



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Herramientas de planificación en la Unión Industrial del Oesteen que medida su uso atenuó los efectos de la recesión y mejoró su rentabilidad

Alvarez, Andrea

2004

Cita APA: Alvarez, A. (2004). Herramientas de planificación en la Unión Industrial del Oeste en que medida su uso atenuó los efectos de la recesión y mejoró su rentabilidad Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

118-0036

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Ed. 10 / 0085

Posgrado de Especialización en la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas.
(PyMES)

Módulo: Integración y Tesina

CATALOGADO

hp. G. 2001, G. 231
A3HP
TESINA

Tema desarrollado:

Herramientas de planificación en la Unión Industrial del Oeste
En que medida su uso atenuó los efectos de la recesión y mejoró su rentabilidad

Nota: 3 (TRES)

El trabajo cumple los requisitos
necesarios para su aprobación,
desarrollando adecuadamente
la operacionalización de la
variable independiente.

Profesores:
Angel de Mendonca
Adriana Fassio

Realizado por:
Andrea Alvarez
Andraaa@ciudad.com.ar

Abril-2004. de Mendonca

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

118-0036

INDICE

	Página
1- PROLOGO.....	3
2- SUMARIO EJECUTIVO.....	4
3- INTRODUCCION.....	5
4- MARCO TEORICO.....	9
5- METODOLOGIA.....	14
6- DESARROLLO DEL TEMA	
6.1. ASPECTOS EXTERNOS A LAS ORGANIZACIONES.....	18
6.2. ASPECTOS INTERNOS A LAS ORGANIZACIONES.....	22
7- INFORMACION DEL OBSERVATORIO PERMANENTE DE PYMIS.....	26
GERENCIA DE DESARROLLO PYME DE TECHINT.....	29
8- INFORMACION DE LA UNION INDUSTRIAL DEL OESTE.....	30
9- PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
10- CONCLUSIONES.....	40
11- BIBLIOGRAFIA.....	42
12- ANEXOS.....	44
13- MODELO DE ENCUESTA UTILIZADO.....	46

I- PROLOGO

El presente trabajo tiene como finalidad, establecer en que medida utilizar herramientas de planificación, atenuó los efectos de la recesión y mejoró la rentabilidad en las empresas de la Unión Industrial del Oeste.

Determinar los motivos por los cuales algunas empresas son exitosas, mientras otras tienen graves problemas para sobrevivir, incluso muchas no lo logran, tanto en épocas de auge como de recesión, implica analizar una gran cantidad de variables y su relación con los resultados obtenidos, algunas de ellas, son manejables y previsibles, y otras, están fuera de la posibilidad del empresario de modificarlas y o preverlas, el objetivo del presente trabajo, es investigar esas variables y tratar de establecer en que forma afectaron la rentabilidad de las Pymis de la UIO. Concluyendo si es conveniente planificar para mejorar su rentabilidad.

Agradecimientos

A mi familia, por su apoyo.

A los entrevistados y encuestados Pablo Pagano del Observatorio Permanente de las Pymis Argentinas, al contador Alberto Pia de la Gerencia de desarrollo Pyme de Techint, a Debora Woiosky y a los empresarios de la Unión Industrial del Oeste, que gentilmente contestaron el cuestionario y me facilitaron información para completar mi trabajo.

A todos los profesores del posgrado, quienes en menor o mayor medida contribuyeron a que mi formación personal y profesional sea superior a la que tenía cuando comencé a cursar hace 2 años.

A mis compañeros, con quienes compartí una experiencia enriquecedora.

2- SUMARIO EJECUTIVO

Saldo de creación y cierre de Pymes

En Argentina, el índice de creación neta de empresas entre 1994 y 2000 fué negativo, según un estudio de la Unión Industrial Argentina, en ese periodo, nacieron 20.390 Pymes pero murieron 30.606, a pesar del crecimiento real del PBI del 11 % en el mismo periodo, lo que genera un gran debate sobre las posibilidades reales de supervivencia de las Pymes en este nuevo contexto.

Algunos argumentan que estas son empresas sin esperanzas, y otros que, las presentan como un sector al cual por varias razones el Estado tiene que salvar a toda costa.

Como resultado de la investigación efectuada, se han obtenido características comunes en un número significativo de empresas exitosas, se podría exponer sintéticamente:

- a) Las aglomeraciones territoriales-sectoriales de Pymis y microempresas son un ejemplo de complementariedad y articulación para aumentar la competitividad y el empleo del sector industrial. Favorecen el acceso a economías externas.
- b) Existe un subconjunto de Pymis formado por aproximadamente 3.500 empresas que aumentaron sus ventas y ocupación en un 9%, mientras en el año 2.000, se iniciaba un proceso recesivo, este subconjunto, trabaja en los sectores de "alta tecnología" y en "bienes especializados".
- c) El papel del estado, que resulta de apoyo e incentivo en otros países, en Argentina constituye en la mayoría de los casos, la causa de los problemas que deben enfrentar las Pymis.
- d) La innovación tecnológica es fundamental para que una empresa sea competitiva y rentable. Planificar, incluyendo las distintas herramientas que abarca el término, es conveniente para atenuar el efecto de la recesión y aumentar la rentabilidad.
- e) El papel de los recursos humanos, su capacitación y motivación debe ser considerado como elemento imprescindible para el éxito de las organizaciones.

3- INTRODUCCION

Considero fundamental realizar dos definiciones antes de comenzar con el tema de estudio:

- 1) A que me refiero cuando digo Pymis
- 2) Que abarca el término planificación.

1) A que me refiero cuando digo Pymis

El artículo 83 del Régimen de la Pequeña Empresa determina que: "A los efectos de este capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes: a) un plantel que no supere los cuarenta trabajadores; b) Tenga una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de seguimiento del artículo 104 de esta ley". A continuación, dicha norma permite que la negociación colectiva de ámbito superior al de empresa modifique la cantidad de trabajadores. La resolución 401/89 del Ministerio de Economía de la Nación precisó y dictó normas de aplicación en esa esfera, siempre que no se opongan a normas superiores, para caracterizar a las pequeñas y medianas empresas, considerando determinados factores: valor de ventas anuales, personal ocupado (se toma el promedio de los niveles declarados con fines previsionales) y elementos de orden patrimonial. En todos los casos se fijan tope: doscientos empleados, en el sector industrial, y cien en comercio y servicios. No distingue entre mediana y pequeña empresa.

A los efectos de establecer el universo de las pequeñas y medianas empresas industriales, seguiré el criterio utilizado por el Observatorio permanente de Pymis, que las define como aquellas firmas que ocupan entre 10 y 200 personas y facturan anualmente hasta un máximo de \$ 20.000.000; según el Censo Económico Nacional de 1994, eran aproximadamente 14.500 (9.693 constituidas como sociedades) y generan el 46% del valor agregado industrial anual. 500 firmas grandes (más de 200 ocupados) generan otro 47% del valor agregado, y aproximadamente 79.000 microempresas, (menos de 10 ocupados) generan el restante 7%.

2) Que abarca el término planificación.

"En cualquier ámbito, planificar requiere establecer un objetivo, imaginar los posibles escenarios, definir metas acordes a ellos y seleccionar y organizar los medios necesarios para alcanzarlas. Se trata de un proceso racional que supone elaborar y evaluar cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones, antes de emprender una acción". (Evaluación de proyectos para la gestión empresarial - Dr. Humberto A Gussoni- CPCECF. 2002, pag.8).

Todo aquel que planifica sabe, que difícilmente podrá eliminar los riesgos y la incertidumbre que involucra cualquier decisión que comprometa el futuro.

En el ámbito empresarial, planear significa tratar de interpretar la realidad en que se actúa, a fin de organizar la gestión del modo más eficaz en relación con la evolución del entorno, influyendo para atenuar el riesgo y la incertidumbre que involucra cualquier decisión que comprometa el futuro, aumentando así el nivel de rentabilidad. Abarca desde aspectos relacionados con la faz administrativa (Contable, impositiva, financiera, marketing, personal) hasta la evaluación de proyectos para la gestión empresarial, con el objeto

de analizar si la actividad que se está realizando es y será rentable, incluyendo la variada gama de actividades que ayudan a tomar decisiones acertadas.

Sería necio decir, que no existen una innumerable cantidad de variables que el empresario no puede manejar y afectan su rentabilidad, pero el hecho de que en épocas de prosperidad algunas empresas hayan sido exitosas y otras no, me llevan a plantearme que hay muchas herramientas de planificación que no se están utilizando.

“La tarea de planificar trasciende el hecho de efectuar un pronóstico de rentabilidad inmediata para llegar a delinear aquellas pautas de gestión que sean consistentes con el posicionamiento deseado a largo plazo para la empresa, o sea su plan estratégico. En este contexto, el plan de negocios constituye un instrumento de planificación operativa, que debe hallarse en línea con la visión a largo plazo que se tenga.” (Evaluación de proyectos para la gestión empresarial - Dr. Humberto A. Gussoni- CPCECF 2002- Pag. 8). En el desarrollo de los distintos temas se intentará analizar esas herramientas, sin dejar de lado los factores externos a las organizaciones, para concluir sobre la incidencia de la planificación en la rentabilidad

Herramientas de planificación

Autodiagnóstico

Resulta de difícil comprensión, pero muchas veces los empresarios no conocen su empresa ni su negocio, estar dentro, les impide tener la objetividad suficiente para realizar a tiempo, cambios imprescindibles para mejorar y en muchos casos para sobrevivir.

Aplicar recetas que fueron de utilidad en otros momentos o en otras empresas, suelen traerles graves problemas, el mercado cambia continuamente y es imprescindible anticiparse en lo posible a ellos, o adaptarse al menos. No se trata de incorporar a la empresa “las herramientas de moda” que el mercado ofrece, sino, detenerse a analizar cual es la visión y la misión de la empresa, cual es la ubicación actual, en donde se espera estar, con que medios se cuenta para lograrlo, que elementos materiales, humanos, financieros y tecnológicos se necesitan, y, fundamentalmente, analizar que las metas propuestas sean realizables y aceptadas por todos los miembros de la empresa.

Este diagnóstico puede ser realizado con asesoramiento profesional, pero la decisión final, en cada etapa, debe ser responsabilidad de los miembros de la dirección.

Plan de negocios

Es la explicación detallada, de cómo concretar las oportunidades de negocios detectadas y fijadas como prioritarias en la estrategia empresarial. Son los objetivos y planes de acción de la empresa.

Plan de marketing

Descripción de los objetivos y planes de acción vinculados con las actividades de marketing y comerciales de la empresa. Integra el plan de negocios, no son sinónimos.

Matriz de FODA

La sigla FODA es una de las más utilizadas en administración y se conforma con las primeras letras en castellano de las palabras Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas.

Se utilizan para analizar determinados aspectos de la actividad empresarial. Se pueden construir tantas matrices con tantas variantes y contenidos, como sea necesario para quienes trabajen con ellas.

Esta metodología de análisis, no debe agotarse en la mera descripción de un fenómeno, sino, que debe sentar las bases para llevar a cabo planes de acción que realmente se cumplan, que sean medibles y que permitan agregar valor a la empresa.

Es fundamental medir el impacto que producirá en la empresa la ejecución de una decisión, o el momento en que debe ejecutarse.

Puede utilizarse la matriz para analizar la situación con clientes, competidores, proveedores, impactos extraordinarios, etc.

Estados contables proyectados

Se preparan proyectando los datos actuales de la empresa, e incorporando las modificaciones que puedan producirse por cambios en el desarrollo de las actividades habituales e informando o detallando que situaciones especiales se producirán.

Presupuesto financiero

Es la cuantificación monetaria de las actividades futuras de una organización, discriminando claramente y para cada período, cómo se componen los ingresos y egresos.

