzar un puntaje mínimo de 52 puntos. A su vez también, cada dimensión se agrupa en tres niveles (bajo, medio, alto) según los puntos obtenidos (leer horizontalmente la tabla A).

Tabla A: Performance de Empresa según Análisis de los Percentilos.

INDICE	0 – 25 Baja Performance	26 – 74 Media Performance	75 – 100 Alta Performance
Aprendizaje y Crecimiento	≤ 5 puntos	6 – 14 puntos	≥ 15 puntos
Procesos Internos	≤ 10 puntos	11 – 29 puntos	≥ 30 puntos
Clientes	≤ 2 puntos	3 puntos	≥ 4 puntos
Finanzas	1 puntos	2 puntos	3 puntos
Puntaje Total	≤ 18 puntos	19 – 51 puntos	≥ 52 puntos

Para los agrupamientos, el análisis estadístico de los datos, tablas de contingencia y análisis de percentilos, se utilizó el software SPSS Versión 7.5. de SPSS Inc.

Resultados

Tabla 1: Frecuencia de la figura jurídica.

Figura Jurídica	Frecuencia	Porcentaje
Sociedad Anónima	111	37.80 %
S.R.L.	76	25.90 %
Sociedad de Hecho	51	17.60 %
Unipersonal	47	16.10 %
Comandita	5	1.60 %
Cooperativa	3	1.00 %
Total	293	100 %

Tabla 2: Frecuencia de la condición ante la DGI.

Condición ante DGI	Frecuencia	Porcentaje
Responsable Inscripto	284	96.90 %
Monotributo	6	2.10 %
Exento	3	1.00 %
Total	293	100 %

Tabla 3: Frecuencia de la cantidad de personal empleado.

Cantidad de Personal Empleado	Frecuencia	Porcentaje
Entre 6 – 10	82	28.00 %
Entre 1 – 5	64	21.80 %
Entre 11 – 15	53	18.10 %
> 30	39	13.50 %
Entre 16 – 20	29	9.80 %
Entre 21 – 30	26	8.80 %
Total	293	100 %

Tabla 4: Frecuencia del tiempo que hace que incorporó tecnología y/o equipamiento.

Incorporación de tecnología y/o equipamiento	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 – 5 años	220	75.10 %
Entre 6 – 10 años	39	13.50 %
Entre 16 – 20 años	9	3.10 %
Entre 21 – 25 años	9	3.10 %

Entre 11 - 15 años	8	2.60 %
Más de 25 años	8	2.60 %
Total	293	100 %

Las empresas bajo estudio son proveedoras de Productos, el 61.7%, de Servicios el 8.3%, y de ambos, el 30.10%.

Tabla 5: Porcentaje de empresas según el mercado con el que operan comercialmente.

Mercado	Frecuencia	Porcentajes
Local	81	27.5%
Provincial	44	15.0%
Nacional	103	35.2%
MERCOSUR	36	12.4%
Internacional	29	9.8%
Total	293	100%

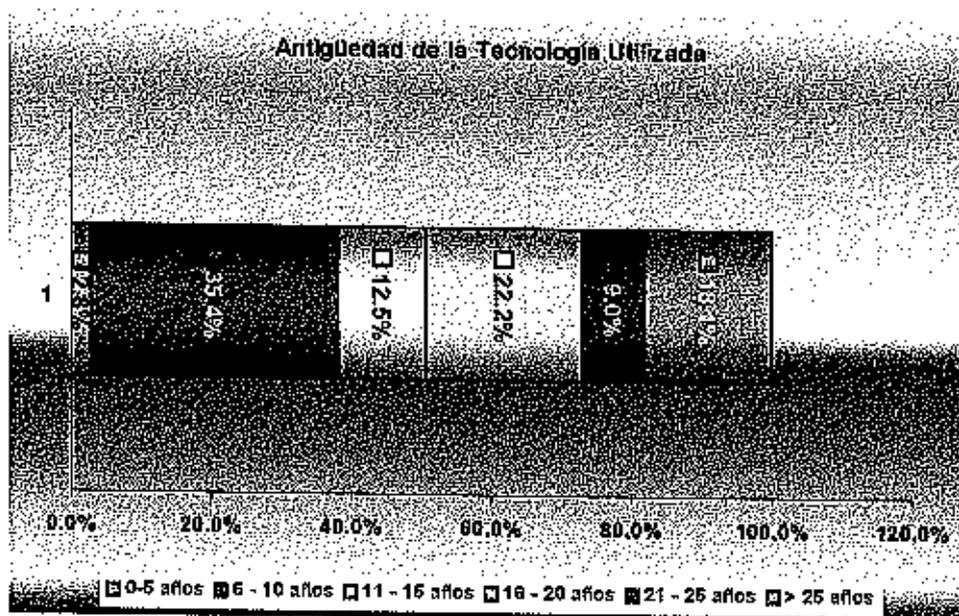
Se puede ver que solamente el 9.8% de las empresas tienen actividad comercial con el mercado Internacional y un 12.4% con el MERCOSUR; sin embargo el 35.2% tienen una muy fuerte orientación a transar con el mercado interno.

Los Sectores o rubros a los que pertenecen las empresas encuestadas se presentan a continuación en la tabla 6.

Tabla 6: Sectores Industriales.

Sector	Frecuencia	Porcentajes
Allmentos	62	21.2%
Autopartes	20	6.7%
Celulosa	24	8.3%
Cemento	17	5.7%
Instrumental	12	4.1%
Madera	15	5.2%
MetaUrgica	61	20.7%
Quimica	45	15.5%
Textil	17	5.7%
Otras	20	6.7%
Total	293	100%

Gráfico 1: Antigüedad (en años) de la tecnología utilizada en la empresa.



Se puede observar tres franjas bien diferenciadas, en cuanto a la antigüedad de la tecnología utilizada en los procesos, que arrastran al 75.70% de las empresas estudiadas. Una se corresponde con el rango que va entre 6-10 años en el cual se ubica el 35.40% de las Pymes; la segunda franja se corresponde con el rango que va desde los 16-20 años con un 22.20% y la tercer franja con el 18.10% de las Pymes con una antigüedad tecnológica superior a 25 años.

A continuación se presentan en tablas las áreas de la empresa que el empresario considera fuerte, normal o débil, según su propio criterio.

Tabla 7: Áreas Fuertes y Débiles de aprendizaje y crecimiento según percepción del empresario (n=293).

	Administración de Personal				Capacitación				Administración de la Información				Mejora Continua			
	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C
Total (N=293)	18.1%	70.5%	8.8%	2.6%	10.4%	50.8%	31.6%	7.3%	14.5%	56.5%	25.9%	3.1%	16.1%	47.2%	28.5%	8.3%

F: Fuerte, N: Normal, D: Débil, N/S-N/C: No sabe -No contesta

La relación de fortaleza – debilidad en capacitación es la más alta (10.4% / 31.60%), lo que nos indica que la debilidad en capacitación es de 3.03 veces más que la fortaleza.

Tabla 8: Áreas Fuertes y Débiles de los procesos internos según percepción del empresario (n=293).

	Planeamiento				Gestión de Negocios				I + D				Costos			
	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C
Total (N=293)	7.8%	44.0%	36.3%	11.9%	10.4%	54.4%	26.4%	8.8%	10.4%	33.7%	36.3%	19.7%	19.7%	62.2%	15.0%	3.1%

F: Fuerte, N: Normal, D: Débil, N/S-N/C: No sabe -No contesta

Se puede observar en la tabla precedente una gran diferencia en la relación fortaleza - debilidad en el planeamiento de la empresa (7.8% / 36.3%), la gestión del negocio (10.4% / 26.4%) y en I + D (10.4% / 36.3%).

Tabla 9: Áreas Fuertes y Débiles de los procesos internos según percepción del empresario (n=293).

	Compras y Abastecimiento				Distribución y Logística				Mantenimiento Preventivo				Seguridad e Higiene			
	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C
Total (N=293)	17.1%	76.2%	4.1%	2.6%	17.1%	64.2%	13.5%	5.2%	18.7%	33.7%	21.8%	4.7%	26.9%	60.1%	10.9%	2.1%

F: Fuerte, N: Normal, D: Débil, N/S-N/C: No sabe -No contesta

Tabla 10: Áreas Fuertes y Débiles de la gestión de clientes según percepción del empresario (n=293).

	Administración del Crédito				Ventas y Marketing			
	F	N	D	N/S-N/C	F	N	D	N/S-N/C
Total (N=293)	9.8%	49.2%	36.8%	4.1%	11.9%	48.7%	36.8%	2.6%

F: Fuerte, N: Normal, D: Débil, N/S-N/C: No sabe -No contesta

Tabla 11: Áreas Fuertes y Débiles de la situación financiera según percepción del empresario (n=293).

