

Col. 1502 / 0513



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas



CATALOGADO

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN

“GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”

top. B 4151, #. 36
I4P.
Trab. Posgr.
TESINA

“PYMES AERONÁUTICAS: ÉXITOS Y FRACASOS”

Esta excelente investigación sobre la viabilidad empresarial en un sector de mercado muestra un camino hacia interesantes conclusiones

Tutor: Angel Héctor de Mendonça

NOTA : 5 (cinco)

Alumna: Margarita María Iozzia

Buenos Aires, 2010

Angel de Mendonça

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

3-12-2010

INDICE

	Pág.
1. INTRODUCCION	5
2. MARCO TEORICO	7
2.1. Definiendo la especie analizada: pequeña y mediana empresa aeronáutica	8
2.1.1. Definición de Pequeña y Mediana Empresa	8
2.1.2. Aeronáutica Comercial	8
2.2. Diagnosticando la Organización	9
2.2.1. Éxito en una Organización	9
2.2.2. Viabilidad de las organizaciones	10
2.3. Ecología Organizacional	11
2.3.1. Teoría de la Inercia Estructural	12
2.3.2. Edad y tamaño	13
2.3.3. Teoría de la Dependencia de la Densidad	14
3. DICCIONARIO DE VARIABLES	17
3.1. Éxito/Fracaso de las organizaciones	17
3.2. Viabilidad	17
3.3. Edad	17
3.4. Tamaño	19
3.5. Configuración Estructural	19
3.6. Entorno	21
3.6.1. Complejidad del ambiente	22
3.6.1.1. Entorno Simple o Complejo	22
3.6.2. Dinámica del ambiente	22
3.6.2.1. Entorno Estable o Dinámico	22

	Pág.
3.6.3. Relación del ambiente con la organización	22
3.6.3.1. Entorno Munificente u Hostil	23
3.6.4. Diversificación del Ambiente	23
3.6.4.1. Entorno Integrado o Diversificado	23
3.6.5 Competidores	23
3.6.5.1. El Modelo de de las cinco fuerzas	24
3.7. Desencadenante del cierre de la organización	25
3.7.1. Factores internos	26
3.7.2. Factores externos	26
3.8. Subsidio estatal	26
3.9. Densidad	27
3.10. Resumen de las variables utilizadas	27
4. METODOLOGIA	29
5. HALLAZGOS	31
5.1. Entorno	31
5.2. Breve historia de cada empresa analizada	33
5.2.1. Unidad de Análisis Nro. 1 (UA1)	33
5.2.2. Unidad de Análisis Nro. 2 (UA2)	34
5.2.3. Unidad de Análisis Nro. 3 (UA3)	35
5.2.4. Unidad de Análisis Nro. 4 (UA4)	35
5.3. Matriz con los datos obtenidos en la investigación	36
6. ANALISIS DE HALLAZGOS	37
7. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFIA	43

ANEXOS

Anexo I:

Entrevista realizada a “informante clave” de la Unidad de Análisis 1 47

Anexo II:

Entrevista realizada a “informante clave” de la Unidad de Análisis 2 49

Anexo III:

Entrevista realizada a “informante clave” de la Unidad de Análisis 3 51

Anexo IV:

Entrevista realizada a “informante clave” de la Unidad de Análisis 4 53

1. INTRODUCCION

Me resulta interesante el ámbito aeronáutico en el campo de la gestión de las pequeñas y medianas empresas (pymes), quizás por mi aproximación familiar a él. Por ese motivo me he preguntado varias veces por qué muchas pymes aeronáuticas dedicadas al transporte aerocomercial han sobrevivido pocos años, considerando un entorno favorable para la actividad turística, motor principal del transporte aerocomercial.

El transporte preponderante en el sur de nuestro país es el terrestre y hasta el presente no se ha desarrollado la vinculación aérea necesaria de la región y de ésta con los puntos estratégicos más importantes del país (excepto Buenos Aires), o la vinculación con el exterior.

Muchas empresas de transporte aeronáutico radicadas en el sur de nuestro país no pudieron (o no supieron) superar los vaivenes político-económicos propios de nuestro país. Estas empresas pequeñas, o a lo sumo medianas, si consideramos la cantidad de personal empleado, pero de gran complejidad, si observamos otras magnitudes, resultan útiles para observarlas desde las teorías y técnicas desarrolladas en este Posgrado de Gestión de Pymes.

Esta Tesina se centra en el análisis de pequeñas y medianas empresas (pymes) aeronáuticas que realizaban vuelos regulares (es decir, con rutas y horarios prefijados) en el período 1997-2002, ubicadas en el sur de nuestro país.

El objetivo es tratar de encontrar el motivo, a través de la Teoría de la Ecología Organizacional (Hannan y Freeman, 1984), por el cual la mayoría de las empresas de transporte aéreo que realizaban vuelos regionales en la Patagonia desaparecieron y muy pocas sobrevivieron en el lapso mencionado anteriormente.

Recorren este trabajo, también, observaciones empíricas enmarcadas en una perspectiva vinculada con la "metáfora de los seres vivos" (Morgan, 1990).

El éxito o el fracaso a los que alude el título de esta Tesina se refieren al hecho de que cada pyme haya podido conservar o no su licencia para la explotación de servicios de transporte aéreo, es decir, que haya sobrevivido como empresa prestadora del servicio.

Me interesó lograr con este trabajo poner en acción lo aprendido en esta Especialización, efectuando un análisis científico de un fenómeno empresarial y, de acuerdo con los resultados obtenidos, hacer un aporte para la comprensión del funcionamiento de las pymes aeronáuticas.

2. MARCO TEORICO

En el año 2009 se cumplieron dos fechas importantes: el 200 aniversario del nacimiento de Charles Darwin y el 150 aniversario de la publicación de su obra "El origen de las especies" con su teoría sobre la evolución de las especies. Partiendo del dinámico, podemos establecer grandes analogías de su teoría en la aplicación a la dinámica competitiva empresarial actual.

Concebir las organizaciones como organismos implica reconocerlas como sistemas vivos y como sistemas abiertos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades. "Y si miramos al mundo de las organizaciones comenzamos a ver que es posible identificar diferentes especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos; [...] observamos que ciertas especies de organizaciones están mejor "adaptadas" a unas condiciones específicas ambientales que otras" (Morgan, 1990).

"Darwin pensaba que las diferentes especies que se observan en la naturaleza son el resultado de la acción de la selección natural en el tiempo, influenciada por la capacidad de cada especie superviviente para adaptarse a los diferentes cambios que plantea el entorno. Una filosofía que se puede aplicar perfectamente al mundo de la empresa. La crisis está tocando a muchas firmas, grandes y pequeñas, y con toda seguridad, el paso del tiempo corroborará buena parte de la tesis del biólogo británico, ya que la empresa que sobreviva "no será la más fuerte sino la más adaptable al cambio" que es la base de su teoría de la evolución." (Guillén Gorbe, 2010).