Presupuesto económico

También se lo denomina presupuesto integral, abarca todas las áreas y todos los aspectos de una organización. Se tiene como antecedente, el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de caja, el de inversiones y el de gastos.

Tablero de comando

Es un sistema de información que organiza y presenta los datos de gestión empresarial, para facilitar la toma de decisiones de la dirección de la empresa. Durante su diseño se debe tener en cuenta que el exceso de información es tan nocivo como su falta, recordando que este tipo de tablero, indica el funcionamiento de los sistemas monitoreados, pero, que en última instancia, es el directivo quien debe efectuar los cambios o las correcciones de rumbo.

Los indicadores básicos deben informar:

La rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa: sobre patrimonio neto, sobre ventas, palanca financiera

La satisfacción de los clientes: controlar devoluciones, reclamos, participación de nuevos clientes, clientes por personal, tiempo de respuesta a los pedidos.

Los procesos ejecutados: analizar nuevos productos sobre el total de productos, desperdicios de producción, productos discontinuados

Aprendizaje y crecimiento: capacitación por persona, clima interno, cantidad de computadoras por persona.

Punto de equilibrio

Es aquel donde los ingresos por ventas son iguales a los egresos generados por los costos y gastos realizados para concretar esas ventas.

Coopetición

Define el esfuerzo realizado por un grupo de competidores, que se unen para crecer a partir de invadir otros entornos competitivos, tratando de inducir a sus consumidores, a sustituir sus consumos por los que ahora le ofrecen. (Productores de vino rojo haciendo promociones a favor de esta bebida, sin mencionar sus marcas, para incentivar el consumo de un "producto mejor", en desmedro subliminal de la cerveza).

Complementación

Dos o más empresas se unen y generan acciones de difusión, de promoción o simplemente de ventas (entre otras de las muchas opciones que dos empresas actuando en diferentes entornos competitivos pueden realizar)

4- MARCO TEORICO

Diferentes enfoques y definiciones:

- a) Peter Drucker (1954): Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas ¿Qué es nuestro negocio? ¿ Qué debería ser ?
- b) Alfred Chandler Jr. (1962): Define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”
- c) Kenneth R. Andrews (1965): Combina las ideas de Drucker y Chandler al definir estrategia “ estrategia es el patrón de los objetivos , propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”
- d) Igor Ansoff (1965): Consideraba la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal, que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”, identificando 4 componentes: ámbito producto-mercado, un vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia.
- e) Concepto actual de estrategia: Está formado por cuatro elementos que se complementan y forman un todo: Visión, posicionamiento, plan y patrón integrado de comportamiento.
Incluye razonar, qué quiere el número 1 de la empresa que ésta sea en el futuro, en que negocios entrar y cuales eliminar. Elegir tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente, eligiendo para ello impulsores de posicionamiento, que son los elementos claves que la empresa debe manejar coherentemente y consistentemente a lo largo del tiempo.
A partir de la visión y el posicionamiento se fijan metas y objetivos mediante un plan estratégico, se busca lograr la visión con el posicionamiento deseado.
La estrategia es en definitiva un patrón integrado de comportamiento, es decir que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

Las cinco etapas en la evolución de los sistemas de planeamiento:

Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika, en su libro Administración y estrategia, diferencian 5 etapas, que son comparables al estudio realizado por James Mckinsey en 1922, que diferenciaba 4: planeamiento financiero, planeamiento basado en el pronóstico, planeamiento orientado hacia el exterior y administración estratégica:

Etapa	Nombre	Puntos clave	Características
I	Presupuestación y planeamiento financiero	<ul style="list-style-type: none">• Presupuestos anuales• Enfoque funcional	Se considera al planeamiento como un problema financiero, se presupuesta anualmente y se analizan los desvíos.
II	Planeamiento estático y unidimensional	<ul style="list-style-type: none">• No considera los diversos negocios	Analiza posibilidades presentes en base a datos del pasado.

		<ul style="list-style-type: none"> • Asignación estática de recursos • Análisis de brechas • Presupuesto y progresiones a largo plazo 	Proporcionan buenos datos para el análisis de tendencias a largo plazo.
III	Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Ambito producto-mercado amplio • Evaluación de alternativas estratégicas • Análisis de escenarios • Análisis de carteras de negocios • Asignación dinámica de recursos 	Considera que la empresa está inmersa en un contexto con variables no controlables: entorno político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y contexto mundial
IV	Planeamiento dinámico multidimensional y creativo a nivel empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ambito producto-mercado • Planeamiento creativo • Análisis de grupos de negocios • Equilibrio de la cartera de negocios. 	Se busca balancear la cartera de negocios de la empresa, con el objeto de disminuir el riesgo manteniendo o aumentando la rentabilidad
V	Administración estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Estructura estratégica • Cultura estratégica • Sistemas de información y control estratégicos • Evaluación del riesgo en el análisis de cartera de negocios. 	Amalgama la estrategia y la administración en un único proceso guiando todos los pasos de la organización.

Los cambios que afectaron al mundo a partir de 1970, como consecuencia de la crisis del petróleo, evidenciaron que los métodos clásicos, de planeamiento en base a tendencias y extrapolación de datos del pasado, no podían usarse en todos los casos. La prospectiva y los escenarios futuros fueron alternativas que la administración estratégica incorporó como técnicas y modelos de aplicación, para anticiparse a los sucesos futuros ya sea para prevenir amenazas o aprovechar oportunidades.

Agustín Merello y Wilfredo Pareto, realizaron aportes al análisis prospectivo, Merello plantea introducir creatividad al proceso de planificación, mediante un estado de insatisfacción por lo que se está realizando, generando movimientos hacia arriba, para desprenderse de las rutinas y hacia delante para anticiparse hacia las metas fijadas, los límites son el análisis de factibilidad, relacionado con la capacidad técnica y financiera y de aceptabilidad por el que debe evaluarse en cada paso los conflictos que generan los objetivos intermedios hasta llegar a la meta.

Pareto, incorporó el concepto de pensamiento alógico, que significa determinar que alternativas existen para lograr los objetivos, sin atarnos a los condicionamientos lógicos y sin caer en los niveles absurdos de las fantasías utopistas.

R. Linneman, H Klein y V. Stanton, analistas de escenarios futuros, incorporan tres dimensiones: la más probable, la más optimista y la más pesimista. Es la más común de las metodologías de escenarios y la que cuenta con mayor apoyo entre los especialistas del tema.

Kahn y Wiener dos brillantes analistas de la prospectiva y análisis de escenarios, concluyeron que con un conjunto de futuros alternativos y escenarios que conducen a ellos, por distintos caminos, uno puede percibir mejor qué debe limitarse o promoverse, que decisiones deben tomarse y en que momento.

Jorge Hermida con el grupo consultor A y C desarrolló durante el año 1984 el llamado panel Delphi, partiendo de las cuestiones estratégicas, deriva en variables líderes de cada subescenario, construye cinco alternativas futuras para cada variable, a las que luego somete a un tratamiento de análisis de probabilidades condicionales y subjetivas. Para la configuración de cada escenario se desarrolla una metodología de tipo deductivo, partiendo de los grandes continentes de incertidumbre para pasar a los archipiélagos de mayor significación. El tratamiento de las variables líderes asume un análisis de sensibilidad.

Basándose en las investigaciones de Jorge Hermida, Jorge Rubén Vázquez en su libro Dirección eficaz de Pymes (Ed. Macchi – 2003), amplía el análisis de escenarios y, partiendo del contexto global en que está inmersa la organización, se pretende llegar a un análisis de amenazas y oportunidades para luego determinar posibles planes de acción.

Primer paso: Dividir el contexto general en los seis subcontextos (Político-económico, político-monetario o financiero, político-legal, gremial-sindical, sociocultural y tecnológico)

Segundo paso: identificar un grupo de no menos de diez posibles variables intervinientes en cada subcontexto:

- * Político-monetario:
 - Tasas de interés
 - Tipo de cambio
 - Accesibilidad al crédito
 - Recesión/reactivación
 - Inflación
 - Cambios en el poder adquisitivo.
 - Legislación impositiva
 - Mercosur
 - Elecciones

- * Político-económico:
 - Segmentos especiales.
 - Deuda externa
 - Nivel de ocupación
 - Financiamiento externo
 - Política fiscal nacional
 - Aranceles
 - Déficit fiscal
 - Peceras – burbujas
 - Legislación comercial
 - Política de precios y tarifas

- * Tecnológico:
 - Electrónica amigable
 - Administración del conocimiento
 - Internet – intranet

- Adquisición de patentes.
 - Desarrollos científicos
 - Investigaciones.
- * Político – legal:
- Existencia de déficit gemelos
 - Joint ventures
 - Tendencia de protección al medio ambiente
 - Globalización de los mercados
- * Socio – cultural:
- Cambio de valores (familia, alimentación, etc.)
 - DINK (doble ingreso no kids-chicos)
 - Individualismo (hábitos de consumo)
 - Generación Y (generación nacida en el 70-80)
 - Tendencias culturales
 - Modas
- * Gremial – sindical:
- Política salarial existente
 - Presiones salariales
 - Mercado laboral
 - Paros – huelgas
 - Legislación laboral

Tercer paso: Seleccionar no más de cuatro variables claves (en total, considerando todos los subcontextos)

Cuarto paso: Someter a cada variable a un análisis prospectivo, es decir imaginar posibles configuraciones futuras (optimista, normal y pesimista) para cada variable líder

Quinto paso: Someter cada una de las nueve o doce configuraciones analizadas a las matrices de impacto. Es decir, analizar la probabilidad de ocurrencia del suceso y su grado de impacto (positivo o negativo) para la empresa.

Sexto paso: Imaginar posibles planes de acción en base a las matrices de impacto. Esto implica discutir, analizar y elaborar las posibles respuestas que la empresa implementará en cada caso.

Causas que pueden llevar al fracaso de la planificación

Jorge Rubén Vázquez en su libro Dirección eficaz de Pymes, detalla causas que pueden llevar al fracaso de la planificación:

- 1- Inexistencia en la empresa de una visión orientadora común, conocida y válida para todos sus integrantes.
- 2- Existencia de una cultura rígida, cristalizada, resistente a todo intento de planificación y a todo tipo de cambios.
- 3- Inexistencia de compromiso por parte de la dirección de la empresa.
- 4- Fijación de metas poco claras o imposibles de alcanzar.
- 5- Errores de diagnóstico que vician la propuesta.
- 6- Desconocimiento de la técnica de planificación, de sus alcances y de sus limitaciones.

- 7- Falta de delegación apropiada.
- 8- Desconocimiento de las restricciones existentes o la imposibilidad de incorporar variaciones sustanciales producidas en el escenario, en el entorno competitivo o dentro de la propia empresa.
- 9- Falta de tesón, constancia, disciplina, persistencia y autodisciplina del responsable.
- 10- Falta de información y de técnicas de control y de realimentación adecuadas.

Aspectos a tener en cuenta:

Competidores:

Comparar niveles de calidad del producto-servicio, precio, logística, financiamiento, rapidez, variedad, posicionamiento y retención de clientes de los distintos competidores con los que posee la empresa.

Proveedores:

Comparar precio, calidad(certificada), financiación, logística, disponibilidad de stock, variedad, service-garantía, capacidad de desarrollo e innovación y posibilidad de asociación-integración de los proveedores que tiene la firma, con respecto a otros posibles proveedores.

Clientes:

Tener en cuenta que los clientes han cambiado y se caracterizan por

- Le dan "valor" a su dinero.
- Son exigentes, y exigen cada vez más.
- Son cambiantes y veleidosos.
- Poseen abundante información.
- Tienen más poder, lo saben y lo ejercen.
- Suelen ser despóticos y autoritarios.
- No aceptan negativas y no son sumisos.
- Pretenden diseñar sus propios productos (y a veces lo logran)
- Exigen, proponen y logran mejoras, combinaciones e innovaciones.
- Quieren mayor productividad para su dinero traducido en menor costo o mayor cantidad o mejor calidad (o todo junto).
- Cambian de proveedor sin remordimientos (es un derecho y es algo natural).
- Requieren rapidez, financiamiento

Es fundamental que las estrategias de producción y venta de la empresa se basen en una correcta elección del mercado al cual va dirigido.