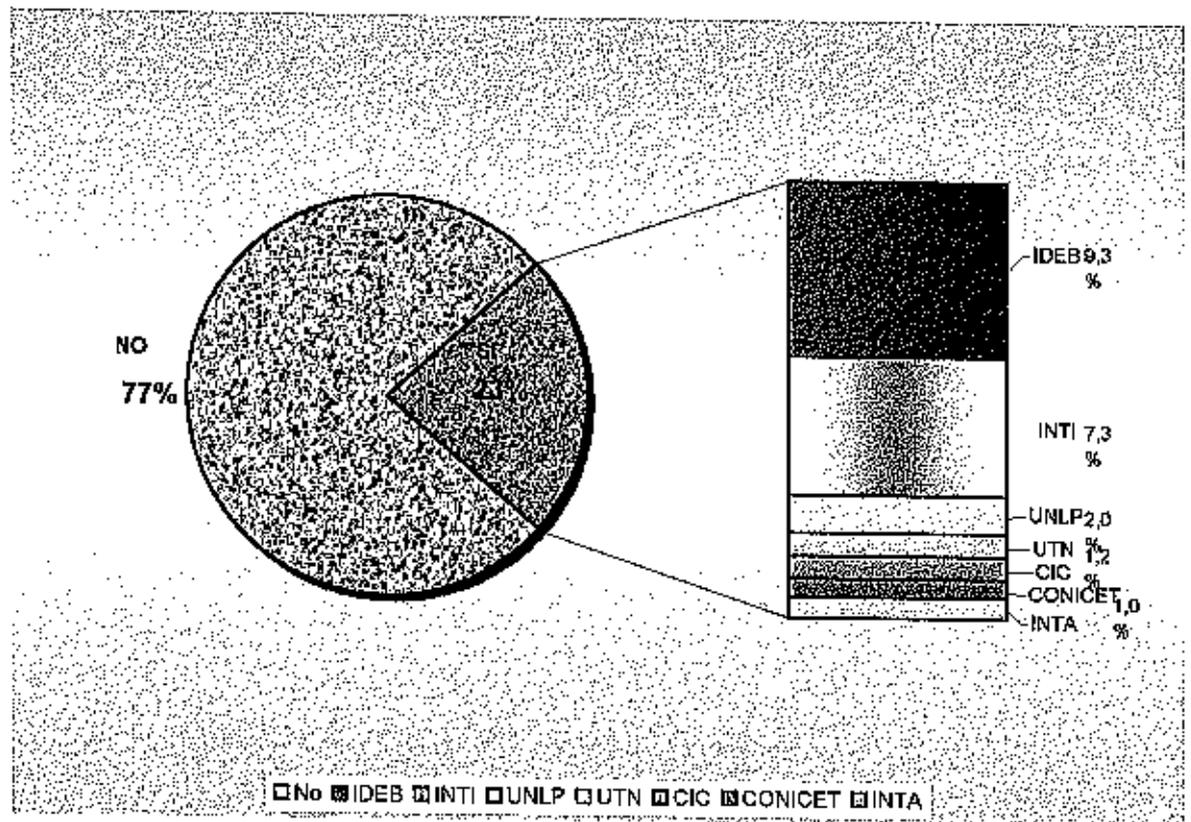
	Situación Financiera			
	F	N	D	N/S-N/C
Total (N=293)	15.0%	53.9%	26.9%	4.1%

F: Fuerte, N: Normal, D: Débil, N/S-N/C: No sabe -No contesta

En cuanto a si los empresarios poseen Información sobre organismos del estado que pueden ayudar a su empresa a ser más eficiente, se encontró que solamente el 23% de los encuestados tenían algún grado de información sobre los mismos mientras que el 77% restante no.

Por otro lado ese 23% dijo conocer los siguientes organismos:

Gráfico 2: Información sobre ayuda gubernamental para mejorar la eficiencia de la empresa.



Por último, solamente el 2.60% (de los 23%) de los empresarios solicitó algún tipo de ayuda a estos organismos.

De acuerdo con el análisis de los percentilos realizados (ver materiales y métodos), solamente 6 empresas, 4 del rubro Alimentos y 2 del rubro otros, calificaron como de Baja Performance, 24 como de Alta Performance y 263 como empresas de Media Performance en virtud de que cumplieron al mismo tiempo con los puntos para cada factor de éxito admitidos para esa clasificación.

Gráfico 3: Sector al que pertenecen las Empresas calificadas como de Alta Performance n=24.

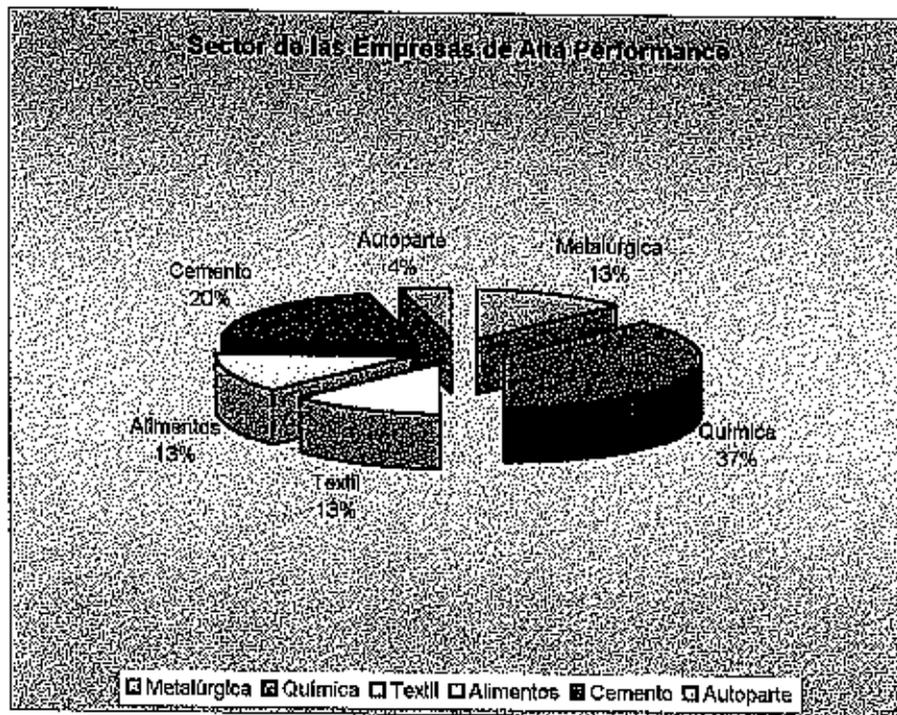


Gráfico 4: Sector al que pertenecen las Empresas calificadas como de Media Performance n=263