Tomando la teoría de Darwin como marco conceptual general, Michael Hannan y John Freeman, científicos sociales que trabajaron durante largo tiempo en la Universidad de Cornell en EE.UU., tomaron una posición muy particular y distintiva respecto de la gran mayoría al centrar su atención en la teoría social evolucionista. Tuvieron una visión mucho más amplia de la administración, tecnología y el marketing; su perspectiva era más bien social teniendo que ver en alguna forma con la evolución de las distintas especies. Quizás podamos decir que la perspectiva de Hannan y de Freeman (1984) es desde la posición de un naturalista o ecologista, y ya no se trata simplemente de "estudiar la relación entre la organización y su contexto" (Burns & Stalker (1961),

Lawrence & Lorsch (1967), entre otros), también lo hicieron pero con una mirada más “al interior” de la organización.

2.1. Definiendo la especie analizada: pequeña y mediana empresa aeronáutica

2.1.1. Definición de Pequeña y Mediana Empresa

Las pymes aéreas, objeto de estudio, responden a la definición de pequeña empresa que establece la Ley 24.467 en su TITULO III, Sección I, Artículo 83: ... A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes: a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores, y b) Tengan 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.”

Es necesario mencionar que esta “Comisión Especial de Seguimiento” que menciona la Ley 24.467 nunca se reunió.

En cuanto a la facturación (niveles máximos de valores de ventas totales anuales), la Subsecretaría de la Pequeña Y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme) establece tres categorías, que hoy en día están reglamentadas, por la Resolución N°21/2010 y sus modificatorias, para los sectores Agropecuario, Industria y Minería, Comercio, Servicios y Construcción, siendo el monto para el sector de Servicios los siguientes:

Microempresa: \$ 590.000

Pequeña empresa: \$ 4.300.000

Mediana empresa: \$ 28.300.000

2.1.2. Aeronáutica Comercial

El concepto “aeronáutica comercial”, según el Código Aeronáutico, en su Título VI, Capítulo I. Generalidades, comprende los servicios de transporte aéreo y los de

trabajo aéreo. Se considera servicio de transporte aéreo a toda serie de actos destinados a trasladar en aeronave a personas o cosas, de un aeródromo a otro. El servicio de transporte aéreo regular es el que se realiza con sujeción a itinerario y horarios prefijados.

Siguiendo el Código Aeronáutico, se considera interno el transporte aéreo realizado entre dos o más puntos de la República.

2.2. Diagnosticando la Organización

2.2.1. Éxito en una Organización

La bibliografía en el campo de la Administración de Empresas establece vinculaciones muy significativas entre el concepto de éxito y el de eficacia. Precisamente, una de las razones que justifican el estudio de la eficacia se deriva de la necesidad que la organización tiene que identificar criterios que le permitan juzgar y evaluar el éxito organizacional. Pero, ¿cómo podemos definir eficacia?: podemos hacerlo a través de un hecho cuya aceptación es universal: una organización se crea con la finalidad de conseguir determinados objetivos. Podemos decir que dicha organización tiene éxito si está logrando, de forma continuada, aquello que pretendía conseguir. De esta forma, eficacia y éxito organizacional vienen a ser la misma cosa.

En esta explicación de eficacia no se hace referencia a la consideración de los medios o recursos empleados en la obtención de los objetivos. Tal vez sea ésta la razón por la que eficacia y eficiencia aparecen como dos conceptos indisolubles. Mientras que la eficacia pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. En otras palabras, la eficiencia dicta la elección de la alternativa que produce el mayor resultado para una aplicación de recursos dada. Ser eficiente quiere decir sacar el máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar (Mintzberg, 1991). En definitiva, la eficiencia permite hacer una valoración económica de los resultados al introducir la relación entre fines y medios.

2.2.2. Viabilidad de las organizaciones

El concepto de “viabilidad” también puede relacionarse con las teorías ecológicas al referirse al crecimiento y desarrollo del espécimen (la empresa), a la especie (las pymes aeronáuticas, en este caso) y a la forma en que se relaciona con el medio ambiente.

La viabilidad también puede asociarse, en este caso, al éxito de las organizaciones, pero no como un éxito accidental sino como resultado de ciertas capacidades y principios que le permite existir como sistema diferenciable en su entorno. El concepto de “viable” también nos dice que una organización tiene fundamentos (rasgos fundacionales e identidad) y que no está sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos. Es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que comparten expectativas y realizan un esfuerzo conjunto y sostenido. No resuelven los hechos como sucesos aislados, sino que disponen de valores y creencias con los cuales entienden y procesan la realidad (Etkin, 2005).

Según Etkin, en su libro “Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones”, “La viabilidad refiere al desarrollo sostenible a largo plazo de la organización, su capacidad de mantenerse viva”. Sin embargo, según el mismo autor, la viabilidad es diferente al concepto de eficacia ya que pregunta sobre la salud interna y la continuidad. La organización es viable porque en el marco de la diversidad de intereses y razonamientos, produce algo necesario, es racional en la aplicación de los recursos, pero también porque sus integrantes comparten ciertos significados y se respetan las condiciones de trabajo. En particular, es viable porque funcionan sus controles y sus mecanismos de defensa frente a lo imprevisto.

En las organizaciones con éxito, donde la necesidad de innovar es una condición esencial para sobrevivir, las firmas han funcionado de una manera flexible y orgánica, buscando oportunidades en el entorno (Morgan, 1990) y adaptándose, haciendo uso de los recursos escasos en forma eficiente y con la coherencia interna necesaria para el funcionamiento del organismo empresa.

2.3. Ecología Organizacional

El surgimiento y desaparición de determinados grupos empresarios ha provocado la búsqueda de teorías para explicar estos fenómenos. Este análisis parte del estudio de la organización y su entorno ambiental justificando el éxito o fracaso a partir de esta perspectiva.

La Ecología Organizacional se puede resumir de la siguiente forma: “La Ecología Organizacional estudia el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones para observar las relaciones de causalidad entre la tipología y su desempeño. Esta teoría puede ser clasificada entre las que explican los cambios organizacionales como resultado de acciones externas, marcan un punto de ruptura con el supuesto básico de que las organizaciones pueden ajustarse a los cambios en el entorno. Por el contrario, los cambios en el medio son los responsables de que las organizaciones desaparezcan.” (Revista Faces, 2000)

El foco de esta teoría está puesto en las poblaciones de organizaciones entendidas como el conjunto de organizaciones sujetas al mismo entorno.