La segmentación o target se establece considerando: el entorno competitivo en el que se opera o al que se apunta; los diferentes usos o presentaciones de los productos; el tamaño de la empresa y de los recursos disponibles; las preferencias de los consumidores a satisfacer; las características del escenario y del entorno competitivo, en los que juegan un rol importante los competidores a enfrentar y los sustitutos disponibles.

5- METODOLOGIA

- a) Se comenzará el trabajo de campo de modo abierto, a partir de estadísticas obtenidas del INDEC y del Observatorio permanente de las Pymis Argentinas, a fin de observar el comportamiento de las Pymis tanto durante un período de expansión económica, como fueron los años 1996, 1997 y la mitad de 1998, como durante un período de recesión que abarca desde el segundo semestre de 1998 hasta el presente. La posibilidad de analizar el comportamiento y los resultados de las estrategias de un mismo grupo de empresas bajo dos escenarios tan diferentes, nos permitirá distinguir aquellos aspectos estructurales de la evolución de las Pymis de los aspectos coyunturales o contingentes de más corto *plazo*.

El marco teórico del trabajo, será el universo de las Pymis, en esta primera etapa del trabajo de investigación, realizaré un estudio exploratorio para aumentar el conocimiento del tema a desarrollar, a fin de poder identificar las variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio.

Continuaré mediante el desarrollo de un estudio descriptivo con el objeto de analizar las variables seleccionadas en forma independiente.

Finalmente realizaré un estudio explicativo para tratar de establecer si existe relación causa – efecto entre las variables y en que grado, a fin de acercarme a una respuesta tentativa al problema planteado.

Por las características del tema a investigar, el diseño a aplicar será no experimental, por lo que el resultado al que arribe no me permitirá obtener resultados generalizables, pero si me ayudará a plantear conclusiones con un grado aceptable de exactitud.

Con respecto a las variables, en esta primera etapa, utilizando el trabajo realizado por el Observatorio, las mismas, serán colectivas, ya que predicen sobre la totalidad de la muestra seleccionada, siendo nominales y ordinales, dependiendo del tema que se analice.

- b) Se expondrán conceptos teóricos sobre planificación obtenidos de la bibliografía que se detalla en el punto 11).

- c) Finalmente efectuaré el análisis de un caso, se trata de la Unión Industrial del Oeste, de la que haré una breve reseña histórica, informando sus características, rubros y detallando evolución en cantidad y permanencia de empresas.

La información fue obtenida de material brindado por personal competente de la UIO y las conclusiones mediante un cuestionario mixto, con preguntas abiertas y cerradas completado por los titulares o empleados de las empresas que las componen.

Analice 4 variables, siendo rentabilidad variable dependiente y factores situacionales, uso de herramientas de planificación y factores ajenos a la organización como variables independientes, la operacionalización de las mismas se detalla en el siguiente cuadro.

Unidad de análisis: UIO, 19 empresas analizadas.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categorías
a) Factores situacionales	Características del propietario	1) Edad	1- Hasta 30 años 2- De 31 a 50 años 3- De 51 a 70 años 4- Más de 70 años
		2) Sexo	1- Femenino

		2- Masculino
	3) Nivel de educación de los propietarios	1- Primario 2- Secundario 3- Terciario 4- Universitario 5- Superior a Univ.
4) Antigüedad	Antes de pertenecer al predio	1- Sin experiencia 2- 1 a 5 años 3- 6 a 10 años 4- más de 10 años
	Después de pertenecer al predio	1- Sin experiencia 2- 1 a 5 años 3- 6 a 10 años 4- más de 10 años
5) Actividad de la empresa	Clasificación industrial Pavitt	1- Alta tecnología 2- Intensivos en escala 3- Bs. Especializados 4- Tradicionales
6) Forma societaria		1- Unipersonales 2- Monotributistas 3- Soc. de hecho 4- SA 5- SRL 6- Otra
7) Tamaño	Cantidad de empleados	1- 0- 5 2- 6-10 3- 11-50 4- más de 50
	Monto de ventas	1- hasta \$ 5.000.000 2- + de 5.000.000 a 10.000.000 3- + de \$10.000.000
8) Características de la empresa	Le fue de utilidad planificar	1- Si 2- No
	Tiene normas de calidad aprobadas	1- Si 2- No
	Exporta	1- Si 2- No

		Pertenece a alguna cámara	1- Si 2- No
b) Uso de herramientas de planificación	Etapa I	Presupuesto financiero	1- Si 2- No
		Conciliaciones bancarias	1- Si 2- No
	Etapa II	Presupuesto económico	1- Si 2- No
		Estados contables proyectados	1- Si 2- No
	Etapa III	Punto de equilibrio	1- Si 2- No
		Plan de negocios	1- Si 2- No
		Matriz de FODA	1- Si 2- No
	Etapa IV	Planeamiento dinámico y creativo	1- Si 2- No
	Etapa V	Planificación estratégica	1- Si 2- No
	Características comunes a las distintas etapas	Llevan libros al día	1- Si 2- No
		Unidad de medida	1- Producto 2- Moneda extranjera 3- Peso 4- US\$ futuro 5- Mix
		Frecuencia de planificación	1- Menor al año 2- A 1 año 3- Mayor a 1 año
		Horizonte de planificación	1- Menor a 1 año 2- A 1 año 3- Mayor a 1 año
		VARIABLES usadas	1- Propias 2- Ramo 3- Macro 4- Internacionales 5- Mix
c) Factores ajenos a la organización Por orden de importancia	Financiero	Acceso al crédito	
		Atraso en la cobranza	
	RRHH	Falta de personal	
		Falta de capacitación	
	Producción	Falta de equipamiento	

		Fallas de producción	
	Comercial	Problemas de logística	
	Otros	Presión impositiva	
		Incertidumbre	

Hipótesis

La respuesta hipotética al problema de investigación encarado, ¿Le resultó conveniente a la UIO, planificar para atenuar los efectos de la recesión y mejorar la rentabilidad?, plantea que en las Pymis de la UIO, su rentabilidad presenta una relación directa de causalidad con a) factores situacionales, b) uso de herramientas de planificación y c) factores externos a la organización.

6- DESARROLLO DEL TEMA

6.1- ASPECTOS EXTERNOS A LAS ORGANIZACIONES

El éxito de un emprendimiento, independientemente de sus dimensiones, depende en gran medida de la capacidad de quien lo inicia, de su talento, de su habilidad para planificar y negociar, pero, hay factores externos a las organizaciones, que impiden a quien dirige una empresa, decidir cuando dar marcha atrás con un proyecto o cómo evaluar su rendimiento, dado que el valor se crea a través de activos intangibles, y no se cuenta con números de referencia.

Entre los aspectos externos que afectan la rentabilidad de las Pymis se puede mencionar.

a) *Incertidumbre*

b) Rol del estado.

b.1) Medidas que comprometen el futuro.

b.2) Falta de protección.

b.3) Inseguridad jurídica.

b.4) Barreras burocráticas.

b.5) Corrupción.

a) **Incertidumbre.**

“Hay dos conceptos importantes de diferenciar: riesgo e incertidumbre. El riesgo define una situación, donde la información es de naturaleza aleatoria, en que se asocia una estrategia a un conjunto de resultados posibles, cada una de las cuales tiene asignada una probabilidad. La incertidumbre caracteriza a una situación donde los posibles resultados de una estrategia no son conocidos, y, en consecuencia, sus probabilidades de ocurrencia no son cuantificables. La incertidumbre, por lo tanto, puede ser una característica de información incompleta, de exceso de datos, o de información inexacta, sesgada o falsa.” (Sapag Chuain. Análisis de riesgo pag 296).

La salida de la convertibilidad, cambió el escenario de los negocios, generando ventajas competitivas, como consecuencia de la modificación del tipo de cambio, pero, dichas ventajas no son automáticas ni surgen como consecuencia del libre juego de los mercados, la mejora de los precios relativos para la exportación por sí sola no es suficiente para consolidar una estrategia exportadora, existen problemas para financiar el capital de trabajo, falta de precios de referencia para los insustituibles insumos importados, temor a que el postergado y discutido aumento de tarifas le quite competitividad al beneficio por la variación en el tipo de cambio, etc. Tanto las empresas exportadoras como las que se dirigen al mercado interno, enfrentan un mayor nivel potencial de demanda de sus productos, que solo podrán satisfacer si logran resolver adecuadamente sus problemas de oferta, a través de una mayor previsibilidad futura del tipo de cambio y de reglas de juego claras y con sustentabilidad en el tiempo, a fin de generar un ámbito propicio para nuevas inversiones y estimular el crecimiento de las ya existentes.

b) **Rol del estado.**

Argentina se desempeña en un ambiente de negocios plagado de barreras burocráticas que traban el crecimiento, estimulan la informalidad y generan verdaderos nichos de corrupción. Las mediciones internacionales encuadran a la Argentina en una categoría poco alentadora.

En adición, existen factores que afectan negativamente las posibilidades de crecimiento, tales como la inestabilidad macroeconómica, la deteriorada demanda doméstica, la falta de financiamiento y la inseguridad jurídica.

En el siguiente cuadro, se exponen las cifras que arroja un informe elaborado por la oficina de la CEPAL-ONU (Centro de Estudios Para América Latina) en Bs.As. a solicitud de la Secretaría de Política

Económica, Ministerio de Economía de la Nación, Estudios de competitividad sistémica, la gobernabilidad, transparencia y costos de transacción, de Marzo de 2003.

Estudio realizado por	Ámbito	Año	Total de países	Puesto de Argentina
Global Competitives report	Posibilidades de crecimiento	2001-2002	75	55
Global Competitives report	Competitividad actual	2001	75	53
World Competitiveness Yearbook Ranking 2002	Performance económica Eficiencia del gobierno	2002	49	49
Heritage Foundation	Libertad económica	2003	165	68
Transparency International	Percepciones de corrupción	2002	102	70

b.1) Medidas que comprometen el futuro.

El diagnóstico de las últimas décadas de la Argentina demuestra que desde las denominadas “décadas perdidas” de los 70 a los 90, el período posterior, caracterizado por la desregulación y la apertura, hicieron del país y puntualmente de Buenos Aires, espacios propicios para la importación, reciclando las áreas dedicadas a la producción en servicios, generando un enorme incremento de desempleados y de población empobrecida. Esta situación, aumentando la brecha entre ricos y pobres, tuvo su expresión territorial en el fenómeno de fragmentación socio-habitacional. La baja capacidad de competitividad del país en el mercado internacional, resultado de políticas proteccionistas y corrupción política, opina cierto sector de especialistas, es el factor que explica la particular enorme superioridad de la importación sobre la exportación que creció a partir de 1990. La destrucción de la estructura productiva nacional, incapaz de enfrentar la importación, también es explicada por otros como resultado de la apertura del mercado local a bienes subsidiados de otros países o en estadios de industrialización más desarrollados que el nuestro. También la privatización de servicios públicos a inversores internacionales con la capacidad financiera para gerenciarlos, llevó a mano de actores internacionales la planificación de nuestras ciudades.

b.2) Falta de protección.

A diferencia de las emergencias producidas por desastres naturales tales como terremotos, huracanes, inundaciones o emergencias por guerras o pestes, Argentina vive una emergencia provocada por sus propias políticas económicas. Los planes de inserción de la economía Argentina en el mercado internacional, aunque produjo los resultados de crecimiento esperados durante la primera mitad de los 90 -INDEC, 1995- parecen haber dejado frutos demasiado amargos: la mitad de la población por debajo de la línea de pobreza, la desocupación alcanzando niveles inéditos (por encima del 20%) y una ola de inseguridad creciente y muy difícil de controlar.