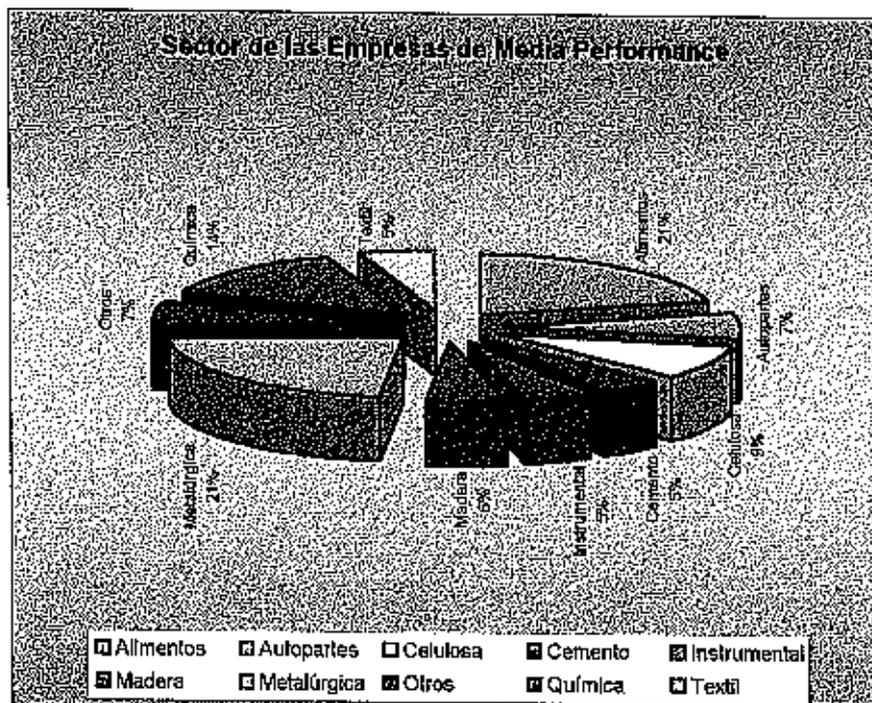


Gráfico 5: Performance de la Empresa vs. la Dimensión Proceso

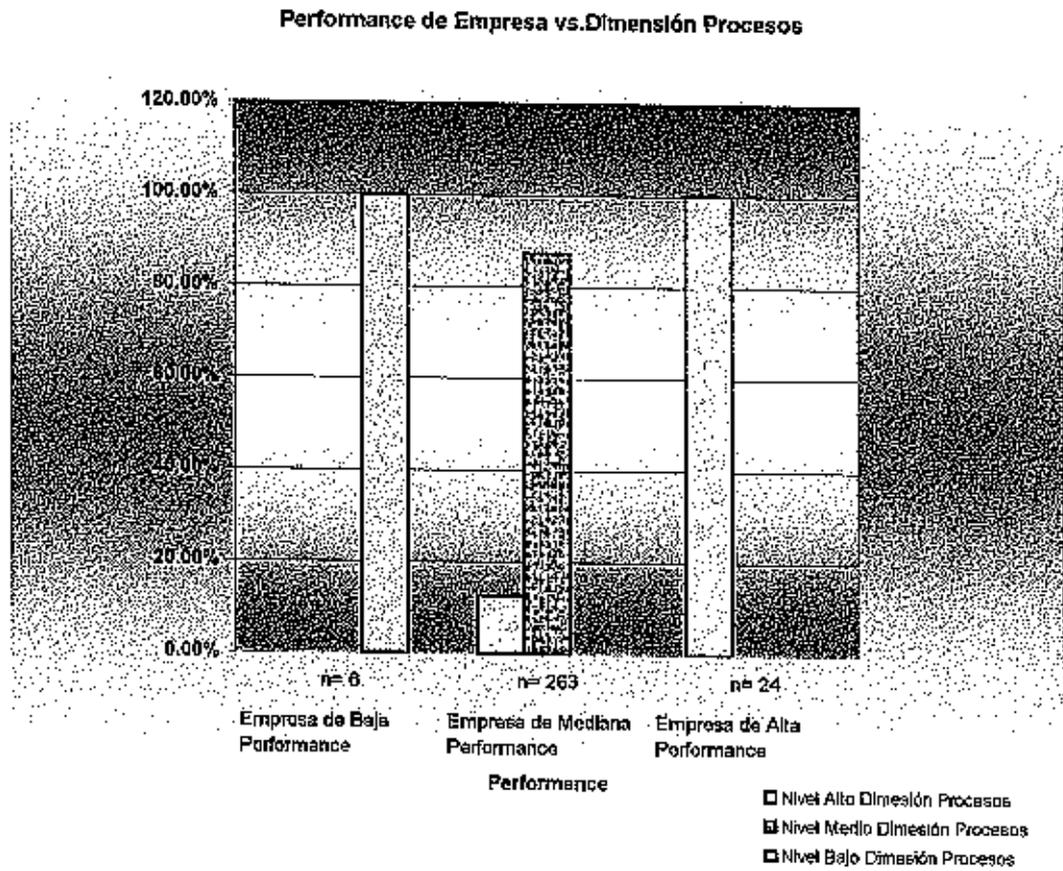


Gráfico 6: Performance de la Empresa vs. la Dimensión Aprendizaje

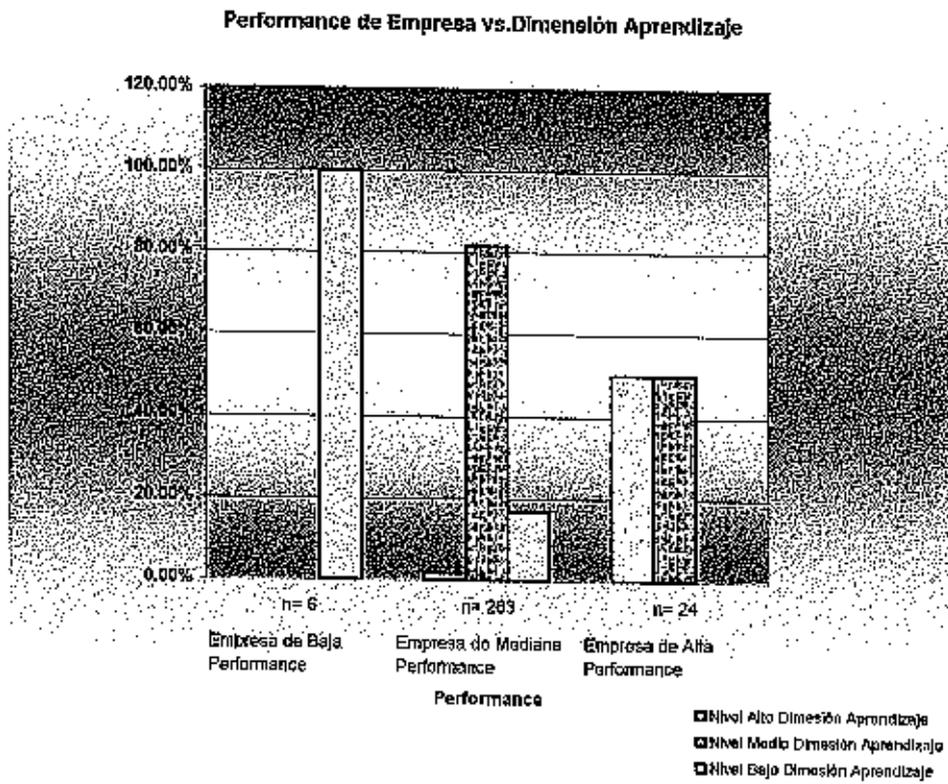


Gráfico 7: Performance de la Empresa vs. la Dimensión Cliente

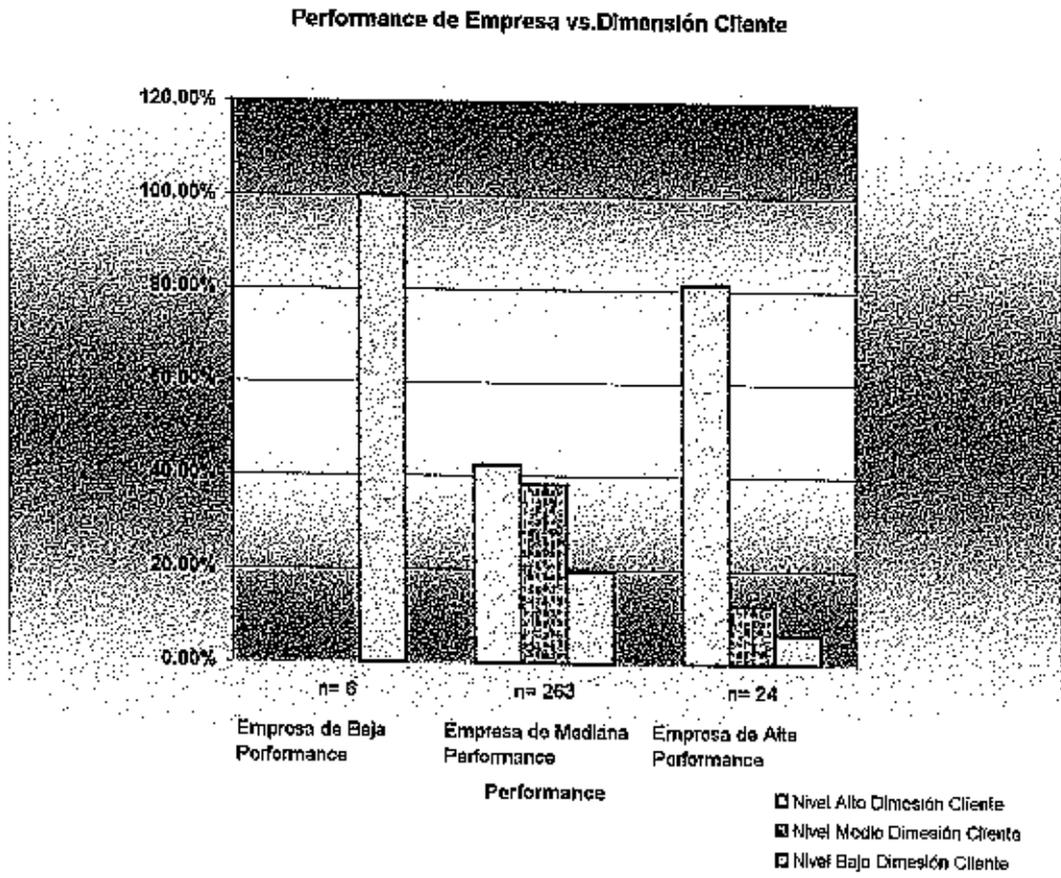


Gráfico 8: Performance de la Empresa vs. la Dimensión Finanzas

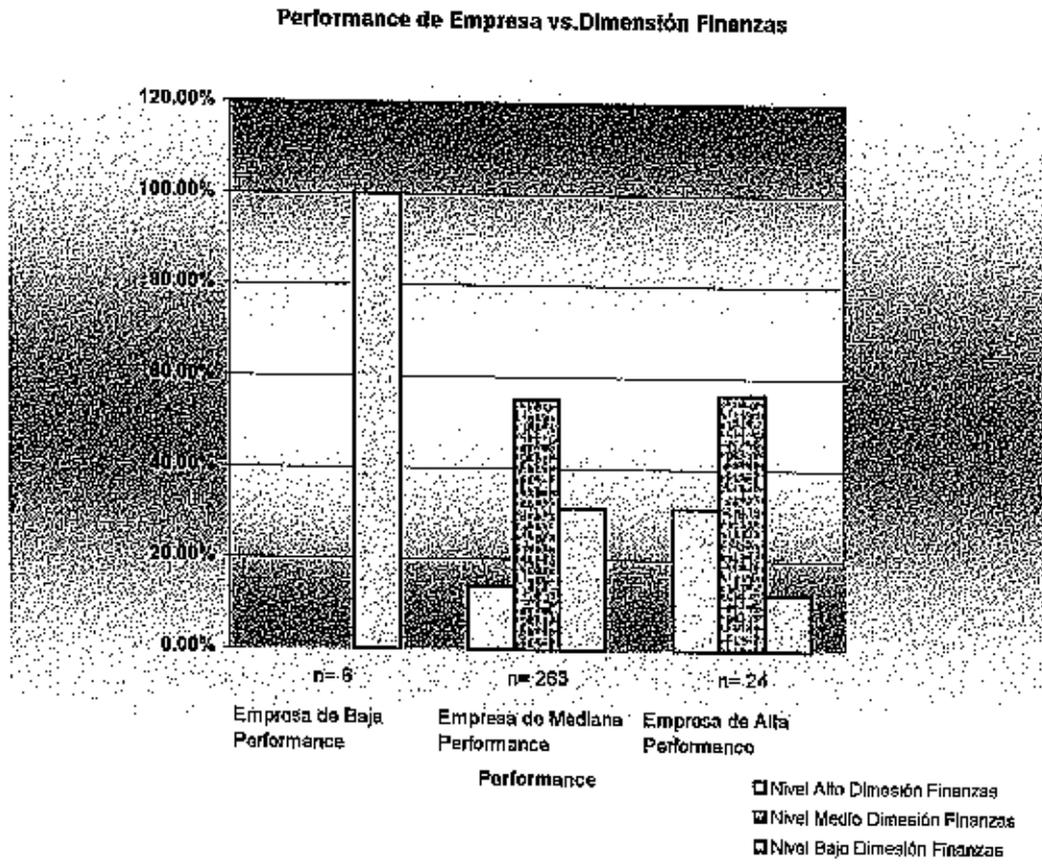
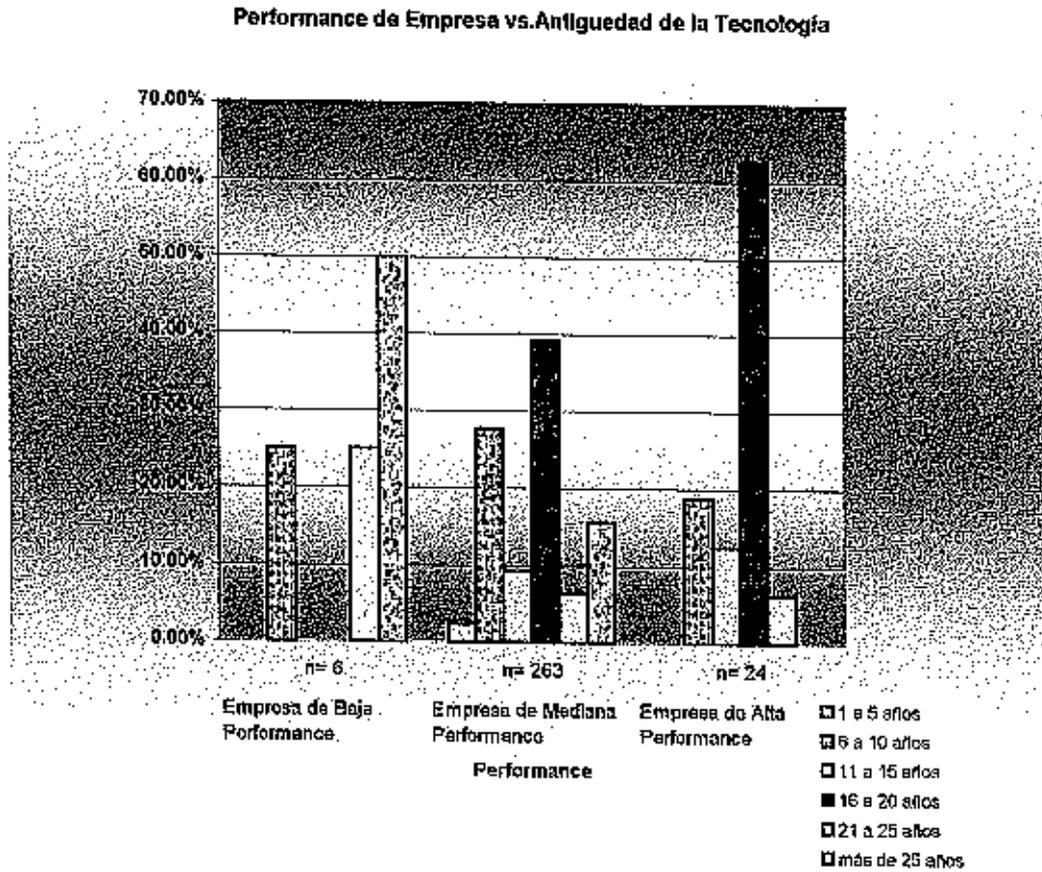
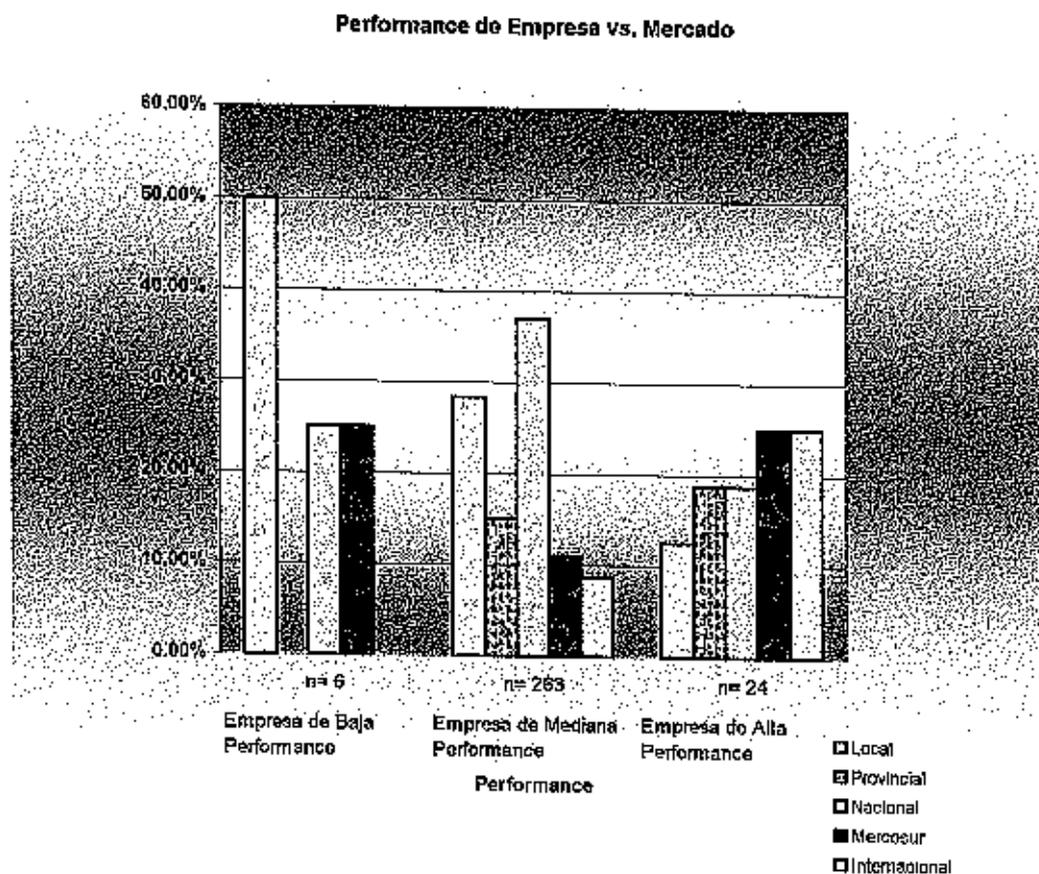