“Las organizaciones, como los organismos, no son entidades discretas aun cuando a veces es conveniente pensar que así sean: no viven aislados ni son autosuficientes, es más existen como elementos de un complejo ecosistema [...] Cuando intentamos comprender la ecología de las organizaciones con esta perspectiva en la mente, surge la necesidad de comprender que las organizaciones y sus entornos van del mismo carro del modelo de cocreación, donde cada uno produce al otro... Como en la naturaleza, el entorno de un organismo se compone de otros organismos; el entorno organizacional está en gran medida compuesto por otras organizaciones. Y una vez reconocido esto, comienza a estar claro que la organización es en principio capaz de influir en la naturaleza de su entorno. Son capaces de jugar un rol activo en la formación de su futuro, especialmente cuando actúan de común acuerdo con otras organizaciones.” (Morgan, 1990).

De acuerdo con Hannah y Freeman, la Teoría de la Ecología Organizacional consta de tres principios básicos:

- Teoría de la inercia estructural
- Edad y tamaño
- Teoría de la dependencia de la densidad

2.3.1. Teoría de la Inercia Estructural:

Para Hannan y Freeman (1984), la inercia, en relación con el cambio medioambiental *“puede definirse en términos relativos y dinámicos... por lo tanto, el concepto de inercia estructural se referirá a la correspondencia entre los comportamientos de una clase de organización y su entorno”*; de este modo, *“las estructuras de las organizaciones tienen una alta inercia cuando la velocidad de reorganización es mucho más baja que la tasa a la que las condiciones del entorno cambian”*. Estos autores no sugirieron que las organizaciones no cambien nunca, sino que una organización particular puede tener una alta inercia en el contexto de un entorno, pero no en otro.

Las teorías de selección muestran a las organizaciones como entidades relativamente inertes para las que la respuesta adaptativa no es sólo difícil e infrecuente sino también arriesgada (Amburgey, Kelly y Barnett, 1993 en www.usc.es, 2009). Esta propuesta, basada en la teoría de Darwin, pone el énfasis en la importancia de la selección natural acumulativa; el entorno selecciona a los individuos, en este caso organizaciones, con mayores posibilidades de sobrevivir. En consecuencia, para los seleccionistas la variabilidad organizativa es un reflejo de las organizaciones relativamente inertes que se sustituyen entre ellas (Baum y Singh, 1996).

Postular que las estructuras organizativas están sujetas a una fuerte inercia no es lo mismo que decir que las organizaciones nunca cambian. Al contrario, significa que las organizaciones responden lentamente a las amenazas y a las oportunidades que ocurren en el entorno.

Decir que las organizaciones no cambian sería no reconocer que “éstas son agentes activos operando con otros en la construcción del mundo. La visión de la selección natural de la evolución organizacional socaba el poder de la organización y sus miembros a ayudarse para construir su propio futuro” (Morgan, 1990).

En relación con lo expresado por Morgan en el párrafo anterior, no nos podemos olvidar la responsabilidad del administrador consistente en “generar capacidad de gestión para lograr los objetivos de una organización, o un sector de la misma, en términos de eficacia, eficiencia, productividad, lucro, beneficio social, competitividad u otros resultados requeridos por la dinámica organizacional” (Schulman, Vicente y otros, 2008).

“Las organizaciones mejor dotadas, las que han desarrollado las modificaciones necesarias para hacer frente al entorno, tienen más posibilidades de sobrevivir y mantenerse en el mercado. Las organizaciones que cambien de paradigma de pensamiento, modelo de negocio y forma de ver el mercado son las que sobrevivirán. Además, esta fase de entorno actual va hacer provocar cambios genéticos en las empresas que sobrevivan (se mejorará la especie) y quedarán interiorizados en la experiencia y el know how de los equipos, los directivos y las estrategias de actuación. Nuestro tejido empresarial habrá evolucionado y sabrá cómo superar cambios radicales de mercado, necesidades de liquidez, incertidumbre, falta de confianza.[...] Lo que sí está claro es que cuando todo pase (y pasará) el ADN de nuestras empresas habrá mejorado y estaremos más preparados para nuevas situaciones difíciles. (Guillén Gorbe, 2010).

2.3.2. Edad y tamaño

Las fuerzas de la inercia varían con el ciclo de vida de las organizaciones. Se asume que las organizaciones existentes tienen ventaja sobre las nuevas ya que resulta más fácil continuar con las rutinas existentes que crear unas nuevas o tomar prestadas algunas antiguas. En consecuencia, la inercia estructural aumenta con la edad a la vez que las tasas de mortalidad organizativa se reducen (Hannan y Freeman, 1984). Una explicación posible es que la capacidad de las organizaciones para reproducir o para mantener sus estructuras aumenta de forma exponencial con la edad, después de los

primeros años de la vida de una organización (Hannan y Freeman, 1984). Por ello, las organizaciones más jóvenes tienden a tener menos inercia que las antiguas y las organizaciones nuevas tiene más probabilidad de adoptar estructuras que difieren en gran medida de aquéllas que dominarían cualquier estado estable del proceso sujeto a selección y cerrado a nuevas entradas (Hannan y Freeman, 1984).

El tamaño también se asocia con la resistencia al cambio. Al aumentar el tamaño de las organizaciones, éstas ponen el énfasis sobre la predicción, los roles formalizados y el control de los sistemas, lo que hace que el comportamiento de la organización se haga más fiable, rígido e inflexible. Por otro lado, a pesar de que las organizaciones pequeñas pueden ajustar sus estructuras con más rapidez, las variaciones del entorno frente a las que son sensibles suelen cambiar con mayor frecuencia; por el contrario, pueden darse situaciones en las que grandes organizaciones se enfrentan a entornos que cambian lentamente y que, por lo tanto, tienen relativamente menos inercia que las pequeñas organizaciones (Hannan y Freeman, 1984).

La confiabilidad de los productos y servicios en las empresas y su grado de responsabilidad (accountability) en el uso de los mismos ayudan a extender sus vidas, y esto tiende a consolidar aún más la institucionalización y status organizacional. Otra variable que ayuda a la continuidad de la empresa tiene que ver con el crecimiento, el cual aumenta las probabilidades de supervivencia, y los autores sugieren que aunque el tamaño las hace pesadas a estas grandes organizaciones de todas maneras ese peso extra a través de recursos “en bodega disponibles” les permite superar los electro-shocks del contexto. Y otro dato importante de los autores es el que tiene que ver con las organizaciones medianas y pequeñas; Hannan y Freeman sugieren que son más propensas al cambio pero que esto a su vez aumenta su probabilidad de desaparecer en el mismo proceso de cambio

2.3.3. Teoría de la Dependencia de la Densidad

Hannan y Freeman hacen mención al concepto de “densidad organizacional” que tiene que ver con el número de organizaciones que operan dentro de lo que denominaríamos un sector -o especie-, y que está directamente relacionado con la

cantidad de organizaciones que “entran” (y nacen) y las organizaciones que “salen” (y se extinguen).