Argentina debe competir en el plano internacional con países como EEUU que destina 19.000 millones de dólares en subsidios para sus productores, en tanto que la cifra asciende a 30.000 millones en Japón y a 60.000 millones en Europa. (Clarín Noviembre de 2003).

b.3) Inseguridad jurídica.

Como respuesta a la pregunta ¿Cuál es la principal lección que aprendió su empresa durante la crisis económica ? realizada por Clarín en Agosto del 2003, Toshio Kimura, Gerente General de Canon Argentina, respondió: “... expansiones de negocios muy grandes en corto tiempo, pueden poner a las empresas en situaciones difíciles, frente a los constantes cambios en las reglas de juego, como se dieron en la presente crisis” y continúa: “La seguridad jurídica. El cumplimiento estricto de las leyes

que aseguren un escenario político estable, es una condición indispensable para las inversiones, que son las que generarán las verdaderas condiciones de crecimiento, que los gestiona". Si Canon, con el respaldo financiero y la amplia trayectoria mundial que atesora, sufre las consecuencias de los cambios constantes en las reglas de juego, que puede ocurrirle a una Pymi.

b.4) Barreras burocráticas.

El estudio realizado por la CEPAL_ONU mencionado al comienzo del punto b) se refiere a las barreras burocráticas, para definir a todas aquellas trabas que el Estado impone a la actividad empresarial al momento de registrarse, en su funcionamiento cotidiano y formal, o cuando intenta crecer o exportar. Los costos inherentes a estas barreras burocráticas son un subconjunto de los costos de transacción que surgen de regulaciones o en algunos casos por ausencia de las mismas, inflando los costos totales, distrayendo los esfuerzos productivos hacia el cumplimiento de pautas exigidas por el Estado, disminuyendo la utilidad de la firma o estimulando su elusión vía mecanismos informales, entendiéndose por informal, al sector de la economía cuyo producto es legal, pero cuyos métodos de producción son cuasi-legales, esto incluye: que la firma no esté registrada, que su facturación declarada no cubra el total de ventas, que uno o más empleados no esté registrado o no reciba su sueldo o parte del mismo en forma legal y declarado con los correspondientes aportes al sistema de seguridad social.

El estudio mencionado, efectúa una comparación internacional de las barreras burocráticas de los distintos países, si por ejemplo el país con menos trabas es Canadá, en el que se necesitan 2 días para realizar 2 trámites, uno impositivo y uno de control, y se debe abonar la suma de U\$S 280. Esto equivale al 1,45 % del PBI per cápita. En Argentina, el estudio informa que se deben realizar 14 trámites: 4 se refieren a registraciones impositivas, 5 relacionados a cuestiones laborales y 5 son de control y verificación de información. Sin considerar los trámites referidos a cuestiones de salud, seguridad o medio ambiente, que son de interés para los consumidores. El período oficial para legalizar una empresa es de 48 días, con un costo oficial de 10,2 % del PBI per cápita. De un ranking de 85 países Argentina ocupa la posición 67, en cuanto a barreras burocráticas.

El Centro de estudios Bonaerenses (CEB), realizó una simulación para ver cómo era en la práctica habilitar una empresa productora de alimentos en Provincia de Bs. As. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 1- Microempresa familiar dedicada a la fabricación de dulces y mermeladas: fueron necesarios 44 pasos para cumplir con todas las reglamentaciones de índole nacional, provincial y municipal, con un costo (entre impuestos, tasas, aranceles de análisis bromatológicos y costos administrativos) de \$ 10.484 y debe esperar ocho meses para obtener su habilitación provincial definitiva.
- 2- Fábrica de chacinados con entidad jurídica SRL: al ser una industria con mayor complejidad en cuanto a tamaño y tipo de actividad (incluye tratamiento de efluentes) debe realizar 58 pasos, abonar \$ 16.797 y esperar dos años hasta obtener su habilitación definitiva.

En el primer caso, el costo representa el 14% de su facturación anual, mientras que para el segundo caso es del 5%. Se deduce que las empresas de menor envergadura son más castigadas por las regulaciones. Si se compara con los créditos otorgados por el Programa Provincial de Microempresas en concepto de crédito a tasa subsidiada, cuya cifra asciende a \$ 9.000, el mismo apenas alcanza para cubrir los costos de la formalidad.

b.5) Corrupción del sector público.

“Se la podría definir como el conjunto de prácticas que desvían el comportamiento de las organizaciones públicas y de los funcionarios públicos respecto de los fines organizacionales”.
CEPAL/ONU -2003.

Se puede mencionar los abusos de autoridad burocrática o la implementación arbitraria de reglas que resultan en beneficio privado o de terceros y en perjuicio de la sociedad o de su potencialidad de desarrollo. Incluye desde el pago de coimas para sortear las interminables barreras burocráticas, los pagos en especie para autorizar un producto (a una fábrica de bebidas alcohólicas por ejemplo, se le solicitó una caja de 12 botellas de cada nuevo producto que quería comenzar a comercializar), intentar abrir una empresa en el mismo rubro en que algún político de influencia o empresarios conectados tienen su negocio, la falta de transparencia en la información en el caso de licitaciones, el tráfico de influencias a nivel judicial, en el que los jueces tienen mucho espacio para la arbitrariedad.

Se da a su vez un círculo vicioso que alimenta la corrupción, los sectores que tienen una mayor probabilidad de estar violando algún tipo de reglamentación son acosados más asiduamente por burócratas corruptos. O empresas con mayores niveles de contaminación, como las curtiembres, también estarían en esta situación.

6.2- ASPECTOS INTERNOS A LAS ORGANIZACIONES

Dentro de los aspectos internos a las organizaciones podemos mencionar

- a) Organización interna.
 - a.1) El tratamiento de los registros contables y financieros.
 - a.2) La gestión de tesorería.
 - a.3) El área de control financiero.
- b) Evaluación del proyecto.
- c) Innovación tecnológica.
- d) Capacitación del personal.
- e) Clusters.
- f) Corrupción en las empresas.
- g) Adecuada relación entre retiros y reinversión.

a) Organización interna

a.1) El tratamiento de los registros contables y financieros.

En general presenta poca sistematización y un alto nivel de desarticulación con el resto de las actividades de la empresa, se realizan más con finalidad de cumplir con las exigencias legales que como una actividad que beneficie de alguna manera la toma de decisiones.

a.2) La gestión de tesorería.

Presentan debilidades relacionadas con: estimación de ingresos, diversificación de fuentes de ingreso, selección de entidades bancarias, manejo de la moneda extranjera, fijación de riesgo y centralización de la toma de decisiones.

a.3) El área de control financiero.

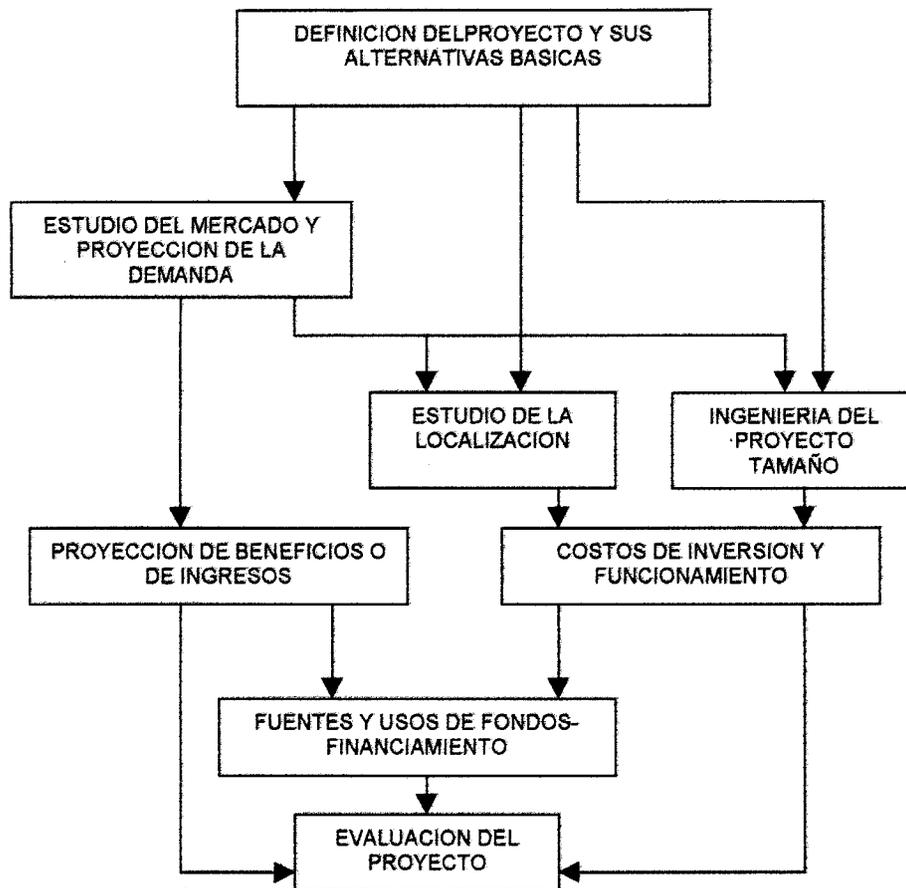
Las Pymis tienen dificultades para evaluar sus resultados, planificar y proyectar y analizar las desviaciones con lo proyectado a fin de tomar medidas para reorientar la acción.

b) Evaluación del proyecto

En Latinoamérica la estructura industrial está claramente segmentada. Aunque es cierto que las Pymis dan empleo a una parte importante de la población económicamente activa en la industria manufacturera, su aporte al valor agregado y a las exportaciones es mínimo. Muchas de ellas deben su existencia precisamente al hecho de que no haya posibilidades de obtener trabajo asalariado en otras actividades, por lo que el número de Pymis crece en tiempos de crisis. Esta es una diferencia esencial frente a los países industrializados y los países exportadores de Asia, donde los fundadores de empresas, casi sin excepción, disponen de conocimientos específicos en tecnología y/o administración de empresa y no se establecen por cuenta propia sin haber identificado oportunidades prometedoras en el mercado. El gran número de Pymis ineficientes en Latinoamérica se explica además, porque los mercados estuvieron desvinculados de la competencia extranjera durante años. Gran parte de las Pymis carecen tanto de capitales como de una buena formación empresarial y técnica. Por eso, sólo están en condiciones de operar en ramas y segmentos de mercado poco exigentes y caracterizados, en general, por un exceso de oferta que tiene carácter estructural y que es atribuible al número exagerado de microempresas y productores por cuenta propia que buscan autoemplearse en estas actividades. En estas circunstancias, los ingresos son escasos, lo que, a su vez, conduce a que las inversiones en medios productivos, insumos y capacitación sean insuficientes y a que los salarios sean bajos, la fluctuación de la mano de obra grande y la calidad de los productos mala. La experiencia demuestra que tales Pymis, salvo pocas excepciones, no son capaces de ascender al

segmento moderno del empresariado ni con el más amplio apoyo en términos de créditos y asesoramiento.

Pasos que deberían seguirse antes de iniciar un proyecto



c) Innovación tecnológica.

“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva duradera es el conocimiento.” (Ikujiro Nonaka. Harvard Business Review Ed Deusto .1998. Pag 25).