Gráfico 9: Performance de la Empresa vs. la Antigüedad Tecnológica de sus procesos productivos.



Podemos ver en el gráfico 9 que el 62.50% de las empresas calificadas como de alta performance poseen una antigüedad de 16-20 años de su parque tecnológico sin contar con empresas, dentro de ese grupo, que tengan tecnología superior a los 20 años de antigüedad; mientras que el 50% de aquellas empresas calificadas como de baja performance tienen una antigüedad superior a 25 años de la tecnología utilizada en sus procesos productivos.

Gráfico 10: Performance de la Empresa vs. el Mercado con el que opera comercialmente.



Si analizamos la performance de la empresa y el mercado comercial con el que opera, vemos que el 75% de las empresas de baja performance operan con el mercado interno, especialmente el local; mientras que el 50% de las empresas de alta performance tienen vínculos comerciales con el exterior, especialmente MERCOSUR y solamente un 12.50% opera localmente.

Gráfico 11: Performance de la Empresa vs. la cantidad de personal empleado.

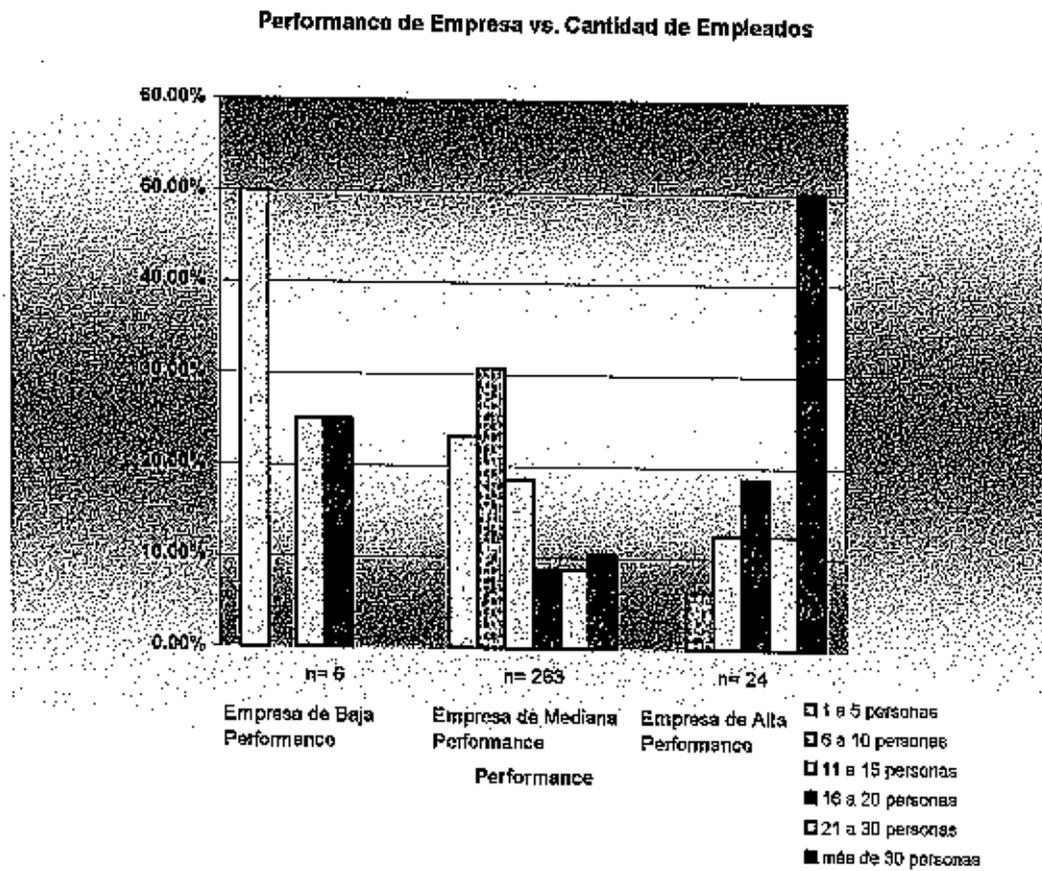
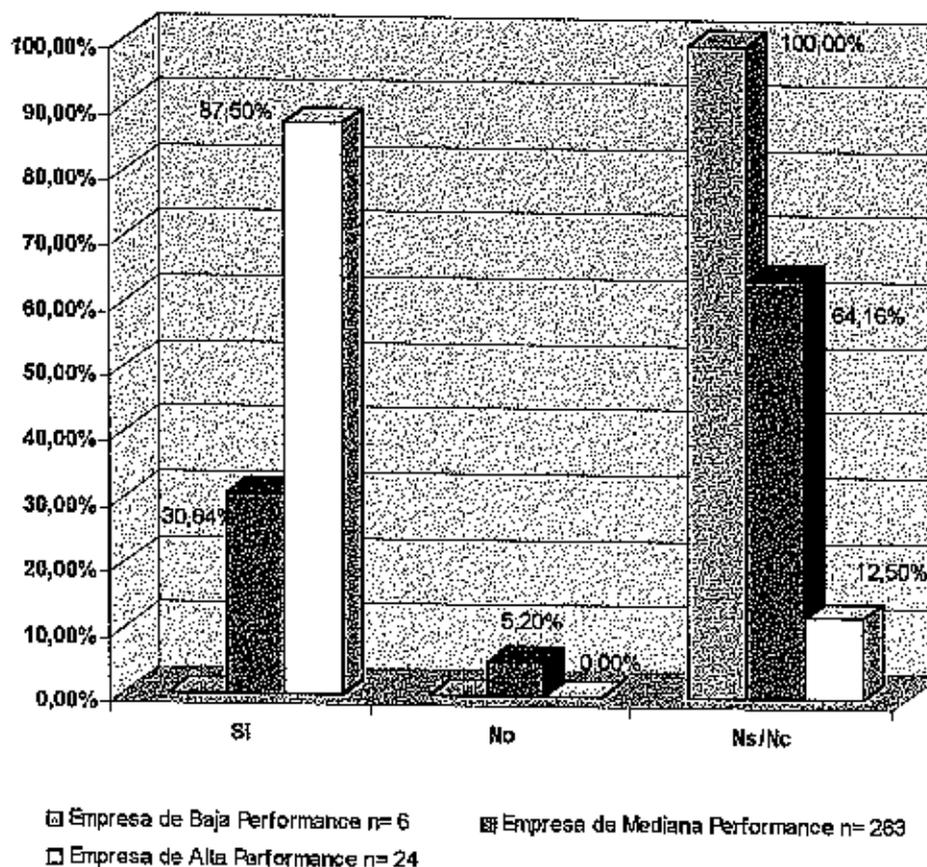


Grafico 12: Implementación de programas de Optimización de Costos vs. Performance de la Empresa



En las tablas siguientes se realiza un análisis de contingencia entre el rubro de las empresas y las cuatro dimensiones consideradas en el CMI, agrupadas según los puntajes obtenidos en cada dimensión, en Alta, Media y Baja.