La dependencia de la densidad introduce dos nuevos conceptos: el de legitimación -el grado de aceptación de una forma organizativa-, y el de competencia -la rivalidad en la apropiación de los recursos-.

Hannan y Freeman sugieren que existe un tope de densidad más allá del cual una especie encuentra su límite, y son como nichos. Esto sugiere que dentro de un contexto determinado existen una serie de condiciones dentro de las cuales y más allá de ellas la población de organizaciones (especies) no puede crecer. Cada nicho tiene lo que los autores llaman a “carrying capacity” que puede alcanzar una densidad determinada y no puede llegar a sobrepasarla, pues los recursos disponibles comienzan a aparecer como escasos y las ganancias primero y luego la supervivencia ya no depende tanto de cómo opera la organización (o la especie) sino como opera en relación con otros.

El argumento final de Hannan y Freeman con sustento en la biología y ecología, sugiere que “al principio” el número de las nuevas organizaciones es creciente pero a medida que transcurre el tiempo hay menos nuevos actores (la densidad incrementa la legitimidad a una tasa creciente) pero por otro lado “incrementa la competencia a una tasa creciente”. Existe una curva “U” entre las organizaciones entrantes (rate of founding) y la densidad. Los autores muestran evidencia como resultado de investigaciones realizadas en organizaciones tan distintas como periódicos, diarios y sindicatos lo que sucedió durante un período más bien largo mientras que lo mismo sucedió en empresas dedicadas a la fabricación de semi-conductores electrónicos pero en períodos relativamente más cortos.

Aparentemente no sucede lo mismo con la tasa de mortalidad (disbanding) ya que en la medida que la población de organizaciones crece, hay menor número de “disbandings” al principio y luego, hay más. El número de fallecimientos o decesos organizacionales puede comenzar siendo bastante alta por la misma razón que los nacimientos comienzan bajo, porque la legitimidad y el know-how son difíciles de conseguir cuando existan pocas especies organizacionales dentro de un mismo tipo o

categoría. Y señalan que la tasa de fallecimientos de especies organizacionales comienza pronto a disminuir en la medida que la supervivencia comienza a ser más fácil, de modo que cada vez existen menos y menos decesos (disbandings) y más y más sobrevivientes. Ahora bien, los autores sugieren que cuando el nivel de densidad alcanza su nivel en relación a lo que el nicho no puede superar más, la tendencia se modifica, con lo que tenemos que una tasa decreciente de “disbandings” se convierte en una tasa creciente y la competitividad expulsa organizaciones desfallecientes, que siguen creciendo siempre y cuando la densidad de la población también siga en crecimiento. Si aquí dibujamos una U con las dos variables: “disbanding y densidad”, nos vamos a encontrar con una U pero en ésta oportunidad la “U” está invertida, y esto es exactamente lo que sucedió con las empresas estudiadas (diarios, sindicatos y empresas dedicadas a la fabricación de semi-conductores electrónicos).

La tasa de “disbanding” disminuyó notablemente para estos tres en el tiempo, y después volvió a subir como resultado de la competitividad.

3. DICCIONARIO DE VARIABLES

En este apartado explicaré en forma teórica cada una de las variables utilizadas en la presente investigación.

3.1. Éxito/Fracaso de las organizaciones

En este caso en particular, la variable “éxito/fracaso” de las pymes aéreas se refiere al hecho de que hayan conservado o no su licencia para la explotación de servicios de transporte aéreo, siendo éste su indicador.

La licencia a la que hago referencia proviene de varios organismos dependientes del Estado Nacional, entre ellos la Administración Nacional de Aviación Civil, la Dirección de Habilitaciones Aéreas y la Dirección Nacional de Aeronavegabilidad. Estas instituciones habilitan a las empresas en el aspecto técnico, comercial, en la concesión de rutas aéreas, etc.

3.2. Viabilidad

“La organización viable dispone de saberes y capacidades que saca a relucir ante lo imprevisto. En situaciones límite también está en condiciones de crear nuevas soluciones sin renunciar por ello a sus rasgos constitutivos” (Etkin, 2004).

En este caso, la variable “viabilidad” tendrá como indicador la capacidad de reflexión y aprendizaje de las organizaciones.

3.3. Edad

Las distintas etapas por las que atraviesa una organización en su ciclo de vida serán los indicadores que se tomarán en cuenta en la variable “Edad” de la organización. Para aquellas que no operan más en el mercado aeronáutico, se tomará en cuenta la edad que tenían las unidades de análisis al momento en que desaparecieron, y al año 2002, de las que sobrevivieron.

Ramos Mejía (2002) señala que el ciclo de vida de la empresa se grafica con una curva de Gauss, y como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia previa a la desaparición y muerte.

En la etapa de **lanzamiento** de una empresa, la figura dominante es el "emprendedor"; él está ocupado y preocupado porque su idea, producto, concepto o empresa, se compruebe en la práctica y se imponga como una visión generalizada y compartida. Esta etapa está signada por un proceso de prueba y error, donde prevalecen la incertidumbre, la creatividad, los riesgos y el aprendizaje. Prácticamente se desconocen la administración y la gestión, y no existe una preocupación en principio por la asignación de los recursos; es decir, por los costos. En la etapa de nacimiento el emprendedor dirige sus esfuerzos totalmente al mercado, y la conducción suele ser personal y sin delegación.

Ya en la fase de **crecimiento**, se empieza a requerir una administración. La complejidad de la operación asciende y con ella crece la necesidad de contar con registros y archivos. Es entonces cuando aparecen los sistemas, las normas y los lenguajes particulares de administración y contabilidad. Y con este aumento de la complejidad aparece la gestión. Esta comienza básicamente como la administración de la actividad, su organización y su registro ordenado.

Con la fase de **madurez** de la empresa y al profesionalizarse la administración, se tiende a la maximización de la eficiencia, pero también se generaliza el temor al error y la tendencia a mantener el confort y las estructuras formales. La figura dominante es el "gerente", y en esta etapa se empieza a pensar en el futuro.

La siguiente etapa conocida como decadencia, Ramos Mejía (2002) la denomina "**obsolescencia**"; para él una característica observada en muchas empresas en esta etapa, es que, habiendo alcanzado el éxito de la idea, y a partir de allí el crecimiento y el desarrollo de la empresa, se empieza a confundir la realidad del medio con la realidad de la empresa, y muchas veces se deja de prestar atención al mercado y la empresa se encuentra desorientada, con una administración impersonal.

Sin embargo, no todas las organizaciones atraviesan estas etapas, pero muchas parecen atravesar algunas de ellas en la secuencia que se ha presentado.

3.4. Tamaño

No existe un único criterio para clasificar a las organizaciones de acuerdo con su tamaño. Entre los más utilizados se encuentran por volumen de ventas, por capital propio, por número de trabajadores, por los beneficios que obtienen, etc.