En la fase actual de la economía industrial, un factor decisivo para el éxito de las empresas, lo constituye la continua innovación de los procesos productivos, principalmente obtenidos por la aplicación de nuevas tecnologías de las comunicaciones y de la información, capaces de transformar a los sectores productivos más tradicionales. Tales desarrollos resultan válidos no solamente en las grandes industrias de nivel nacional e internacional, sino también, y sobretodo, en las empresas de pequeña y mediana dimensión, típicamente más prestas a aprovechar las oportunidades ofrecidas por el progreso científico y tecnológico. La falta de recursos no es un impedimento para una Pymi, dado que pueden realizarse asociaciones empresarias para realizar Investigación y Desarrollo.

d) Capacitación del personal

Dadas las características del nuevo escenario y teniendo en cuenta que las fuerzas endógenas (rivalidad, consumidores, productos sustitutos, proveedores y potenciales competidores) no dejan margen de error mínimo, hace necesario que las Pymes seleccionen cuidadosamente sus integrantes en referencia a toda la

escala piramidal. Hoy, las Pymes competirán con empresas internacionales, en donde todos los niveles son especializados y están capacitadas para realizar sus funciones idóneamente. Si las empresas nacionales dejaran un margen en la idoneidad de su personal, estarían dando una ventaja competitiva tal, que provocarían en el mediano plazo, quedar fuera del sector. La selección y capacitación demanda un período de tiempo que las empresas deben tener en cuenta para realizar los ajustes necesarios para cuando el escenario lo exija, y así las Pymes puedan posicionarse.

Es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados con el fin de mejorar la relación entre sus características y las requeridas por el puesto. Se la considera como una inversión estratégica, vital en la competitividad de hoy en día.

Es preciso utilizar un enfoque sistemático en capacitación, de 4 fases:

Evaluación de las necesidades, Diseño del Programa, Instrumentación y Evaluación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado.
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión mas propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

e) Clusters.

Son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen por ejemplo a proveedores de insumos críticos y de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden hasta canales y clientes, y fabricantes de productos complementarios. Muchos clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones (universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio).

“El papel de la localización se ha pasado por alto durante mucho tiempo, a pesar de las contundentes evidencias de que la innovación y el éxito competitivo están geográficamente concentradas: ya se trate del entretenimiento en Hollywood, de las finanzas en Wall Street, o de la electrónica de consumo en Japón,” (Michael E. Porter. The Dawn of the E-Lance Economy. 1995).

1) Beneficios:

Ser parte de un cluster les permite a las empresas operar de un modo más productivo en la obtención de insumos, el acceso a la información, la tecnología y las instituciones necesarias, la coordinación con las empresas relacionadas y en la forma de encarar y medir las mejoras. También disminuye los costos

inherentes a la búsqueda y contratación de personal, dado que abre oportunidades y minimiza el riesgo de reubicación para los empleados, es más fácil atraer a personas talentosas de otras zonas. Paralelamente, dado que la reputación local es importante, reduce el riesgo de que los proveedores cobren precios excesivos o no cumplan con los compromisos.

2) Perjuicios:

Las discontinuidades tecnológicas constituyen, quizás la mayor amenaza externa, Nueva Inglaterra por ejemplo, era famosa por su cluster de equipamientos para golf, consistente en palos de acero, hierro y madera, pero cuando las empresas de California comenzaron a fabricarlos en material de avanzada, a los productores de la Costa Este les resultó difícil competir, muchas empresas fueron adquiridas por otras o *tuvieron que cerrar*. Un cambio en las necesidades de los compradores puede generar vulnerabilidad. La inflexibilidad de las regulaciones o las normas sindicales restrictivas desaceleran las mejoras a la productividad. La calidad de las escuelas y las universidades pueden estancarse.

Las iniciativas de crecimiento tienen que incluir la búsqueda de la ventaja competitiva y la especialización, ello exige saber aprovechar el carácter único que ofrece una región.

f) Corrupción en las empresas.

La palabra **corrupción**, en general se asocia con el sector público, pero la consultora Pricewaterhouse-Coopers, según un artículo publicado en Clarín en Agosto de 2003, acaba de ponerle números a un fenómeno escalofriante para muchos accionistas. Consultó a los máximos ejecutivos de 554 empresas en 10 países sudamericanos, y estas son las conclusiones:

- La corrupción y el soborno, seguidos por el espionaje industrial son los hechos que suelen ocasionar el mayor daño económico. La pérdida promedio por empresa fue aproximadamente de 2.2 millones de dólares en los últimos dos años.
- Los delitos son más frecuentes en las compañías con dotaciones mayores a 1.000 empleados (52% de los casos).
- En nueve de cada diez casos se detecta malversación de fondos o de inventarios que pueden ser rápidamente convertidos en cash, también puede agregarse manipulación de la información contable, los fraudes cibernéticos, los sobornos y la piratería.
- Más del 50% de los delitos se descubren por casualidad o por denuncias anónimas.
- Estos fenómenos se dan por varios motivos pero fundamentalmente por debilidades de la estructura organizativa.

Miguel Eiranova, director de Price, advierte que hay cierta incapacidad para enfrentar este tipo de hechos, más comunes de lo que se cree. Y está visto que, a veces, las alarmas suenan demasiado tarde.

g) Adecuada relación entre retiros y reinversión.

Existe una tendencia generalizada, del empresario Pyme, en general empresas familiares, de no llevar una armoniosa relación entre retiros y reinversión, muchas veces la empresa sufre la postergación de alguna inversión necesaria, para que el empresario cambie su casa, su auto o tenga unas merecidas vacaciones, el tema no es de fácil solución, dado que el dinero es del empresario, y tiene el derecho a hacer con él lo que le plazca, pero en mi experiencia profesional he vivido situaciones en las que los empresarios, en épocas de crisis, empeoraban su ya delicada situación, por tener que pagar créditos o préstamos para fines particulares o para mantener un ritmo de vida que los ingresos normales de su empresa no le permitían tener, creando así un círculo vicioso de difícil resolución.

7- INFORMACION DEL OBSERVATORIO PERMANENTE DE PYMIS.

El Observatorio Permanente de las Pymis Argentinas, (cuyos socios son: Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco de Inversión y Comercio Exterior-Bice, Fundación de la Unión Industrial Argentina, Ministerio de la Producción del Gobierno de la Provincia de Córdoba y Organización Techint), analiza y realiza diagnósticos precisos basados en información cuantitativa y cualitativa recogidas mediante la utilización continua de una metodología uniforme, el último realizado fue aplicado durante toda la segunda mitad de la década del 90 a un panel de Pymis estadísticamente representativas, con el objeto de brindar información rigurosa sobre un universo de empresas que generan la mitad de la riqueza industrial del país. El análisis incluye, tanto un período de expansión económica, como fueron los años 1996, 1997 y mitad de 1998, como durante un período de recesión que abarca desde mediados de 1998 hasta el presente.

Universo:

Consideraron Pymis a las empresas industriales que en el Censo Económico Nacional de 1994 ocupaban entre 10 y 200 personas y facturaban anualmente hasta un máximo de 20 millones de pesos.

Con el objetivo de uniformar los datos económico-financieros, a partir de los balances de las empresas, de este conjunto se excluyeron las empresas con formas jurídicas que dificultaban el relevamiento (unipersonales y sociedades de hecho) o que no revestían interés para el proyecto (empresas del estado e instituciones sin fines de lucro). O empresas que no tienen obligación de presentar balance. El tamaño del universo arrojó 9.693 empresas, las cuales albergaban a 305.425 empleados.

En el capítulo 12 se incluyen anexos que ilustran:

- Cantidad de empresas por zona geográfica y cantidad de empleados.
- Estructura dimensional de la industria argentina.
- Variación de la ocupación del sector industrial, dentro y fuera de los clusters.
- Tipo de venta según sector Pavitt.

Muestra de 1000 empresas Pymis.

El diseño de la muestra, realizado mediante técnicas de panel, tomó en cuenta el interés en presentación de estimaciones de variables correlacionadas con valor de producción. El análisis se realizó por regiones y estratos de personal ocupado.

De las casi 10.000 Pymis, sobre la base de estrictos criterios estadísticos, se eligió un grupo de 1.000 que constituye la muestra sobre la cual se realizaron periódicamente las encuestas.

Los pasos principales para la selección de la muestra fueron:

1. Se definieron estratos por tramos de personal ocupado. Sus límites se construyeron respetando los del método de asignación óptima de Neumann, cuando se busca igual cantidad de casos en todos los estratos.
2. Se definieron regiones para estudiar la distribución de tamaño de muestra por cada una de ellas que corresponde a una asignación óptima. Esta distribución se tomó como base para fijar los tamaños de muestra buscados por región:

Región	Cantidad de empresas
* Buenos Aires	450 empresas
* Centro	300 empresas
* Cuyo	100 empresas
* NEA	50 empresas

* NOA	50 empresas
* Sur	50 empresas

3. En cada región, la muestra se distribuyó entre los estratos de personal ocupado por el método de asignación óptima. Todas las asignaciones óptimas mencionadas se trabajan con la variable valor de producción.
4. Se calcularon los coeficientes de variación de las estimaciones por expansión. Se juzgan aceptables hasta el análisis por región y por estrato. Se confirma la dificultad de presentar estimaciones por región cruzada con estrato en muchos casos.

De la lectura del excelente trabajo realizado por el Observatorio se pueden obtener algunas reflexiones:

Durante el período de expansión económica de nuestro país 1991-1997, el 60% de las Pymis se encontraban en un proceso de crecimiento normal o acelerado, el restante 40% se encontraba en situación de estancamiento-achicamiento. La proporción de empresas en crecimiento cayó hasta el 40% en el período 1998-1999 y llegó al 25% en el 2001.

De lo que se deduce que los problemas de las Pymis no son individuales, sino generales de desequilibrio macroeconómico. El horizonte que transitan actualmente es tan negativo como hacia finales de los 80.

A pesar de esto, sorprende la formidable vitalidad de las empresas que han sobrevivido, y a pesar de la política económica "poco amigable" y el gran escenario recesivo, han mantenido el nivel de ocupación de 1995, mientras que durante el mismo período la gran industria disminuyó la ocupación en un 20%.

Según las conclusiones obtenidas por el Observatorio permanente de Pymis, hay dos aspectos importantes para destacar:

- a) La vitalidad de las empresas locales
- b) Las formas de organización de las industrias.

a) La vitalidad de las empresas locales:

A pesar de la difícil y prolongada recesión económica, un 25% de las Pymis argentinas están pasando por una situación de crecimiento normal o acelerado. Existe un subconjunto de Pymis formado aproximadamente por 3.500 empresas que constituyen un verdadero núcleo duro de la industria. Según las estimaciones del Observatorio, sólo aquellas constituidas regularmente como sociedades 2.200 de las 3.500 facturaron durante el año 2000, 11.300 millones de dólares, exportaron por un total de 2.000 millones y ocuparon 137.000 personas.

Se encuentra todo tipo de empresas dentro del grupo, pero existen más posibilidades de pertenecer a él si reúnen las siguientes características:

- a.1) Tienen una dimensión media de 59 ocupados y una facturación anual de US\$ 4.873.000. Se encuentran Pymis de todos los tamaños dentro del subgrupo, pero la probabilidad de pertenecer a él aumenta cuando superan los 25 ocupados.
- a.2) Tienen gran apertura exportadora. En promedio las Pymis exportadoras exportan el 18% de sus ventas, las que se encuentran en crecimiento exportan el 26%.
- a.3) Desde el punto de vista sectorial, la probabilidad de una empresa de pertenecer al núcleo aumenta entre las Pymis que trabajan en sectores de "alta tecnología" y en el sector de los "bienes especializados", mientras que la misma disminuye entre las Pymis que trabajan en sectores de "bienes tradicionales" e "intensivos en escala".(*)
- a.4) Desde el punto de vista regional, la mayor proporción que pertenece al núcleo se encuentran en la provincia de Buenos Aires y en menor medida en la región Sur del país.

a.5) No existe una sustancial diferencia entre los índices económico-financieros de las empresas que pertenecen al núcleo, del resto, de lo que se deduce que su crecimiento no se logró por haber tenido acceso al crédito, que de todas formas fue levemente superior al del resto de las empresas, sino que se autofinanciaron.

a.6) Las industrias mencionadas son totalmente nacionales, tienen un coeficiente de importaciones sustancialmente inferior al de las grandes empresas y un coeficiente de apertura exportadora no muy inferior a ellas.