Tabla 12: Calificación en Aprendizaje y Crecimiento vs. Rubro de Empresa n = 293.

Rubro	Nivel Bajo Aprendizaje y Crecimiento	Nivel Medio Aprendizaje y Crecimiento	Nivel Alto Aprendizaje y Crecimiento
Allimentos	6,22%	14,51%	0,52%
Autopartes	0,52%	5,70%	0,52%
Celulosa	0,00%	8,29%	0,00%
Cemento	0,00%	5,18%	0,52%
Instrumental	1,04%	2,59%	0,52%

Maderas	1.04%	4.14%	0.00%
Metalúrgica	2.59%	17.09%	1.04%
Otros	2.07%	4.14%	0.52%
Química	2.59%	11.39%	1.55%
Textil	1.04%	4.14%	0.52%
Total	17.11%	77.20%	5.69%

Tabla 13: Calificación en Procesos Internos vs. Rubro de Empresa n = 293.

Rubro	Nivel Bajo Procesos Internos	Nivel Medio Procesos Internos	Nivel Alto Procesos Internos
Alimentos	1.55%	16.58%	3.11%
Autopartes	0.00%	5.18%	1.55%
Celulosa	0.00%	8.29%	0.00%
Cemento	0.00%	3.63%	2.07%
Instrumental	0.00%	4.14%	0.00%
Maderas	0.00%	5.18%	0.00%
Metalúrgica	0.00%	17.09%	3.63%
Otros	0.52%	5.69%	0.52%
Química	0.00%	8.29%	7.25%
Textil	0.00%	4.14%	1.55%
Total	2.07%	78.24%	19.68%

Se pueda observar que las empresas del rubro de la química son las que tienen los niveles más alto de la dimensión procesos seguidas por las empresas pertenecientes al sector metalúrgico (7.25%, n=21 y 3.63%, n=11 respectivamente).

Tabla 14: Calificación en Clientes vs. Rubro de Empresa n = 293.

Rubro	Nivel Bajo Dimensión Clientes	Nivel Medio Dimensión Clientes	Nivel Alto Dimensión Clientes
Alimentos	6.73%	5.69%	8.81%
Autopartes	1.55%	1.04%	4.14%
Celulosa	0.52%	2.59%	5.18%
Cemento	0.00%	1.55%	4.14%
Instrumental	1.55%	1.55%	1.04%
Maderas	0.52%	2.07%	2.59%
Metalúrgica	3.11%	9.84%	7.77%
Otros	1.55%	2.59%	2.59%
Química	3.11%	6.22%	6.22%
Textil	1.55%	2.07%	2.07%
Total	20.21%	35.23%	44.56%

Tabla 15: Calificación en Finanzas vs. Rubro de Empresa n = 293.

Rubro	Nivel Bajo Dimensión Finanzas	Nivel Medio Dimensión Finanzas	Nivel Alto Dimensión Finanzas
Alimentos	9.33%	8.29%	3.62%
Autopartes	2.07%	3.11%	1.55%
Celulosa	1.55%	4.66%	2.07%

Cemento	1.04%	4.14%	0.52%
Instrumental	1.55%	2.07%	0.52%
Maderas	2.07%	2.07%	1.04%
Metalmrgica	5.69%	13.99%	1.04%
Otros	2.07%	4.14%	0.52%
Química	4.14%	7.25%	4.14%
Textil	1.55%	4.14%	0.00%
Total	31.08%	53.89%	15.02%

Tabla 16: Personal empleado por las empresas vs. Dimensión Aprendizaje n = 293.

Cantidad de Empleados	Dimensión Aprendizaje		
	Nivel Bajo Dimensión Aprendizaje n=60	Nivel Medio Dimensión Aprendizaje n=226	Nivel Alto Dimensión Aprendizaje n=17
1 a 5 personas	42.42%	18.12%	9.09%
6 a 10 personas	33.33%	28.19%	9.09%
11 a 15 personas	12.12%	20.80%	0.00%
16 a 20 personas	9.09%	10.07%	9.09%
21 a 30 personas	0.00%	10.74%	9.09%
más de 30 personas	3.03%	12.08%	63.64%
Total	99.99%	100.00%	100.00%

Según el análisis en función de la cantidad de personas que emplean las empresas; las que tienen nivel bajo de la dimensión aprendizaje, el 75.75% (n=38) emplean entre 1 y 10 personas. Por el contrario las que se ubican con un nivel alto de la dimensión aprendizaje, el 63.64% (n=11) emplean a más de 30 individuos en sus empresas.

Tabla 17: Investigación y Desarrollo vs. Dimensión Aprendizaje n = 293.

I + D	Dimensión Aprendizaje		
	Nivel Bajo Dimensión Aprendizaje n=50	Nivel Medio Dimensión Aprendizaje n=228	Nivel Alto Dimensión Aprendizaje n=17
Fuerte	0,00%	10,00%	45,45%
Normal	3,03%	40,00%	45,45%
Débil	63,64%	32,00%	9,09%
NS/NC	33,33%	18,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	99,99%

En lo que respecta a la relación entre investigación y desarrollo en función de la dimensión aprendizaje observamos que el 63,64% (n= 32) de las empresas que tienen bajo nivel de la dimensión presentan una debilidad en I + D según la percepción del empresario; en cambio el 45,45% (n=8) de las empresas que tienen nivel alto de aprendizaje y crecimiento perciben una fortaleza en I + D.

Tabla 18: Investigación y Desarrollo vs. Dimensión Proceso n = 293.

I + D	Dimensión Proceso		
	Nivel Bajo Dimensión Proceso n=8	Nivel Medio Dimensión Proceso n=228	Nivel Alto Dimensión Proceso n=58
Fuerte	0,00%	2,65%	42,10%
Normal	0,00%	31,79%	44,74%
Débil	0,00%	43,05%	13,16%
NS/NC	100,00%	22,51%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

El 42,10% (n=24) de las empresas que calificaron con alto nivel en dicha dimensión son fuertes en investigación y desarrollo.

Tabla 19: Investigación y Desarrollo vs. Exportación n = 293.

I + D	Exportación			
	Fuerte n=12	Normal n=48	Débil n=150	NS/NC n=88
Fuerte	62,50%	6,67%	8,08%	8,93%
Normal	0,00%	58,67%	29,29%	33,53%
Débil	25,00%	26,66%	45,45%	26,78%
NS/NC	12,50%	10,00%	17,17%	30,36%
Total	100,00%	100,00%	99,99%	100,00%

Podemos observar que el 62,50% de las empresas que se consideran fuerte en exportación también se consideran fuerte en I + D, en contraposición con el 8,08% de las empresas que son débil en exportación.

Tabla 20: Dimensión Aprendizaje vs. la Dimensión Procesos y la Antigüedad Tecnológica de los Procesos Productivos n = 293.

Antigüedad Tecnológica	Dimensión Proceso	Dimensión Aprendizaje		
		Nivel Bajo Dimensión Aprendizaje n=50	Nivel Medio Dimensión Aprendizaje n=226	Nivel Alto Dimensión Aprendizaje n=17
1 a 5 años	Nivel Alto Dimensión Proceso	0,00%	0,67%	0,00%
	Nivel Medio Dimensión Proceso	0,00%	2,01%	0,00%
	Nivel Bajo Dimensión Proceso	0,00%	0,00%	0,00%
6 a 10 años	Nivel Alto Dimensión Proceso	0,00%	4,70%	9,09%
	Nivel Medio Dimensión Proceso	21,21%	22,82%	9,09%
	Nivel Bajo Dimensión Proceso	6,03%	0,00%	0,00%
11 a 16 años	Nivel Alto Dimensión Proceso	0,00%	0,67%	16,19%
	Nivel Medio Dimensión Proceso	15,15%	6,71%	0,00%
	Nivel Bajo Dimensión Proceso	0,00%	0,00%	0,00%
16 a 20 años	Nivel Alto Dimensión Proceso	3,03%	11,41%	36,36%
	Nivel Medio Dimensión Proceso	30,30%	29,53%	18,18%
	Nivel Bajo Dimensión Proceso	0,00%	0,00%	0,00%
21 a 25 años	Nivel Alto Dimensión Proceso	0,00%	0,67%	9,09%
	Nivel Medio Dimensión Proceso	3,03%	6,04%	0,00%
	Nivel Bajo Dimensión Proceso	3,03%	0,00%	0,00%
más de 25 años	Nivel Alto Dimensión Proceso	0,00%	1,34%	0,00%
	Nivel Medio Dimensión Proceso	15,15%	13,42%	0,00%
	Nivel Bajo Dimensión Proceso	6,06%	0,00%	0,00%
Total		99,99%	99,99%	99,99%

Podemos ver que aquellas empresas que tienen una antigüedad tecnológica de 1-5 años de sus procesos productivos se ubican en la franja media de las dimensiones aprendizaje y procesos, en cambio en el rango de 6-10 y 21-25 años existe solamente un 9.09% en ambas categorías de antigüedad que poseen un alto nivel de aprendizaje y de procesos internos. Sin embargo, existe un 36.36% de empresas con un alto nivel de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos que poseen un parque tecnológico de entre 16 y 20 años de antigüedad y únicamente un 3.03% tiene bajo nivel de aprendizaje y alto nivel en sus procesos internos

Tabla 21: Mercado Comercial vs. la Dimensión Financiera y la Dimensión Cliente n = 293.