También puede haber variaciones a la hora de clasificar el tamaño de las empresas de acuerdo a los países y regiones. Sin embargo, en esta ocasión, utilizaré como indicador el método más consensuado: la clasificación basada en el número de trabajadores que posee una empresa (www.las empresas.com, 2010).

Micro Empresa: cuenta con 10 trabajadores o menos.

Pequeña Empresa: cuenta con 11 trabajadores como mínimo y no más de 40 trabajadores.

Mediana Empresa: cuenta con más de 40 trabajadores y no más de 250.

Gran Empresa: cuenta con más de 250 trabajadores.

Multinacional: es aquella empresa que cuenta con operaciones en varios países.

3.5. Configuración Estructural

Para la selección de esta variable y sus indicadores, utilicé el criterio de Henry Mintzberg (2000).

Según Mintzberg, la estructura de una organización es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.

La **Estructura Simple** se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Dispone de una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva.

“Muchas personas disfrutan trabajando en una organización pequeña e íntima, cuyo líder –a menudo carismático- sabe hacia donde la dirige”[...] “pero hay quienes tachan

la estructura simple de sumamente restrictiva. Al determinar todas las acciones un solo individuo no se sienten partícipes en una interesante aventura, sino becerros de camino al mercado para el beneficio ajeno” (Mintzberg, 2000).

El ápice estratégico es la parte central de este tipo de organizaciones. Según Mintzberg, el ápice estratégico está compuesto por aquellos que tienen la misión de que la organización logre sus fines y objetivos y ejercen el poder del control.

La estructura simple es la característica de empresas jóvenes y pequeñas.

Siguiendo a Mintzberg, la **Burocracia Mecánica** es aquella estructura en donde las tareas son altamente especializadas y rutinarias, los procedimientos están sumamente formalizados, existen proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización.

En la burocracia mecánica, el mecanismo coordinador principal es la estandarización de puestos de trabajo, y la parte fundamental es la tecnoestructura (permite la estandarización de los procedimientos).

Son organizaciones centralizadas verticalmente, con la autoridad formal centrada en la cúspide. Generalmente, son empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masiva.

La **Burocracia Profesional** cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades y el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento. Contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados - profesionales- para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo.

Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos. La estructura es descentralizada ya que los profesionales trabajan en forma independiente. Es más efectiva para organizaciones insertas en entornos estables pero complejos. Permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido.

Según Mintzberg, “la **Estructura Divisional** recurre a la agrupación a base del mercado para las unidades de la parte superior de la línea media”.

Este tipo de organizaciones se basa en la descentralización y en la especialización. Es el resultado del crecimiento diversificado de una empresa, que supone la existencia de varios mercados, diversos productos y la existencia de un número determinado de plantas fabriles.

La idea central es que existe un mecanismo coordinador básico que es la estandarización del producto. El elemento fundamental de la organización es la línea media, y los principales parámetros del diseño son: departamentalización por mercados, sistema de control por rendimientos y limitada descentralización vertical y no existiendo la necesidad de coordinar con otras divisiones porque minimiza la interdependencia entre ellas.

Por último, la **Adhocracia** nace como una necesidad de ofrecer una estructura que permita reunir a expertos en distintos campos, para que puedan trabajar como un equipo y llevar a cabo un proyecto determinado. Este modelo viene impulsado por la innovación tecnológica.

En este tipo de organización no se respeta la unidad de mando, otorga poder a los especialistas, no hay conocimientos o habilidad estandarizada para lograr la coordinación, los especialistas deben integrarse en equipos multidisciplinares.

3.6. Entorno

“El entorno comprende prácticamente todo lo ajeno a la organización: su tecnología, la naturaleza de sus productos, clientes y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar, etc.” (Mintzberg).

Siguiendo con Mintzberg (2000), mencionaré las cuatro variables que caracterizan al ambiente organizacional:

3.6.1. Complejidad del ambiente

La complejidad del ambiente tiene como indicador el grado de entendimiento de las tareas que tienen que hacerse para la obtención del producto y/o servicio. Entonces, siguiendo esta clasificación el entorno puede ser simple o complejo.

3.6.1.1. Entorno Simple o Complejo:

En el entorno simple, el trabajo es sencillo, ya que la organización interactúa con pocas variables del ambiente, y el trabajo se puede racionalizar descomponiéndose en partes de fácil comprensión.

El ambiente es complejo cuando es necesario poseer conocimientos sofisticados para llevar a cabo el trabajo y la organización interactúa con muchas variables del ambiente.

3.6.2. Dinámica del ambiente

La dinámica del ambiente tiene como indicador el grado de predictibilidad de los cambios en el contexto. De esta manera el entorno puede ser estable o dinámico.

3.6.2.1. Entorno Estable o Dinámico

El entorno es estable cuando los cambios en el ambiente son previsibles. Cuando se producen cambios en el entorno que no se pueden llegar a predecir, el ambiente se denomina "dinámico".

3.6.3. Relación del ambiente con la organización

Esta variable tiene como indicador el grado en que el ambiente beneficia o no a la organización.

3.6.3.1. Entorno Munificente u Hostil

Se denomina munificente cuando el entorno donde se desarrolla la organización beneficia de alguna manera a la organización. Por otro lado, es hóstil cuando el ambiente no beneficia ni favorece la organización.

3.6.4. Diversificación del Ambiente

Esta variable tiene como indicador el grado de diversificación de factores del ambiente con el que opera la organización.

3.6.4.1. Entorno Integrado o Diversificado

Una organización opera en un ambiente integrado cuando produce un solo bien o brinda un solo servicio, comercializa en una sola zona geográfica o apunta a un solo tipo de cliente.

En cambio, si la organización brinda varios productos o servicios o posee diferentes tipos de clientes y realiza su actividad comercial en diferentes zonas geográficas, se dice que actúa en un ambiente diversificado.

3.6.5 Competidores

Para la variable “competidores” adopté como indicador el número de pymes dedicadas al transporte aéreo regular que operaban en la misma ruta.