(*) **Clasificación industrial Pavitt.**

- ✓ **Sectores de alta tecnología:** comprenden los productos de la química fina dedicados a la industria y a la agricultura, farmacéuticos, maquinarias para oficina y elaboración de datos, aparatos eléctricos de medición, aparatos de telecomunicaciones, aparatos de electromedicina y construcción y reparación de aeronaves.
- ✓ **Sectores intensivos en escala:** comprenden la siderurgia, la producción de tubos de acero, la primera transformación de metales no ferrosos, la producción de cemento, cal, yeso, vidrio y cerámica, química de base, producción de jabones, detergentes sintéticos, fibras artificiales y sintéticas, hilos y cables eléctricos, motores y generadores, aparatos eléctricos, radio, TV y electrodomésticos, construcción y montaje de vehículos y sus partes, producción y refinerías de azúcar, papel y cartón, imprenta y gráfica editorial e industria del caucho.
- ✓ **Sectores de bienes especializados:** comprenden la maquinaria para la agricultura, máquina-herramienta, maquinaria textil e industria de la confección, máquinas para la industria alimentaria, industria química y afines, máquinas para la industria de la construcción, para la industria de la madera, para la industria del cuero, máquinas para la industria del papel, instrumentos de precisión y control, material médico quirúrgico, instrumentos ópticos y de fotografía, relojes, juguetes, artículos deportivos, maquinaria para el embalaje y productos de las materias plásticas.
- ✓ **Sectores tradicionales:** comprenden toda la producción de alimentos y bebidas, de productos textiles y tejidos de punto, producción de lana, algodón seda y lino, de confecciones en serie, de calzados, de muebles, producción de cuero, aserraderos, fundiciones, segunda transformación de los metales, carpintería metálica, producción y extracción de sal, de minerales de hierro y de minerales no metalíferos.

b) Las formas de organización de las industrias.

La aglomeración territorial de las empresas (clusters) favorecen el acceso a economías externas a las firmas (rápida circulación de informaciones técnicas y comerciales, mayor abundancia de mano de obra especializada en el sector, etc.) a través de las cuales las Pymis ganan en performance ocupacional y en competitividad internacional.

Obviamente, esas formas organizativas de las Pymis, por muy buenas que sean, no pueden escapar al ambiente interno signado por la depresión económica y a un mercado internacional con reglas de juego incompatibles con el desarrollo local, la política macroeconómica y la política comercial nacional son siempre dos ingredientes insustituibles para el desarrollo de las Pymis.

Gerencia de desarrollo Pyme de Techint

La encuesta realizada en la UIO, fue enviada a la Gerencia de desarrollo Pyme de Techint, a los efectos de obtener respuestas de los empresarios que forman parte del cluster de asistencia Pyme (30 empresas) del grupo, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- ◆ El perfil de los empresarios es en su mayoría: mayor de 30 años, masculino, nivel superior a universitario, se desarrolla en el sector de Bienes especializados según la clasificación industrial Pavitt, está organizado en forma de SA.
- ◆ La mayoría de las empresas tiene normas de calidad aprobadas, exporta y pertenece a alguna cámara.
- ◆ El nivel de planificación se encuentra en la etapa I, aunque utilizan algunas herramientas de etapas más avanzadas, como es el cálculo del punto de equilibrio. El horizonte de planificación y revisión no sobrepasa el año. Utilizan como unidad de medida el producto o un mix, siendo las variables las propias de la empresa.
- ◆ Con respecto a los factores externos a la organización que más los afectan al momento de tomar decisiones, vemos que la presión fiscal, la falta de crédito, la falta de personal capacitado, logística y la incertidumbre fueron señalados como los de mayor gravedad.
- ◆ El 100,00 % de las empresas contestaron que les resultó de utilidad planificar para atenuar los efectos de la recesión y mejorar su rentabilidad, a pesar de que por las características de incertidumbre que afectan al país, especialmente desde fines del 2001, los horizontes de planificación y la frecuencia de revisión, no exceden el año, y la aplicación de herramientas modernas de planificación se realizan sin volcarlas en planes estratégicos concretos.

8- INFORMACION DE LA UNION INDUSTRIAL DEL OESTE

La institución fue fundada el 20 de mayo de 1985, bajo el nombre de **UIPAM**, siendo hoy la Unión Industrial del Oeste (UIO) su continuadora.

Desde la cámara hoy pueden mostrar una sólida trayectoria en la defensa de los intereses de los industriales de la región, lo cual les permite asegurar que a través del trabajo mancomunado con las distintas PyMES del Oeste Bonaerense, en estos años se han constituido en una de las más prestigiosas instituciones del sector.

Antecedentes Históricos

"**La Cantábrica SA**" fue una gran empresa metalúrgica que inicio sus actividades el 12 de junio de 1902, continuando el trabajo que había comenzado la Fundación "El Carmen" con el primer tren laminador de acero instalado en el país en el año 1890. El Partido de Morón, en ese momento un lugar poco poblado (el censo de 1895 registró 7880 habitantes y el de 1914: 24.624 para el Morón de entonces). Todavía en 1895 un 40 % de la población del partido era considerada población rural (la Prensa, 1953).

Inicialmente, su desarrollo tuvo lugar en su fábrica en Capital Federal, hasta que en el año 1941 completó su traslado al establecimiento ubicado en la Ciudad de Haedo, Partido de Morón.

Posteriormente, La Cantábrica se desarrollo como siderúrgica semi- integrada, instalando una acería con cuatro hornos Siemens Martin y produciendo lingotes de acero al carbono. En forma paralela, instaló una laminación que permitió alcanzar una capacidad máxima de producción de perfiles de 85.000 tn/ año.

La planta de Haedo, instalada en un terreno de 19 hectáreas, además de las distintas naves industriales en donde se encontraban instalados los trenes de laminación, la fundición de forja y el sector de estampado y los talleres metalúrgicos, contaba con una escuela de aprendizaje, un comedor para empleados y obreros, y un consultorio médico.

En dicha fabrica llegaron a trabajar 8.500 personas.

En 1985 ese número había disminuido drásticamente, registrando el censo de ese año un total de 822 ocupados. Finalmente, la planta fue cerrada en 1992, aunque ya hacia varios años que estaba lejos de operar a pleno.

La reapertura de La Cantábrica como Parque Industrial

Ante la necesidad imperiosa de crear fuentes de trabajo y poner en marcha los resortes productivos en la región, la Unión Industrial del Oeste (UIO) impulso en noviembre de 1994 la creación de un Parque Industrial con características únicas en nuestro país. La iniciativa tuvo por entonces un lugar ideal para su concreción: el predio de la metalúrgica " La Cantábrica", que había dejado una monstruosa estructura en desuso.

A este ambicioso proyecto, se sumaron en lo inmediato el gobierno de la provincia de Buenos Aires y el Municipio de Morón, con quienes más tarde se conformaría un componente tripartito denominado EPIBAM, encargado de regir los destinos del Parque Industrial "La Cantábrica".

El EPIBAM (ente creado para la administración del Parque Industrial) en 1997 realizó las primeras adjudicaciones de las naves industriales a las empresas. Las mismas fueron entregadas en comodato para su reciclaje, a partir de allí y enmarcado en la ley provincial 11.949 el compromiso del estado provincial fue vender los inmuebles adjudicados. Es de destacar, que este proyecto no tuvo costo fiscal para el estado provincial, el adelanto aportado por la Provincia de Buenos Aires para la compra del inmueble, es restituido por los empresarios según la ley 11.949.

La construcción de la infraestructura común (pavimentos, redes de agua, desagües, electricidad etc.) y los gastos de funcionamiento del Parque Industrial, fueron solventados con recursos del sector privado.

Las empresas construyeron y reciclaron sus plantas industriales, resultando naves de máxima calidad. Mejoraron la organización de la producción, implementaron nuevos procesos, certificaron normas de calidad y cumplen con las normas ambientales.

En todo el proceso ha sido fundamental la participación de la Unión Industrial del Oeste, aportando certidumbre como representante privado en el Ente tripartito, para que las empresas creyeran en el parque industrial, a pesar de distintos ofrecimientos de otros países de la región.

La generación de este emprendimiento, fortaleció y forjó un espíritu asociativo entre todos los empresarios, que hoy es un rasgo distintivo del Parque Industrial "La Cantábrica". Se fue creando un ámbito propicio para que las PyMes se desarrollen, tanto desde lo individual como desde lo grupal.

Se siguió avanzando, y hoy está concretada la consolidación jurídica del proyecto, entendiéndose como tal la transferencia del dominio de los inmuebles a las empresas, la liquidación del EPIBAM y la administración del Parque Industrial por las propias empresas.

De este modo, las 38 empresas que ya son parte de este polo de desarrollo hacen un tributo al sentido de pertenencia al grupo, explotan al máximo los valores agregados que se suman en forma permanente al proyecto y valoran el beneficio de formar parte del emprendimiento más ambicioso que se haya generado en la región oeste del conurbano bonaerense en los últimos años.

Desde su inicio sólo dos empresas abandonaron el predio.

Sectores industriales:

Industria:

- Alimenticia
- Caucho
- Componentes eléctricos
- Impresión
- Madera
- Metalmecánica
- Metalúrgica
- Plástica
- Química
- Tejeduría
- Varios
- Servicios

Valor Bruto Anual de la Producción:

\$110.000.000

Inversión:

\$150.000.000 en construcción edilicia y maquinarias

Cantidad de mano de obra ocupada:

1500 personas aproximadamente

Desde sus orígenes, han centrado la acción de la UIO sobre tres ejes:

- Decidido compromiso con el desarrollo de la región.
- Representación y Defensa de los intereses empresarios industriales
- Servicios profesionales a los asociados

Decidido compromiso con el desarrollo de la región

Desde su creación, la UIPAM primero y la UIO como continuadora han puesto de manifiesto la vocación por el desarrollo de las Empresas del Oeste Bonaerense.

La más clara manifestación de ese compromiso es el Parque Industrial "La Cantábrica", que por sus características reviste singularidad a nivel nacional y es un ejemplo de cómo llevar adelante políticas de reindustrialización.

Hoy están trabajando sobre dos nuevos proyectos:

- La ampliación del Parque Industrial La Cantábrica, convirtiéndolo en el complejo Industrial PyME más importante del país
- Y el desarrollo del Parque Industrial Base Aérea Morón.

Representación y Defensa de los intereses empresarios industriales

Como Unión Industrial del Oeste han estado en el debate de importantes instrumentos legislativos orientados al sector empresario tales como:

- El Pacto Fiscal Federal
- El estatuto de la Pequeña y Mediana Empresa
- Sociedades de garantías para PyMes
- Ley de habilitación de Industrias de la Provincia de Buenos Aires
- Ley de Riesgos de trabajo
- Ley de Factura de crédito
- Ley de cheques
- Decreto sobre seguridad e higiene del trabajo
- Tasa Municipal de seguridad e higiene

Servicios profesionales a los asociados

Desde la Unión Industrial del Oeste están comprometidos a desarrollar herramientas y servicios que permitan el desarrollo y fortalecimiento de las empresas de la región. Es por ello que hoy los asociados acceden a los distintos profesionales y actividades con los beneficios propios de ser parte de la organización.