Dimensión Cliente	Dimensión Financiera	Mercado		
		Local n=61	Provincial n=44	Nacional n=103
Nivel Alto Dimensión Cliente	Nivel Alto Dimensión Financiera	13,21%	6,89%	10,30%
	Nivel Medio Dimensión Financiera	22,64%	24,14%	25,00%
	Nivel Bajo Dimensión Financiera	5,66%	10,34%	2,94%
Nivel Medio Dimensión Cliente	Nivel Alto Dimensión Financiera	11,69%	0,00%	0,00%
	Nivel Medio Dimensión Financiera	5,66%	10,34%	6,82%
	Nivel Bajo Dimensión Financiera	20,75%	10,34%	11,76%
Nivel Bajo Dimensión Cliente	Nivel Alto Dimensión Financiera	1,69%	3,45%	4,41%
	Nivel Medio Dimensión Financiera	13,21%	20,69%	26,47%
	Nivel Bajo Dimensión Financiera	15,09%	13,80%	10,30%
Total		100,00%	99,99%	100,00%

Cuando analizamos la dimensión cliente en función de la dimensión financiera y el mercado, se observó que la relación entre pymes de nivel alto en la dimensión financiera del grupo de empresas con alto nivel en cliente y las de nivel alto en la dimensión financiera del grupo de empresas con bajo nivel en cliente es alrededor de 2 para todos los mercados excepto para el mercado local en el cual es de 7.

Discusión

Un grupo minoritario de firmas comenzó a orientarse hacia mercados externos en forma estratégica durante la etapa de economía semicerrada ²⁷. Muchas de las firmas lo hicieron aprovechando las oportunidades de Internacionalización originadas en el inicio del proceso de Integración regional, destacándose en particular el caso de algunos segmentos de la producción metalmeccánica ²⁸. Otras estrategias deliberadas de exportación, como las del sector de Pymes de calzado se vieron rápidamente frustradas debido a la inestabilidad de los precios relativos de la economía Argentina. Dentro del grupo de firmas Pymes que iniciaron exportaciones en dicho período, predominaron aquellas que lo hicieron de manera reactiva, aprovechando órdenes del exterior recibidas en muchos casos en forma aleatoria ²⁹ y en forma subsidiaria a las actividades en el mercado interno. Si bien estas características son comunes al inicio de los procesos de exportación de Pymes según la literatura de Internacionalización (Nota 3, Cavusgil y Godiwala 1982), la elevada inestabilidad macroeconómica atentó contra la continuidad del proceso exportador de las Pymes Argentinas. Sólo una minoría evolucionó hacia fases más avanzadas que incluyen a la exportación como una actividad estratégica ³⁰. Esta situación la vemos reflejada en el bajísimo intercambio comercial de las Pymes estudiadas con el exterior. Tabla 5. Por otro lado se observó también, que las empresas de baja performance operan en el mercado interno y las de alta performance lo hacen con el exterior, especialmente el MERCOSUR. Gráfico 10. Cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica predominante tendieron a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las Pymes. En este sentido, las empresas que se consideran fuerte en exportación lo son también en I + D. Tabla 19.

En virtud de ello, si tomamos a la tecnología como un factor estratégico para el desarrollo competitivo de las Pymes y además la definimos según la visión neoclásica en la cual la tecnología es el conjunto de bienes de capital y procesos de producción incorporados en la maquinaria o enteramente transferibles a través de manuales, vemos que en nuestro estudio podemos identificar tres franjas netamente diferenciadas, en cuanto a la antigüedad de la tecnología utilizada en los procesos. Una se corresponde con el rango que va entre 6-10 años, la segunda que va desde los 16-20 años y la tercera con una antigüedad tecnológica superior a 25 años. Gráfico 1. Otro análisis que surge del trabajo se corresponde con la Performance de la empresa y su tecnología, en el que observamos que la gran mayoría de las empresas calificadas como de alta performance tienen una tecnología que se encuentra entre el rango de 16-20 años de antigüedad; por el contrario la mitad de aquellas empresas calificadas como de baja performance tienen un parque tecnológico superior a 25 años. Gráfico 9.

Por otro lado, es sabido que la tecnología se considera, no sólo como el acervo de máquinas y técnicas de producción sino fundamentalmente como un sistema complejo de generación y difusión de conocimiento codificado y tácito³¹ acumulado por la empresa. Mientras el componente codificado (conocimientos transmisibles de tipo tecnológico, organizacionales, comunicacionales) del proceso de conocimiento es básicamente transable, el componente tácito

(representación mental compleja del proceso de trabajo) es específico de la empresa, no se puede comprar en el mercado y constituye un punto clave en las diferencias tecnológicas y en las ventajas competitivas específicas de las mismas. En este contexto podemos observar que la media percibida por el empresario en relación a su fortaleza en Aprendizaje y Crecimiento, considerado como un factor clave de éxito, (agrupando administración de personal, capacitación, administración de la información y mejora continua) es de 14.77%; mientras que la media percibida en relación a su debilidad en Aprendizaje y Crecimiento es de 23.70%. Tabla 7. Esto nos da la pauta que para la creación de ventajas competitivas no sólo es necesario manejar la tecnología en un sentido estático sino desarrollar procesos de aprendizaje que les permita a las empresas lograr mejores productos y procesos, introducir cambios en las organizaciones y aumentar la complejidad de los encadenamientos con el sistema local. Estos procesos de aprendizaje, que se generan en sectores con desigual grado de desarrollo tecnológico, suponen no sólo actividades formales de capacitación y de I+D sino también un conjunto de actividades informales, que las organizaciones no siempre reconocen como tales (aprender haciendo, aprender por interacción, aprender produciendo). La perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca la evaluación de la capacidad de innovación y aprendizaje de una organización en base a las inversiones realizadas en personal, sistemas y procedimientos. En lo que respecta a la relación entre investigación y desarrollo en función de la dimensión aprendizaje se observó que las empresas que tienen bajo nivel de la dimensión presentan una debilidad en I + D según la percepción del empresario; en cambio las empresas que tienen nivel alto de aprendizaje y crecimiento perciben una fortaleza en I + D. Tabla 17. Según este estudio, cuando se analizó el sector al que pertenecen las empresas en función del nivel alcanzado en la dimensión aprendizaje y crecimiento, oportunamente definida en materiales y métodos, se observó que el sector de las empresas químicas son las que poseen el más alto nivel de aprendizaje y crecimiento (1.55%), mientras que las empresas del sector alimento poseen el nivel más bajo (6.22%). Tabla 12. Del mismo modo podemos destacar que, según el análisis en función de la cantidad de personas que emplean las empresas; las que tienen nivel bajo de la dimensión aprendizaje emplean entre 1 y 10 personas. Por el contrario las que se ubican con un nivel alto de la dimensión aprendizaje emplean a más de 30 individuos en sus empresas. Tabla 16. La importancia que adquieren los elementos tácitos del conocimiento (Know-how y Know-who) en el nuevo contexto para el éxito a largo plazo de las Pymes, que se manifiesta en la capacidad de adaptarse al cambio (flexibilidad) y en la capacidad de imponer cambios (innovación), contrasta con la falta de esos elementos en la función de producción que representa la mayoría tradicional de las Pymes ³².

Por otra parte si analizamos el Know-how, destrezas adquiridas a partir de la experiencia directa en actividades productivas y de gestión, es decir la gestión de los procesos internos de las Pymes, considerado como otro factor clave de éxito, podemos observar que el 16.01% promedio de los empresarios consideran que su empresa es fuerte en dichos procesos, mientras que el 20.53% promedio consideran que su empresa es débil. Tablas 8 y 9. Lo más llamativo

que se observó es que existe una gran diferencia entre la relación fortaleza – debilidad en el planeamiento de la empresa, la gestión del negocio y en I + D (tabla 7); también es importante destacar que las empresas del rubro de la química son las que tienen los niveles más alto de la dimensión procesos seguidas por las empresas pertenecientes al sector metalúrgico (tabla 13); y que el 42.10% (n=24) de las empresas que calificaron con alto nivel en dicha dimensión son fuertes en investigación y desarrollo. Tabla 18. Resultados que contrastan con los observados en el grupo de empresas de nivel medio de la dimensión procesos en el cual solamente el 2.65% (n=6) considera que es fuerte en I + D, mientras que el 43.05% (n=99) se considera débil. Tabla 18. Estos resultados podrían decirse que tendrían su causa en el débil proceso de aprendizaje que presentan las Pymes bajo estudio y que es el basamento fundamental para el desarrollo competitivo a largo plazo. En consecuencia, un primer factor que afecta la capacidad estratégica de las firmas refiere claramente a los recursos tecnológicos, humanos, financieros, etc. actuales y experiencia acumulados a lo largo de su sendero madurativo. Por lo antes dicho y según la tabla 20 podemos ver que aquellas empresas que tienen una antigüedad tecnológica de 1-5 años de sus procesos productivos se ubican en la franja media de las dimensiones aprendizaje y procesos, en cambio en el rango de 6-10 y 21-25 años existe solamente un 9.09% en ambas categorías de antigüedad que poseen un alto nivel de aprendizaje y de procesos Internos. Un aspecto crítico que permite diferenciar a las Pymes es su muy diversa capacidad autodiagnóstica para evaluar sus activos tangibles e intangibles y para identificar su núcleo de habilidades competitivas básicas (core competence) ante situaciones de mercado específicas (Nota 4. Gibb and Scott 1985). En tal sentido, empezamos por mencionar que en este estudio se observó que las empresas que pertenecen al sector de la química y el cemento contribuyen con el 57% de la torta correspondiente a las empresas calificadas como de alta performance. Gráfico 3. Por el contrario las empresas que pertenecen a los sectores metalúrgico y alimenticio se llevan el 21% cada uno de la torta correspondiente a empresas calificadas como de media performance. Gráfico 4. Es de destacar también, que el 50% de las empresas de alta performance presentan un alto nivel de aprendizaje y crecimiento dentro de su organización (contra el 100% que presentan las calificadas como de baja performance), el 100% de las mismas tienen alto nivel en sus procesos, es decir tienen una cadena de valor que son la fuente de sus ventajas competitivas (contra el 100% de las de baja performance que carecen de procedimientos formales operativos y en muchos casos tampoco disponen de normas de procedimientos escritas sobre las operaciones productivas, la calidad u otros aspectos con un limitado desarrollo de ciertas funciones empresariales (comercialización) y poco uso de técnicas de gestión y de información estratégica), alrededor del 80% presenta un excelente nivel en la dimensión cliente (contra el 100% de las de baja) y un 31.5% se distingue con un alto grado en su dimensión finanzas (contra el 100% de las de baja), observándose solamente un 12.50% de estas empresas con bajo nivel en sus finanzas. Gráficos 5, 6, 7 y 8. En lo que se refiere a la dimensión cliente se observó que el 10.85% de los empresarios dicen percibir que son fuertes en el desempeño con sus clientes, mientras que el 36.80% dice que