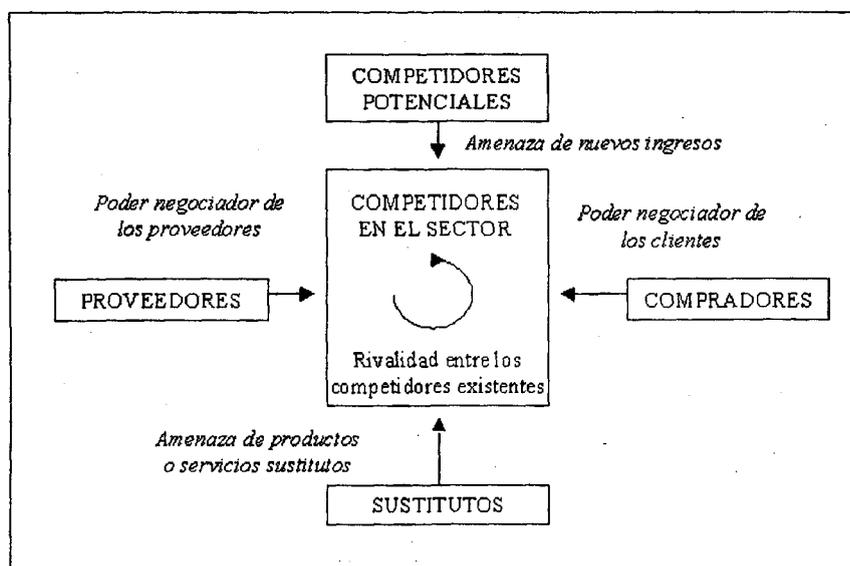
Para comprender en mayor grado el concepto de competencia, desarrollaré a continuación, en forma breve el “Modelo de la cinco fuerzas” elaborado por Michael E. Porter.

3.6.5.1. El Modelo de de las cinco fuerzas

Michael E. Porter, de Harvard School of Business Administration, desarrolló en 1979 un marco teórico conocido como el modelo de cinco fuerzas, que es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación del negocio y la industria.

Este marco teórico se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

“Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector, porque ejercen influencia sobre los precios, los costos y la inversión requerida por las empresas en un sector. Estos son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria en la cual está inmersa la compañía” (Gatto A., en Principios Fundamentales para la administración de organizaciones, 2008).



Pasaré a explicar brevemente el modelo de Porter:

- 1) Competidores potenciales: son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.
- 2) Rivalidad entre compañías establecidas: está dada por la cantidad de competidores, su tamaño y su performance. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados o sean muy numerosos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3) Poder de negociación de los compradores: los compradores se pueden transformar en una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando requieren mayor calidad y mejor servicio.
- 4) Poder de negociación de los proveedores: está determinado, principalmente, por el costo de los insumos. También constituyen una amenaza cuando pueden reducir la calidad de los bienes suministrados.
- 5) Productos sustitutos: la presencia de productos con características muy similares pueden desplazarnos del sector o del mercado.

3.7. Desencadenante del cierre de la organización:

Esta variable tendrá como indicador el origen de los problemas que podrían haber perjudicado la supervivencia de la organización.

Estos problemas pueden estar originados por factores internos o externos a la organización. Si bien se considera que ningún factor puede desencadenar por sí solo el cierre de una empresa y que, generalmente, hay una multiplicidad de factores, a los efectos de la investigación he clasificado la variable en interna y externa a la organización.

A continuación, haré un listado (Alvárez, 1996) de alguno de los factores internos y externos que podrían haber provocado el cierre de las empresas estudiadas.

3.7.1. Factores internos

- Problemática en el dominio de los mercados
- Imposibilidad de incorporar tecnología de avanzada.
- Poca importancia dada a la comercialización y la incapacidad de competir
- Inadecuada administración de los gastos fijos
- Falta de un concepto de administración en la incertidumbre y con inflación
- Falta de integración con las empresas del Estado y con las grandes empresas
- Falta de búsqueda de las ventajas competitivas
- Baja productividad de los factores de la producción, altos costos y precios altos

3.7.2. Factores externos

- Competencia de empresas más grandes
- Falta de apoyo crediticio
- Alto costo del capital
- Alteración de la paridad cambiaria

3.8. Subsidio estatal

Casi todas las compañías aéreas regionales del sur argentino eran beneficiarias de un subsidio del Estado Nacional llamado Programa Integral de Desarrollo Aéreo Patagónico (PIDAP), vigente entre los años 1994 y 1998, que fue instrumentado mediante Decreto Nro. 768/94 y coordinado por la Secretaría de Transporte del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos y la Comisión Nacional para la promoción y desarrollo de la Región Patagónica.

El indicador de esta variable está dado por la existencia o no de los fondos provenientes del subsidio.

3.9. Densidad

Como se ha mencionado anteriormente, según Hannan y Freeman, el concepto de “densidad organizacional” tiene que ver con el número de organizaciones que operan dentro de lo que denominaríamos un sector -o especie-, y que está directamente relacionado con la cantidad de organizaciones que “entran” (y nacen) y las organizaciones que “salen”. El indicador estará dado por el número de organizaciones existentes en el período estudiado.

3.10. Resumen de las variables utilizadas

Unidad de análisis (UA): organización		
VARIABLE	INDICADORES	CATEGORIA
Éxito/Fracaso	Conservación de la licencia para la explotación de servicios de transporte aéreo	1.Sí 2.No
Viabilidad	Capacidad de de reflexión y aprendizaje	1.Sí 2.No 3.Escasa
Edad	Etapas del ciclo de vida por las que atraviesa las UA	1.Lanzamiento 2.Crecimiento 3.Madurez 4.Obsolescencia
Tamaño	Número de trabajadores	1.Micro empresa 2.Pequeña empresa 3.Mediana empresa 4.Gran empresa 5.Multinacional
Configuración estructural	Forma en que es dividido el trabajo y su coordinación	1.Estructura simple 2.Burocracia mecánica 3.Burocracia profesional

		4.Estructura divisional 5.Adhocracia
Complejidad del ambiente	Grado de entendimiento de las tareas que deben llevarse a cabo para obtener el producto o servicio	1.Simple 2.Complejo
Dinámica del ambiente	Grado de predictibilidad de los cambios en el contexto	1.Dinámico 2.Estable
Relación con el ambiente	Grado en que el ambiente beneficia a la organización	1.Munificente 2.Hostil
Diversificación del ambiente	Grado de diversificación de factores del ambiente con el que opera la UA	1.Integrado 2.Diversificado
Competidores	Número de empresas que operaban la misma ruta que la UA en cuestión	1.Escasos competidores (1 a 5)* 2.Muchos competidores (más de 5)*
Desencadenante del cierre de la UA	Origen de los problemas que pudieron provocar el cierre de la UA	1.Factores internos 2.Factores externos
Subsidio estatal	Existencia de ayuda estatal	1.Si 2.No
Densidad	Cantidad de empresas que operan dentro de un sector	1.Menos de 5* 2.Más de 5*

*Cantidad propuesta por la autora

4. METODOLOGIA

El diseño de esta Tesina es “no experimental” ya que “no incorpora los elementos de control disponibles en diseños anteriores. No se controlan y manipulan las variables, no se utiliza un grupo de control, no se asignan aleatoriamente los sujetos y no se pretende mediar la relación causa-efecto entre una variable independiente y una variable dependiente” (Fassio, Pascual y Suárez, 2002).