Servicios ofrecidos:

- **Asistencia y Asesoramiento legal**
- **Servicio de Medicina laboral**
- **Asesoramiento contable e impositivo**
- **Servicio y Asistencia técnica en medio ambiente y habilitaciones industriales**
- **Asesoramiento en marcas y patentes**

- **Sistema de información y asesoramiento sobre novedades legislativas de orden Nacional, Provincial y Municipal.**
- **Asistencia técnica para la formulación de proyectos.**
- **Búsqueda de alternativas de financiamiento.**
- **Asistencia técnica para exportar**
- **Capacitación (cronograma de cursos actualizado mes por mes)**
- **Área de Negocios:** Feria Industrial de la Provincia de Buenos Aires – Ronda de negocios, etc.
- **Bolsa de trabajo:** actualizada para cubrir puestos en las organizaciones.
- **Organización de eventos:** Alquiler de instalaciones – asesoramiento integral para la organización del mismo.
- **Gestoría en Ingresos Brutos:** Presentación de la empresa ante autoridades competentes, para la obtención del certificado definitivo de exención de Ingresos Brutos.

9- PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

a) Factores situacionales

1- Edad

Fueron encuestados 19 empresarios el 42,11% tiene entre 31 y 50, el 47,37% de 51 a 70 y el restante 10,52% menos de 30 años.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Hasta 30 años	2	10,52
2- De 31 a 50	8	42,11
3- De 51 a 70	9	47,37
4- Más de 70		
Total	19	100,00

2-Sexo

Había solo una mujer entre los empresarios entrevistados.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Femenino	1	5,26
2- Masculino	18	94,74
Total	19	100,00

3-Educación

El nivel de educación se detalla en el cuadro adjunto.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Primaria	1	5,26
2- Secundaria	4	21,05
3- Terciaria	2	10,55
4- Universitaria	9	47,36
5- Posgrado	3	15,78
Total	19	100,00

4-Antigüedad en el rubro

En general los empresarios poseían experiencia antes de pertenecer al predio, en el que se encuentran en su mayoría hace más de 2 años.

/ Antes de pertenecer al predio/Después de pertenecer al predio				
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Sin experiencia	1	5,26		
2- De 1 a 5 años	4	21,05	19	100,00
3- De 6 a 10 años	1	5,26		
4- Más de 10 años	13	68,43		
Total	19	100,00	19	100,00

5-Clasificación industrial Pavitt

Del análisis de las actividades desarrolladas por los empresarios vemos que se cumplen las conclusiones señaladas por el Observatorio permanente de Pymis, con respecto a que aumenta las posibilidades de ser una Pymi exitosa el hecho de trabajar en sectores de "alta tecnología" y "bienes especializados", en efecto la suma de porcentajes de empresas dedicadas a estos dos sectores arroja un 52,64%.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Alta tecnología	2	10,52
2- Intensivos en escala	7	36,84
3- Bienes especializados	8	42,12
4- Tradicionales	2	10,52
Total	19	100,00

6-Forma societaria

El 73,68% están organizadas en forma de sociedad anónima.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Unipersonal		
2- Monotributista		
3- Sociedad de hecho		
4- S. A.	14	73,68
5- S.R.L.	5	26,32
6- Otra		
Total	19	100,00

7- Tamaño

7.1-Cantidad de empleados

En el caso de tamaño de la empresa también se cumplen las conclusiones del Observatorio permanente de Pymis, la mayoría de las empresas tienen en promedio 25 empleados o más y el monto de ventas ronda los 5 millones.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- De 1 a 5	2	10,52
2- De 6 a 10	3	15,79
3- De 11 a 50	11	57,90
4- Más de 50	3	15,79
Total	19	100,00

7.2- Ventas

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Hasta 5 millones	15	78,95
2- Más de 5 a 10 millones	4	21,05
3- Más de 10 millones		
Total	19	100,00

8 – Características de la empresa

La mayoría de las empresas, según se puede apreciar en el cuadro siguiente, tiene normas de calidad aprobadas, exporta, pertenece a alguna cámara y el 68,42% consideró que haber planificado le resultó de utilidad para atenuar los efectos de la recesión y mejorar su rentabilidad.

Con respecto a las que no exportan, no lo hacen porque a su producto le falta escala para competir internacionalmente, por falta de producción nacional de insumos básicos, por falta de prefinanciación para exportar, por el costo del seguro de crédito, por el alto costo del puerto de Bs As, por la demora en la devolución del IVA a las exportaciones, su bajo valor agregado, etc.

Las que no tienen normas de calidad aprobadas argumentaron, que en el mercado interno no se valora ni se cubre su costo y que en el mercado externo no se lo piden, a pesar de que reconocen la importancia de tenerlas, de todas formas su producción y su organización contempla normas de calidad.

Respuestas afirmativas

	SI	NO	TOTAL	Frecuencia relativa
Le fue de utilidad planificar	13	6	19	68,42
Tiene normas de calidad aprobadas	11	8	19	57,89
Exporta	12	7	19	63,15
Pertenece a alguna cámara	14	5		73,68

b) Uso de herramientas de planificación

Uso de herramientas de planificación

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
ETAPA I		
1.1. Presupuesto financiero	17	89,47
1.2. Cash-Flow	15	78,95
1.3. Realiza conciliaciones bancarias	14	73,68
1.4. Lleva sus libros legales en forma	19	100,00
ETAPA II		
1.5. Presupuesto económico	10	52,63
1.6. Estados contables proyectados	9	47,36
ETAPA III		
1.7. Punto de equilibrio	16	84,21
1.8. Plan de negocios	7	36,84
1.9. Matriz de FODA o similar.	6	31,58
ETAPA IV		
Planeamiento dinámico y creativo		
ETAPA IV		
1.10. Plan estratégico	4	21,05

Los empresarios se encuentran en general en la etapa I en nivel de planificación, la mitad de ellos avanzó a la etapa II, un 84,21 % utiliza alguna de las herramientas de niveles superiores de la etapa III, como por ejemplo el cálculo del punto de equilibrio y sólo un 21,05% realiza planes estratégicos.

En general tanto el horizonte de planificación como la frecuencia de revisión es menor a un año, pero alineados a objetivos de mediano y largo plazo. En tanto que los proyectos de inversión abarca el plazo de repago.

Hay empresas que tienen reuniones de coordinación o directorio periódicas, semanales o mensuales a pesar de que no llevan un nivel de planificación estricto, para comparar situación real contra lo planeado en reuniones anteriores.

Las variables utilizadas en la planificación son las unidades de medida y variables propias del ramo o actividad o un mix.

	/ Horizonte en meses		/ Frecuencia de revisión	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Menor a un año	15	78,94	19	100,00
2- A un año	4	21,06		
3- Más de un año				
Total	19	100,00	19	100,00

	/ Unidad de medida		/ Variables		
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa		Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Unidad de producto	10	52,63	1- Propias de la empresa	14	73,68
2- Moneda extranjera			2- Del ramo	1	5,26
3- Peso a valor constante	1	5,26	3- Macroeconómicas		
4- Dólar futuro			4- Internacionales		
5- Mix	8	42,11		4	21,06
Total	19	100,00		19	100,00

c) Factores externos a la organización

Su principal problema es.

La respuesta a la pregunta cual es el mayor problema, tiene el orden de importancia reflejado en el cuadro

Problema	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1- Presión impositiva	9	47,36
2- Crédito – financiamiento	8	42,10
3- Incertidumbre para tomar decisiones	6	31,57
4- Falta de personal	5	26,31
4- Falta de capacitación	5	26,31
5- Falta de equipamiento	4	21,05
5- Fallas de producción	4	21,05
5- Atraso en la cobranza	4	21,05
6- Logística	3	15,78
7- Otro	(*)	

(*) Según las características de la actividad el mayor problema varía, por no ser común al resto no fue considerado para establecer porcentajes, a modo de ejemplo una fábrica de cerámica comentaba que durante la convertibilidad el sector estuvo casi totalmente inactivo, por lo cual tienen limitaciones en el capital de trabajo, no encuentra personal capacitado por el tiempo en que la actividad estuvo parada y le lleva tiempo formar un equipo de trabajo competitivo.

Una fábrica de madera comentó que el mayor problema son los cambios climáticos, dado que obtiene su materia prima del monte y en época de lluvias su trabajo se obstaculiza.

El bajo nivel de consumo interno fue comentado por los que se manejan en dicho mercado.

Finalmente el achicamiento del mercado telefónico y eléctrico fue el comentario de una empresa que se desenvuelve en este sector.

Los empresarios mencionaron que entre los beneficios que les reporta pertenecer al predio se encuentran:

- Facilidades para pagar el inmueble.
- Ventajas impositivas.
- Seguridad.
- Ventajas para contrataciones comunes.
- Mayor aprovechamiento de la estructura productiva.
- Posibilidad de participar de charlas y seminarios que abarcan problemas comunes a las empresas del parque.
- Posibilidad latente de potenciar las aptitudes individuales, a través de la interacción de los miembros.
- Evaluar la factibilidad de desarrollar en conjunto un laboratorio de análisis técnicos, donde los miembros del predio pudiesen efectuar verificaciones de sus materias primas o productos, realizando una inversión que en caso de sostenerla en forma individual resultaría muy costosa, y que podría elevar los estándares de calidad de los productos del parque.

10- CONCLUSIONES

De la lectura del informe, se comprueba la diferencia en la forma de manejarse de los gobiernos de los países desarrollados con respecto a Argentina. Cualquier emprendimiento en nuestro país, es fruto del esfuerzo y el empuje individual, casi no existe protección, es más, las trabas burocráticas y los inconvenientes por falta de talento y exceso de corrupción, de los sucesivos gobiernos, son un inconveniente más a sortear, cuando no el más grave e insalvable en muchos casos. Mirando la parte positiva, Argentina, desde su mala posición tiene un horizonte de crecimiento superior a cualquier otro país, solo es necesario el trabajo en conjunto de gobernantes, empresarios y trabajadores, comprendiendo cada sector, cuales son sus obligaciones y cumpliéndolas, y por sobre todas las cosas saber cuáles son sus derechos y exigiendo que se cumplan.

De todas formas, no es conveniente ni justo caer en el facilismo de decir que en Argentina no puede encararse ningún proyecto, muchas empresas de distinta envergadura lograron sobrevivir a las diferentes crisis, fueron y son exitosas.

Las 19 empresas de la UIO entrevistadas, a pesar de haber sentido el efecto de la recesión, lo han superado y se encuentran en condiciones de recuperar la posición que tenían antes del período recesivo.

Del análisis de la encuesta empresarial se puede concluir que la hipótesis planteada en el presente estudio, si la rentabilidad de las Pymis de la UIO presenta una relación directa de causalidad con a) factores situacionales, b) uso de herramientas de planificación y c) factores ajenos a la organización, se ha cumplido.

Del análisis de los resultados obtenidos se observa que dentro de la UIO existe diversidad en las categorías posibles de los indicadores de los factores situacionales, herramientas de planificación y factores externos a las organizaciones, pero dentro de las características comunes se destacan:

◆ Factores situacionales:

El perfil del empresario de la UIO en su mayoría es: mayor de 30 años, masculino, nivel universitario, con más de 10 años de antigüedad en el rubro antes de pertenecer al predio, se desarrolla en el sector de Bienes especializados según la clasificación industrial Pavitt, está organizado en forma de SA, tienen entre 11 y 50 empleados y su nivel de ventas ronda los 5 millones.

La mayoría de las empresas tiene normas de calidad aprobadas, exporta y pertenece a alguna cámara.

◆ Uso de herramientas de planificación:

El nivel de planificación se encuentra en la etapa I, aunque utilizan algunas herramientas de etapas más avanzadas, como es el cálculo del punto de equilibrio. El horizonte de planificación y revisión no sobrepasa el año. Utilizan como unidad de medida el producto o un mix, siendo las variables las propias de la empresa.