tiene una debilidad que se impone acentuadamente en los dos indicadores utilizados para evaluar dicha dimensión. Tabla 10. Por otro lado se vio que las empresas que mejor performance tienen con respecto a la actuación con los clientes son las que pertenecen a los sectores metalúrgico, químico y de la celulosa. Tabla 14. Cuando analizamos la dimensión cliente en función de la dimensión financiera y el mercado, se observó que las empresas con alto nivel en la dimensión cliente presentan una mejor posición en sus finanzas (según la percepción del empresario) que aquellas que no tienen una buena actuación con sus clientes. Tabla 21. Obviamente la situación financiera será el reflejo de las actuaciones y desempeños anteriores, situación que se muestra en tabla 11 en donde el 15.00% de los empresarios perciben que son fuertes en sus finanzas, mientras que el 26.90% dice que es débil. Las empresas que tienen los niveles más bajos de la dimensión finanzas son las que pertenecen al sector alimenticio y metalúrgico. Tabla 15. Como se ha planteado en párrafos precedentes, el CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. De esta manera, la empresa se ve obligada a trabajar, controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo de mañana. Esto quiere decir que el concepto de CMI se basa en tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana. Lo que hacemos hoy para mañana tal vez no tenga un impacto financiero destacado hasta pasado mañana. A tal efecto podemos ver en los gráficos 6 y 7 que el 100% de las empresas de baja performance tienen una baja orientación al cliente, como es de esperar dado su desempeño de hoy sin visión estratégica y nulo trabajo en aprendizaje y crecimiento.

Por último, y como se observa en el gráfico 2, las Pymes suelen no utilizar servicios ni consultorías externos, pues dependen altamente de sus recursos propios (humanos y financieros). Este comportamiento revela una cultura y actitud que prefiere (o ha preferido) valerse más "con lo propio", postergando muchas veces los aspectos beneficiosos que podrían resultar de una disposición más abierta y colaborativa. Generalmente, el empresario que encabeza la empresa considera que ella tiene límites muy bien definidos, y que ciertos arreglos en redes o consorcios son confusos. Su principal fuente de información está constituida por otros empresarios individuales, siendo poco significativo el aporte de las cámaras empresariales y de los sistemas de apoyo público. Más aún, los empresarios desconocen ciertos sistemas de apoyo o desconfían de ellos, porque los consideran muy alejados de los problemas corrientes de las Pymes, lo que en muchos casos es cierto. De manera informal y un tanto anárquica, las Pyme (en realidad sus dueños-empresarios) se hallan en un proceso de aprendizaje permanente, del cual tienen escasos registros formales. El proceso se asienta en la necesidad de enfrentar y resolver problemas particulares no anticipables y va conformando el activo de competencias intangible de la firma, definiendo así en gran parte sus capacidades y ventajas competitivas en el mercado. No se pueden ofrecer servicios y pretender que éstos sean exitosos si no se ajustan a las demandas, capacidades y características peculiares de las Pymes y de quienes las administran, que por cierto son diferentes a las de las empresas grandes y también son muy heterogéneas entre las propias Pymes.

Conclusión

Los desafíos actuales a que se enfrentan las Pyme no son de simple ajuste transitorio (del tipo requerido por una recesión comercial) sino de transformación e innovación, lo que define un nuevo punto de partida con las consecuencias futuras que de ello se derivan. En consecuencia, esta transformación significará modificar comportamientos históricos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas, que deberán tener basamento en los conocimientos y aprendizajes (activos intangibles) disponibles en la empresa y en el acceso a sistemas de soporte y apoyo técnico privado y/o estatal, y convalidarse en las nuevas condiciones y dinámica de la demanda y de los mercados. La mayoría de las empresas, como se ve en el estudio, está poco habituada a pensar en términos estratégicos y a evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones presentes. Adicionalmente, su acceso y capacidad de decodificar información estratégica se ven limitadas por la carencia de prácticas fundamentales de control de gestión al interior de sus empresas y por la ausencia de un fuerte entramado colaborativo con otras empresas e instituciones gubernamentales que las ayuden en la búsqueda de la mejora competitiva. En relación al primer aspecto, las debilidades básicas refieren a la necesidad de incorporar herramientas de costeo, planeamiento, gestión de negocio aprendizaje y replantear el funcionamiento de su gestión comercial a través de la incorporación de conceptos básicos de marketing, de iniciar procesos de desintegración vertical y especialización productiva y de avanzar en el desarrollo de esquemas de cooperación y de alianzas estratégicas orientadas a superar restricciones de escala económica y de planta. En lo que se refiere a la información propia de la empresa es importante destacar la importancia de contar con indicadores mínimos que permitan medir la performance de la empresa y evaluar su posición en las diversas facetas de la gestión (técnico – productiva, comercial, etc.).

El grado de implementación de estas decisiones es lo que permitirá distinguir a las empresas de distinta capacidad estratégica. Nos damos cuenta que existen varios argumentos que explican la alta dispersión y heterogénea respuesta de las Pymes ante estas decisiones, sin embargo merecen destacarse principalmente tres elementos. El primero está relacionado con una percepción empresarial errónea o incompleta sobre la situación y evolución previsible del mercado en el que sus empresas se insertan. El segundo se vincula con la capacidad técnico – empresarial de articular una respuesta estratégica ante escenarios futuros inciertos y cambiantes. Por último, y sin que esta enunciación signifique un orden de prioridades, es necesario señalar la capacidad técnico – financiera para implementar un rediseño del negocio. En la actualidad, gran parte de la gestión estratégica de las Pymes está forjada a partir de la intuición, experiencia personal y percepción empresarial sobre la dinámica del mercado y sobre las opciones abiertas a la empresa dadas sus capacidades y activos competitivos básicos. La brecha entre las condiciones efectivas de mercado y la percepción empresarial puede explicar en gran medida las muy diferentes conductas estratégicas llevadas a cabo por las empresas exitosas. Es por ello que podemos afirmar que una empresa, en su estrategia, debe considerar

un amplio abanico de factores que pueden variar en el grado de influencia que pueden sufrir; tal como vimos, en el grado de madurez del sector, los sistemas existentes de control de gestión, la antigüedad de la tecnología utilizada en sus procesos, el perfil de edad del personal de la Pyme, etc. Por lo tanto, las empresas exitosas serán aquellas que desarrollen capacidades directivas y organizativas necesarias para enfrentarse al *changeover* y operar en un entorno complejo y competitivo, que adapten los instrumentos directivos y organizativos de forma coherentes con la flexibilidad que caracteriza a las empresas y por sobre toda las cosas, que entren en un proceso de aprendizaje continuo para integrarlo dentro de la cultura de la empresa. De lo dicho se desprende que el aprendizaje en la Pyme deberá ser algo más que el desarrollo de procesos de entrenamiento y capacitación de tipo convencional. Esta visión de largo plazo obligará al empresario a reexaminar no sólo aspectos de la organización productiva sino también otros elementos centrales de la actividad empresarial, como la comercialización y la logística de entrada y de salida, aspectos que tienen que ver con los denominados procesos internos que no requieren necesariamente de una formalización o un planeamiento sofisticado, sino de la articulación eficiente de una serie de capacidades y conocimientos disponibles en la empresa. Trabajar en estas dos dimensiones, aprendizaje y procesos, son de vital importancia para definir una estrategia de expansión, a partir de las capacidades efectivas logradas, a nuevos mercados y ventajas competitivas para lograr la satisfacción total del cliente. En síntesis, el objetivo final del esquema presentado a través de las dimensiones del CMI es la creación de una organización del aprendizaje que asegure y mantenga la competitividad de la empresa en el futuro. En virtud de ello, las empresas que no puedan alcanzar o desarrollar esta nueva forma de trabajo son candidatas a la desaparición.

Notas de referencia

1. Las Pymes enfrentan mayores costos de transacción que las empresas grandes debido a su reducida escala de producción. Carecen de áreas funcionales especializadas y de un adecuado nivel de profesionalización. En consecuencia, los costos asociados a la etapa de búsqueda de información, negociación y redefinición de transacciones tienden a ser mayores. Noteboom 1993.
2. Factores de muy diverso tipo operan desalentando la utilización de los servicios de consultoría, mereciendo destacarse la ausencia de una adecuada oferta de profesionales con respuestas apropiadas para las Pymes. En general tienden a reproducir automáticamente las recetas utilizadas para las firmas de mayor tamaño. Existen además problemas de ausencia de códigos comunes de comunicación, carencia de consultores capaces de ayudar a la firma en su agenda estratégica así como también de especialistas sectoriales con capacidad de entablar un diálogo "de igual a igual" con los empresarios. Monsted 1991, Smallbone et al. 1993 y Crabtree y Gomolka 1991.
3. Dentro del grupo de firmas Pymes que iniciaron exportaciones en dicho período, predominaron aquéllas que lo hicieron de manera reactiva. Si bien estas características son comunes al inicio de los procesos de exportación de Pymes según la literatura de internacionalización, la elevada inestabilidad macroeconómica atentó contra la continuidad del proceso exportador de las Pymes argentinas. Cavusgil y Godwala 1982.
4. La capacidad autodiagnóstica y perceptiva y la información estratégica resultan fundamentales para alimentar la cartera de ideas y proyectos de las firmas sobre desarrollo de productos, mercados, planes de desarrollo, etc. Gibb and Scott 1985.
5. Durante las primeras décadas del desarrollo de las Pyme en los distintos países de América Latina (desde la posguerra a 1970) las empresas hicieron esfuerzos de adaptación técnica con miras a compensar las escalas de fabricación local con la rigidez operativa del equipamiento incorporado y conciliar las diferentes prácticas y estándares de calidad y eficiencia operativa con las demandas de firmas intermedias o consumidores finales nacionales. Hicieron un sostenido aprendizaje, partiendo de un nivel bajo, y en todos los aspectos: en gestión de negocios, organización productiva, relaciones laborales, etc. Aprovechando sus tres principales vertientes de conocimientos (las empresas demandantes, los importadores de equipos y la propia experiencia de los dueños y técnicos) las Pymes llevaron a cabo un proceso interno de aprendizaje que abarcaba aprender haciendo, aprender copiando y aprender usando. El carácter fuertemente individual e intra empresa de estos procesos dio lugar a experiencias muy heterogéneas, que posteriormente se reflejaron en historias de firmas muy desiguales. Quintar, A. Y A. Castaño (1992): Historia de las pequeñas y medianas empresas metalmeccánica de Rosario, Buenos Aires, Programa CFI - CEPAL.