Dentro de los diseños experimentales más usuales encontramos los diseños transversales y los diseños longitudinales, entre otros. Esta investigación consistió en un “Estudio Transversal” que es “aquel que produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado” (Cohen y Manion, 1990 citado en Fassio, Pascual y Suárez, 2002). Es, además, de tipo correlacional pues “pretende describir la relación entre dos o más variables en un momento dado, ya sea que esta relación sea de causalidad o correlacional (donde se prueba que existe una asociación pero sin establecer una relación de causalidad)” (Fassio, Pascual y Suárez, 2002).

También, y debido a que fue mi objetivo investigar los cambios que se producen a través del tiempo en determinadas variables o en sus relaciones, esta Tesina tiene algunas características de un diseño longitudinal.

La base metodológica que guió esta Tesina tiene por objeto, en principio, el análisis de la realidad y su relación con el nacimiento y la muerte organizacional, basada en el análisis de la Teoría de la Ecología Organizacional descripta anteriormente.

Mis *Unidades de Análisis*, entendida como “sujeto/sujetos acerca de los cuales se predica algo” (Fassio, Pascual y Suárez, 2002), son cada una de las empresas que componen la muestra de cuatro pequeñas y medianas empresas que llevaban a cabo transporte aéreo regular en la Patagonia Argentina. Esta muestra es representativa de la población de pymes dedicadas al transporte aéreo y permitirá lograr una versión simplificada del universo reproduciendo, de alguna manera, sus rasgos básicos.

Este análisis tuvo por objeto identificar, en el período 1997 a 2002, los principales factores externos que ejercieron influencia sobre la fundación, quiebra, cierre, o continuidad de las pymes seleccionadas para la muestra.

El tipo de *muestra es no probabilística* ya que las pymes aeronáuticas seleccionadas lo fueron en función de los objetivos de mi investigación, y por ello, la muestra no responde a un proceso probabilístico. Dentro de esta clasificación, se buscó incluir a esta muestra dentro del tipo de las *muestras disponibles o accesibles*, en las que el investigador incluye a los casos a los cuales tiene acceso (Fassio, Pascual y Suárez, 2002).

Con el propósito de obtener mayores detalles sobre las organizaciones objeto de esta investigación se llevaron a cabo entrevistas a “informante clave” (personas que conocen en profundidad los servicios y los procesos de las distintas unidades de análisis).

5. HALLAZGOS

5.1. Entorno

En los últimos treinta años la Patagonia se transformó en una de las regiones del país con mayor crecimiento sostenido de su estructura turística y corporativa, con un importante desarrollo comercial e industrial.

La industria turística de la Patagonia (sector directamente vinculado con el transporte aéreo) recibió, en los últimos diez años, un impacto de turismo receptivo internacional exponencial y se colocó como uno de los destinos mundiales con mayor crecimiento, con un alto posicionamiento en cuanto a su “marca destino”.

Las exportaciones patagónicas, por tomar otro parámetro (comparando una serie significativa de 10 años 1994 - 2004), aumentaron más de un 100 %. (de u\$s 2.100.000.000 a u\$s 4.300.000.000).

En cuanto al transporte, el sistema preponderante es el terrestre y hasta el presente no se ha desarrollado la vinculación aérea necesaria de la región y, de ésta, con los puntos estratégicos más importantes del país (excepto Buenos Aires) o la vinculación con el exterior (www.avionovo.com).

Este escenario coloca al transporte aéreo regional como una de las variables más importantes en términos de desarrollo estratégico: más aun si se considera la importancia de integrar y conformar la infraestructura de la industria turística de la región, tanto a nivel receptivo internacional como la necesidad de servir adecuadamente los destinos patagónicos con regularidad y frecuencias. (ver ejemplo de recuperación del tráfico aéreo regional desde la crisis del 2001 al 2005).

Hasta 1989 el transporte aéreo interno en la República Argentina estaba totalmente regulado por el Estado Nacional. A partir de entonces y con la sanción de la Ley de Emergencia Económica Nro. 23.696/89 el país ingresó en una etapa de transformaciones estructurales entre las que se incluyeron la reestructuración de empresas públicas. Estas transformaciones tuvieron una gran incidencia en las compañías de transporte aéreo regular de cabotaje, implementándose una política de

flexibilización por la que se autorizó el ingreso al mercado de nuevas empresas, el otorgamiento de una mayor cantidad de rutas y el incremento de rutas a las compañías ya existentes.

Pasajeros transportados-Patagonia: 2001/2005

Pasajeros transportados- PATAGONIA						
Origen	destino	2001	2002	2003	2004	2005
pax						
de Bs As		2.233.417	1.997.920	2.088.810	2.369.066	2.728.874
	Chubut	156.438	152.433	178.990	215.240	224.745
	Neuquén	139.703	121.430	137.012	150.960	144.781
	Río Negro	146.052	159.131	187.397	210.106	285.485
	Santa Cruz	74.821	74.298	107.030	134.055	155.980
	T.del Fuego	110.866	118.252	130.418	163.225	187.870
Chubut		202.688	193.730	195.115	247.050	259.524
	Buenos Aires	156.557	151.115	167.493	198.713	206.306
	Chubut	9.552	11.482	909	927	1.297
	Santa Cruz	12.228	9.285	11.373	19.866	18.116
	T.del Fuego	8.558	7.000	12.620	20.197	21.241
	Resto del país	15.793	14.848	2.720	7.347	12.564
Neuquén		186.133	147.741	145.295	158.072	155.112
	Buenos Aires	138.785	121.411	138.714	152.790	146.937
	Resto del país	47.348	26.330	6.581	5.282	8.175
Río Negro		178.674	182.578	211.854	242.840	325.796
	Buenos Aires	158.662	166.992	196.878	225.247	303.519
	Resto del país	20.012	15.586	14.976	17.593	22.277
Santa Cruz		126.954	138.716	171.883	221.963	259.666
	Buenos Aires	76.407	88.633	111.997	148.522	175.371
	Tierra del Fuego	29.698	35.571	43.792	47.143	55.153
	Resto del país	20.849	14.512	16.094	26.298	29.142
T. del Fuego		152.341	162.532	183.301	230.557	262.834
	Buenos Aires	113.128	110.853	140.119	171.554	192.096
	Chubut	5.576	3.537	5.549	8.132	7.443
	Santa Cruz	29.120	44.835	36.915	50.451	62.066
	Resto del país	4.517	3.307	718	420	1.229
Total general		846.790	825.297	907.448	1.100.482	1.262.932

Fuente: www.avionovo.com

5.2. Breve historia de cada empresa analizada

A los efectos de preservar la confidencialidad de las empresas estudiadas, a cada una de ellas las identifiqué de la siguiente forma: Unidades de Análisis UA1, UA2, UA3 y UA4.