◆ Factores externos a las organizaciones:

La presión fiscal, la falta de crédito y la incertidumbre fueron señalados como los que más los afectan al momento de tomar decisiones

◆ El 68,42% de las empresas encuestadas (13 sobre 19) contestaron que les resultó de utilidad planificar para atenuar los efectos de la recesión y mejorar su rentabilidad, si se considera que sólo el 21,05% realiza

para relación con hipótesis

planificaciones estratégicas, cabe preguntarse si el 1er porcentaje sería mayor si más empresas realizaran planes estratégicos y tuvieran en cuenta conceptos avanzados de planificación.

No puede ignorarse que un gran número de economistas y especialistas, erraron sus pronósticos sobre la posibilidad de que en el país hubiera devaluación o sobre el valor que alcanzaría el dólar, y, seguramente nadie hubiese imaginado que el 2001 terminaría en la forma que lo hizo, o que 5 presidentes renunciarían sucesivamente, ni la mente más perversa podría suponer la situación bancaria del 2002, aunque los rumores no descartaban que un escenario de ese tipo podía acontecer.

En momentos de incertidumbre, es cuando más se debe planificar, analizar los distintos escenarios posibles y las alternativas de acción a seguir según los casos permite un mejor posicionamiento y atenúa los efectos de cambios drásticos del mercado.

Me atrevo a decir que la planificación debería ser un trabajo conjunto con autoridades gubernamentales y organizaciones, para el desarrollo de las empresas, de la población y del país en su conjunto. Establecer derechos y obligaciones y lograr un grado de participación e información, que nos permita el nivel de bienestar que lograron los países del primer mundo. Tenemos riquezas naturales y capacidad, es un desafío, podemos lograrlo.

*No se sigue claramente el
análisis de los datos para
establecer las conclusiones
de Mendonces*

11- BIBLIOGRAFIA

1) Libros

- ISAAC AIZIK Y PABLO DAVID SENDEROVICH – Flujo de fondos, estados contables proyectados y acceso al crédito bancario de Pymes - Editorial Reisa – 1998.
- JORGE RUBEN VAZQUEZ – Dirección eficaz de Pymes – Editorial Macchi – 2003.
- ADRIANA FASCIO, LILIANA PASCUAL, FRANCISCO M. SUAREZ – Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo – Ediciones Cooperativas de la UBA – Bs. As. 2002.
- PEREZ ENRRI, DANIEL – Economía en el pensamiento, la realidad y la acción.- Ediciones Macchi – 2000.
- IKUJIRO NONAKA – Gestión del conocimiento – Harvard Business Review - Ed Deusto – 1998
- JORGE HERMIDA, ROBERTO SERRA, EDUARDO KASTIKA – Administración y estrategia – Ediciones Macchi - 1999.

2) Publicaciones

- OBSERVATORIO PERMANENTE DE LAS PYMIS ARGENTINAS – Evolución y situación actual de las Pequeñas y Medianas Industrias Argentinas 1995-2000 / La nueva geografía industrial Argentina. Bs. As. 2002.
- CUADERNOS PROFESIONALES DEL CPCECABA – Evaluación de proyectos para la gestión empresarial. Bs.As. 2002.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS – Indec informa – 2003.
- CUADERNOS PROFESIONALES DEL CPCECABA – Recomposición del capital de trabajo de empresas viables.

3) Artículos de diarios

- SILVIA NAISHTAT – 2003- El infierno tan temido: corrupción en la empresa. Clarín.
- SUPLEMENTO ECONOMICO – Informe especial – 2003- La visión de las empresas. Clarín.

4) Tesis de Posgrado

- QUESADA ARAMBURU, J.A.- 2003- El asociativismo en las PyMES dedicadas a la producción y la comercialización de fiambres en el Partido de Tandil. Buenos Aires, UBA.
- PANNOCCHIA, M – 1999- Análisis del proceso de transferencia en una pequeña empresa familiar.

5) Artículos obtenidos de Internet.

- OBSERVATORIO PERMANENTE DE PYMIS ARGENTINAS UIA- Encuesta sobre el impacto de la devaluación – Junio 2002.
- EDUARDO GIORLANDINI- Pequeña empresa y empleo decente.
- OFICINA DE LA CEPAL- ONU EN BS.AS.- NICOLÁS DUCOTE – MIGUEL BRAUN Y LUCIANA DIAZ FRERS- Marzo /03 - Estudios de competitividad sistémica, la gobernabilidad, transparencia y costos de transacción.

- CPCECF – Año 20 6/02 Nro. 220- Informe Económico de Coyuntura.

6) Apuntes

- NASIR Y REINALDO SAPAG CHIAN- Preparación y Evaluación de Proyectos. Capítulo 18-pag 296
- J. A. SCHUMPETER – Capitalismo, socialismo y democracia- Cap. 7- El proceso de la destrucción creadora.
- MICHAEL E. PORTER – Los Clusters y la competencia- Harvard Business Review. Nov-Dic. 1998

12- ANEXOS (Observatorio permanente de las Pymis Argentinas, Bs. As., 2002)

CANTIDAD DE EMPRESAS POR ZONA GEOGRÁFICA Y CANTIDAD DE EMPLEADOS

Regiones Ocupados	10 a 24	25 a 50	55 a 200	Total
Peña de Buenos Aires	2.578	1.271	635	4.484
Centro	2.463	1.060	525	4.048
Cuyo	316	179	111	606
Noreste	99	35	33	167
Noroeste	116	56	56	228
Sur	81	40	39	160
Total	5.653	2.641	1.399	9.693

ESTRUCTURA DIMENSIONAL DE LA INDUSTRIA ARGENTINA (AÑO 2000). EN %

Tamaño de las empresas	Cantidad	Nivel de ocupación	Valor agregado
Microempresas: 0 a 10 ocupados	84.1	21.9	7.0
PyMEs : 11 a 200 ocupados	15.4	47.8	46.0
Grandes: más de 200 ocupados	0.50	30.3	47.0
Total	100.0	100.	100.0

La cantidad de empresas expresada en números sería: 79.000 microempresas, 14.500 Pymis y 500 grandes, total 94.000 empresas industriales

VARIACION DE LA OCUPACION DEL SECTOR INDUSTRIAL DENTRO Y FUERA DE LOS CLUSTERS

Sector Industrial	Dirección	Variación de la ocupación 2000-1994 (%)
Vinos y conservas de frutas y verduras	En el manchón	25.00
	Fuera del manchón	- 2.60
Productos de pescado	En el manchón	2.50
	Fuera del manchón	40.40
Textil	En el manchón	-18.80
	Fuera del manchón	-14.30
Indumentaria	En el manchón	12.70
	Fuera del manchón	10.10
Cuero, calzado y marroquinería	En el manchón	5.60
	Fuera del manchón	- 14.90
Productos de la madera	En el manchón	61.00
	Fuera del manchón	- 5.20
Caucho y plásticos	En el manchón	3.70
	Fuera del manchón	16.10
Metales comunes	En el manchón	28.10
	Fuera del manchón	- 0.90
Maquinarias y equipos	En el manchón	- 2.90
	Fuera del manchón	-10.50
Audio, TV y vídeo	En el manchón	30.00
	Fuera del manchón	-12.50
Autopartes	En el manchón	- 2.20
	Fuera del manchón	-13.20
Muebles y partes	En el manchón	0.70
	Fuera del manchón	- 1.00

TIPO DE VENTA SEGÚN SECTOR PAVITT

Tipo de venta/ Sector Pavitt	Alta Tecnología %	Intensiv. Bios en escala %	Especiali- zados %	Tradicio- nales %	Total %
Venta directa al público	1,30	5,20	8,50	11,50	7,90
Venta directa a negocios minoristas	7,40	9,90	11,50	18,20	13,3
Venta directa a mayoristas	25,8	16,6	10,20	17,80	16,7
Venta a supermercados	1,40	3,80	5,80	10,50	6,60
Venta a otras empresas industriales	45,0	52,1	45,2	26,20	40,6
Venta administración pública	5,40	2,10	0,40	1,50	1,80
Trabajos por cuenta de terceros	0,10	1,90	3,30	1,70	1,90
Importadores	6,10	0,20	3,90	3,20	2,20
Empresas comerciales de exportación	0,00	0,80	1,80	1,40	1,10
Otros	7,50	7,40	9,40	8,00	7,90
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ENCUESTA PARA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Este cuestionario es para una investigación para la UBA. Posgrado de especialización en Pymes, los nombres de las personas intervinientes no serán divulgados.

FECHA

A - DATOS DEL ENCUESTADO

1. Edad

Hasta 30 años		De 31 a 50 años		De 51 a 70 años		Más de 70 años	
---------------	--	-----------------	--	-----------------	--	----------------	--

2. Sexo

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

3. Nivel de educación formal completado: (Marcar el último nivel cursado completo)

Primaria		Secundaria		Terciaria		Universitaria		Superior a Univ.	
----------	--	------------	--	-----------	--	---------------	--	------------------	--

4. Antigüedad en el rubro:

4.1 Antes de pertenecer al predio.....

4.2 Después de pertenecer al predio.....

5. Actividad que desarrolla:.....

6. Forma societaria

Unipersonal		Monotributista		Soc. de Hecho		S.A.		S.R.L.		Otro	
-------------	--	----------------	--	---------------	--	------	--	--------	--	------	--

7. Tamaño

7.1 Cantidad total de empleados (Incluyendo dueños y familiares que trabajan en el establecimiento)

De 1 a 5		De 6 a 10		De 11 a 50		Más de 50	
----------	--	-----------	--	------------	--	-----------	--

7.1 Nivel de ventas

Hasta 5 millones		Más de 5 hasta 10 mill		Más de 10 millones	
------------------	--	------------------------	--	--------------------	--

8 - Características de la empresa

1. ¿ Tiene normas de calidad aprobadas, tipo ISO ?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Cuál ?

.....

3. ¿ Exporta ?

SI		NO	
----	--	----	--

4. Si respondió no, ¿ cuál es el impedimento ?

.....

5. ¿ Pertenecer a alguna cámara que los agrupa ?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Cuál ?

.....

7. ¿ Qué beneficio obtiene por pertenecer al predio ?

.....

B - NIVEL DE PLANIFICACION

1. Utiliza alguna de estas herramientas

Herramienta	SI-NO
1.1. Presupuesto financiero	
1.2. Conciliaciones bancarias	
1.3. Presupuesto económico	
1.4. Estados contables proyectados	
1.5. Punto de equilibrio	
1.6. Plan de negocios	
1.7. Matriz de Foda o similar.	
1.8. Planeamiento dinámico y creativo	
1.9. Planificación estratégica	

2. ¿. Qué unidad de medida utiliza para planificar?

1. Producto	
2. Moneda extranjera	

3. Peso	
4. US\$ Futuro	
5. Mixtas	

3. ¿Con qué frecuencia planifica y controla ?

1. Menos de 1 año	
2. A 1 año	
3. A más de un año	

4. ¿Qué horizonte de planificación practica ?

1. Menos de 1 año	
2. A 1 año	
3. A más de un año	

5. ¿Qué variables utiliza para planificar ?

1. Propias	
2. Del ramo	
3. Macro	
4. Internacionales	
5. Mixtas	

6. ¿Le resultó de utilidad planificar para atenuar el efecto de la recesión ?

SI		NO	
----	--	----	--

C – FACTORES EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN

8. ¿Cuál es el problema más importante de su empresa en orden de importancia ?

Problema	Orden
1- Crédito – financiamiento	
2- Atraso en la cobranza	
3- Falta de personal	
4- Falta de capacitación	
5- Falta de equipamiento	
6- Fallas de producción	
7- Logística	
8- Presión impositiva	
9- Incertidumbre para tomar decisiones	

10- Otro	
----------	--

9. Observaciones o comentarios del entrevistado.

.....

10. Observaciones e impresiones del encuestador.

.....