Bibliografía

- 1 Altimir, O.: "Distribución del ingreso e incidencia de la pobreza a lo largo del ajuste", Revista de la CEPAL, Nro. 52 (LC/G. 1824-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), abril, 1994.
- 2 Audretsch, D.B.: "The Economic Role of Small-and Medium-Sized Enterprises: The United States", documento presentado en el Taller del Banco Mundial sobre la pequeña y mediana empresa (11 y 12 de junio de 1998), Washington, D.C.
- 3 Urata, S. y H. Kawai (1998): "Technological Progress by Small and Medium Enterprises in Japan", documento presentado en el Taller del Banco Mundial sobre la pequeña y mediana empresa (11 y 12 de junio de 1998), Washington, D.C.
- 4 Berry, A. y D. Mazumdar: "Small-scale industry in East and Southeast Asia: a review of the literature and issues", Asian-Pacific Economic Literature vol. 5, N° 2, septiembre, 1991.
- 5 Liedholm, Carl y Donald Mead: "Small enterprises and economic development: The dynamics of microenterprises", Routledge, 1998.
- 6 Cortes, M., A. Berry y A. Ishaq (1987): Success in small and medium-scale enterprises: the evidence from Colombia, Nueva York, Oxford University Press, 1987.
- 7 Acs, Z. et al. Small Business in the Modern Economy, Blackwell, Cambridge, Mass., 1996.
- 8 Van Dijk, M.P. y Marcussen, H.S. Industrialization In the Third World: The Need for Alternative Strategies, Frank Cass, Londres, 1990.
- 9 Piore, M. y Sabel, C. The second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, Basic Books, Nueva York, 1984.
- ¹⁰ Gatto, Francisco. Desafíos Competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas industriales. OF. CEPAL Bs. As. N° 68. Agosto 1999.
- ¹¹ Gatto, Francisco. Desafíos Competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas industriales. OF. CEPAL Bs. As. N° 68. Agosto 1999.
- ¹² Storey, D. Size and performance: Size, profit and growth in small and large companies. Storey, D. y otros, The Performance of Small Firms, Routledge, Londres, 1987.
- Kantís, H. Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas: elementos conceptuales y evidencias empíricas. Documento de trabajo N° 73, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, 1996.
- Walsh, J. y J. White. A small business is not a little big business, Harvard Business Review, Boulder, Colorado, Harvard University, julio-agosto, 1981.
- ¹³ OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos)(1997): Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs), vol. 1, Paris
- ¹⁴ BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Estrategia de desarrollo empresarial para la Argentina. Informe final, Buenos Aires, 1995. Ferraro, C. Ruedas de negocios y cooperación empresarial en el MERCOSUR: análisis y seguimiento de las Ruedas de Negocios organizadas por el SEBRAE -Rio de Janeiro en Buenos Aires, Documento de trabajo, N° 56, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, 1994.
- ¹⁵ Gatto, Francisco. Desafíos Competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas industriales. OF. CEPAL Bs. As. N° 68. Agosto 1999.

- ¹⁶ Kantis, H y Yoguel, G. Reestructuración industrial y establecimientos productivos: el rol de las pequeñas y medianas firmas subcontratistas. Buenos Aires, documento de trabajo CFI-CEPAL Nro. 21.1990.
- ¹⁷ Moori-Koenig, V., Yoguel, G. "Dinámica reciente de las exportaciones industriales de las Pequeñas y Medianas Empresas", Boletín Informativo Techint Nro. 288, Octubre - diciembre, Buenos Aires, 1996. Gatto F. Pequeñas y medianas empresas industriales exportadoras argentinas. CEPAL. LC/BUE/R.215, Buenos Aires, 1995.
- ¹⁸ Gatto, Francisco. El Desafío de la Internacionalización y el MERCOSUR para las Pymes Argentinas. Of. CEPAL Bs. As. N° 216. 1994.
- ¹⁹ Huertas, Ivonne. Métrica de Desempeño: ¿Indicadores del Potencial de éxito de la organización?. Universidad de Puerto Rico. 1999.
- ²⁰ Huertas, Ivonna. Métrica de Desempeño: ¿Indicadores del Potencial de éxito de la organización?. Universidad de Puerto Rico. 1999.
- ²¹ Huertas, Ivonne. Métrica de Desempeño: ¿Indicadores del Potencial de éxito de la organización?. Universidad de Puerto Rico. 1999.
- ²² Chandler, A.D. The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 1977. Jhonson, H.T y Kaplan, R.S. "Nineteenth - Century Cost Management Systems", Cap.2 de relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press. 1987.
- ²³ Chandler, A.D. The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 1977. Jhonson, H.T y Kaplan, R.S. "Nineteenth - Century Cost Management Systems", Cap.2 de relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press. 1987.
- ²⁴ Chandler, A.D. The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 1977. Jhonson, H.T y Kaplan, R.S. "Nineteenth - Century Cost Management Systems", Cap.2 de relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press. 1987.
- ²⁵ Ernst & Young Center for Business Innovation; Measures that Matter: Non Financial Performance. 1999.
- ²⁶ Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Editorial Gestión 2000 S.A., 1996.
- ²⁷ Moori-Koenig y Yoguel. Perfil de Inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas. Of. CEPAL Bs. As. N° 65, 1995. Gatto, Francisco. Pequeñas y medianas empresas industriales exportadoras argentinas. Of. CEPAL Bs. As. R° 215, 1995.
- ²⁸ Kantis, Hugo. Principales características de las pequeñas y medianas exportaciones a Brasil. Of. CEPAL Bs. As. R° 198, 1994.
- ²⁹ Moori-Koenig, Kantis y Yoguel. Restricciones a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas de química liviana: Líneas de trabajo para apoyar su proceso exportador. Of. CEPAL Bs. As. R° 206. 1994.
- ³⁰ Moori-Koenig y Yoguel. Perfil de Inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas. Of. CEPAL Bs. As. N° 65. 1995. Gatto, Francisco. Pequeñas y medianas empresas industriales exportadoras argentinas. Of. CEPAL Bs. As. R° 215. 1995.
- ³¹ Bell, M. y Pavitt, K. The development of technological capabilities, en I. Uf Haque (ed.), Trade, Technology and International Competitiveness, Washington, D.C., Banco Mundial. Instituto de Desarrollo Económico (IDE).1995.

³² Boscherini, E. Y G. Yoquel . La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentinas, Documento de trabajo N° 71, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL, en Buenos Aires.1996.

Anexo I

MBA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-U.N.L.P.

Datos de Referencia:

1. Razón Social:

2. Figura Jurídica:

Unipersonal		Soc. Responsabilidad Limitada	
Soc. Anónima		Sociedad de Hecho	
Cooperativa		Otras	

3. Tipo de Actividad:

Productos	
Servicios	
Productos y Servicios	

4. Mercado:

Local		Provincial	
Nacional		Mercosur	
Internacional			

5. Cantidad de Empleados:

1 a 5		16 a 20	
6 a 10		21 - 30	
11 a 15		> 30	

Información Específica:

Actualización Tecnológica:

6. ¿Cuántos años posee la tecnología que utiliza en sus procesos productivos en general?

1 a 5		10 a 15	
6 a 10		15 - 20	
20 - 25		> 25	

7. ¿Considera a la capacitación del personal un elemento más de incorporación de tecnología a su empresa?

SI NO

Información referida Indicadores claves de éxito aplicados

8. ¿La empresa aplica o implementó algún programa de:? (puede marcar varias opciones)

Calidad Total	
Capacitación de empleados	
Capacitación de los gerentes	
Programa de Mantenimiento Preventivo	
Programa de Seguridad e Higiene	
Programa de optimización de costos	
Programas de actualización informática	
Auditoría externa	

Smeateau

Información referida a ayuda externa:

8. ¿Posee información sobre como el estado puede ayudarlo a hacer más eficiente en su empresa?

SI NO

10. ¿Conoce el nombre de estos organismos?

	SI	NO
CIC		
CONICET		
IDEB		
INTA		
INTI		
UNLP		
UTN		

11. ¿Solicitó ayuda para resolver algún problema de su empresa a estos organismos?

SI NO

12. ¿A cual?

➤	
➤	
➤	

13. ¿Considera que alguno de estos organismos podrían ayudarlo a resolver algún problema de su empresa o mejorar su desempeño?

SI NO

14. ¿Recibió alguna oferta de servicios de parte de alguno de estos organismos?

SI NO

15. ¿De cual?

➤	
➤	
➤	

16. ¿Qué áreas de su empresa las considera fuertes, normal o débil a su organización?

	Fuerte	Normal	Débil
Administración			
➤ De Personal			
➤ De Créditos			
➤ Financiera			
➤ De la Información			
➤ Costos y Presupuestos			
Capacitación			
Ventas y/o Marketing			
Compras y abastecimiento			
Distribución			
Producción			
➤ Por tecnología			
➤ Por Mano de obra calificada			
Mantenimiento			
➤ Preventivo			
➤ Correctivo			
Investigación y Desarrollo			
Planeamiento			
Gestión de Negocios			
Seguridad e Higiene			
Exportación			
Calidad Total			

Observaciones: _____

Muchas Gracias por su colaboración.

Speractory

DECLARACIÓN:

"Este trabajo de Tesis ha sido realizado por el suscripto, su autor. No he utilizado fuentes que no hayan sido mencionadas en las referencias. No he utilizado frases o párrafos que no hayan sido expuestos identificando a su autor. Nunca ha sido presentado ante comité de evaluación de tesis alguno.

Suarez