5.2.1. Unidad de Análisis Nro. 1 (UA1)

Esta pyme operaba desde los años '70 y era una sociedad del estado de una provincia patagónica. Recibía fondos de la provincia y complementación económica del Estado Nacional, incluyendo el PIDAP (Programa Integral de Desarrollo Aéreo Patagónico). En 1995 fue vendida a una compañía brasileña.

La UA1, cuando era estatal, ofrecía servicio de transporte regular y no regular de pasajeros, carga y correo. Con sus rutas cubría el interior de la provincia patagónica, llegando esporádicamente a Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y Bahía Blanca.

A partir de 1990, se expandió más allá del plan original y como beneficiaria del PIDAP cobró complementaciones económicas que le permitieron seguir creciendo. A fines de 1994 se lanzó la privatización del 80 % del capital social, siendo adjudicada finalmente a una empresa brasileña con domicilio en Argentina.

En el año 2000, por la incapacidad financiera para sostener la estrategia de expansión, y desconocimiento previo de la actividad de sus directivos, presentó la convocatoria de acreedores y posterior cierre, según se desprende de la entrevista realizada a un "informante clave" de la organización (Ver Anexo I).

Desde que la empresa comenzó a operar como compañía provincial incluyendo su venta a manos privadas pasaron aproximadamente 30 años, pero con políticas totalmente distintas en las diferentes etapas por las que atravesó.

Durante sus primeros años, como empresa provincial, su objetivo concreto era la vinculación de la provincia, primero interna, luego con Chile, pues se buscaba promocionar la salida al Pacífico de la producción provincial y finalmente con escalas del resto del país que no estaban servidas por las empresas troncales. Después de su privatización, comenzó a realizar vuelos a Buenos Aires.

Era una empresa madura si consideramos su vida desde sus inicios como empresa provincial pero, también podemos considerar que a partir del proceso de privatización se creó una empresa nueva y su edad se ubicaría en la etapa de crecimiento.

Era una empresa mediana ya que contaba con 65 personas incluyendo directivos, personal técnico, pilotos y administrativos.

5.2.2. Unidad de Análisis Nro. 2 (UA2)

Hacia 1991 ingresa al mercado otra compañía de capitales privados que operó hasta el año 1999. Esta empresa recibía apoyo estatal dentro del programa Integral de Desarrollo Aéreo Patagónico (PIDAP) desde 1994.

Llevaba a cabo vuelos regulares y no regulares de pasajeros, carga y correo dentro del sector patagónico. Cubría rutas en la Patagonia desde Tierra del Fuego y sur de Chile.

Esta empresa comenzó a volar como taxi aéreo, y luego realizó servicios regulares. Hacia 1994, con la reducción de los servicios de Líneas Aéreas del Estado (LADE) y la aparición del PIDAP le permitieron una interesante expansión, siempre con la base en Tierra del Fuego, desarrollando una red de servicios interpatagónicos, independiente de los sistemas basados en Buenos Aires, que se extendía en 1998 hasta Córdoba y Mendoza.

Era una pyme que contaba con aproximadamente 30 empleados. En 1999 cierra sus puertas por problemas de financiación, en virtud de lo expresado por el “informante clave” en la entrevista realizada para esta investigación (Ver Anexo II).

5.2.3. Unidad de Análisis Nro. 3 (UA3)

En 1994 aparece otra empresa, unidad de Análisis 3 (UA3) que llevaba a cabo vuelos regulares desde Río Gallegos a localidades patagónicas, Tierra del Fuego y Punta Arenas (Chile). Era una empresa pequeña que contaba con aproximadamente 15 empleados.

Comenzó a operar con una autorización para prestar servicios no regulares, pero los organizó como si fueran regulares. Luego obtuvo la autorización para hacerlos regulares, pero los negocios de esta empresa no prosperaron y dejó de operar en 1998 (ver Anexo III).

Cabe destacar que, si bien sus propietarios no poseían una gran experiencia en el ambiente aeronáutico, sí lo tenían en el transporte terrestre.

5.2.4. Unidad de Análisis Nro. 4 (UA4)

En 1984 se funda esta Unidad de Análisis que aún sigue prestando servicios en el interior del país, con una base en la Patagonia, y otra en Buenos Aires.

Además, desde 1996 ofrece vuelos corporativos, vuelos charteados (ofreciendo servicios a empresas petroleras, entre otras) y de línea.

La UA4 es una empresa mediana, cuenta con 70 empleados aproximadamente (ver Anexo IV).

5.3. Matriz con los datos obtenidos en la investigación

Variables de la investigación	Casos de la Unidad de análisis (UA)			
	Unidad 1 (UA1)	Unidad 2 (UA2)	Unidad 3 (UA3)	Unidad 4 (UA4)
Éxito/Fracaso	No	No	No	Sí
Viabilidad	Escasa	No	No	Sí
Edad de la organización	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Madurez
Tamaño	Mediana	Pequeña	Pequeña	Mediana
Configuración estructural	Burocracia profesional	Estructura simple	Estructura simple	Burocracia profesional
Entorno	Dinámico, complejo, hostil e integrado	Dinámico, complejo, hostil e integrado	Dinámico, complejo, hostil e integrado	Dinámico, complejo, hostil e integrado
Desencadenante del cierre	Factores internos: Desconocimiento del negocio	Factores externos: Embargo de aviones por incumplimiento de pago	Factores internos: Management ineficiente: mala elección de rutas	Actualmente en operación
Cantidad de competidores directos	1	1	1	1
Subsidio Estatal	Si	Sí	Sí	No
Densidad	2	2	2	2

6. ANALISIS DE HALLAZGOS

En 1997, según consignaba la agencia de noticias Infosic, las rutas aéreas estaban concentradas prácticamente en manos de las compañías Austral, Lapa y Aerolíneas Argentinas, que se repartían el 90% del mercado aéreo argentino. En tanto, las compañías regionales -Andesmar, Dinar Líneas Aereas, CATA, Emprendimientos Aéreos, El Pingüino, Lade, Líneas Aereas Entre Ríos (LAERSE), Sapse, Southern Winds, Transporte Aereos del Neuquén (TAN), Tapsa y Valle Líneas Aéreas, Alta, American Jet, entre otras- compartían el 10% restante del mercado nacional.

El auge de las firmas regionales posibilitó que "el usuario tenga más alternativas y pueda, desde ciudades del interior, tener conexión directa con otras provincias sin necesidad de hacer centro en Buenos Aires", explicaba un alto funcionario de la Secretaría de Transporte del Ministerio de Economía de aquella época.

Sin embargo, a principios del año 2000, la mayoría de las empresas seleccionadas ya no operaban más. Y tampoco la mayoría de las empresas mencionadas más arriba.

El transporte aéreo, instrumento necesario para el desarrollo de la región, que cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos, pero también con grandes distancias, hace que este transporte sea imprescindible en la intercomunicación interna.

Esa es la paradoja del extremo austral: el avión se presenta como medio ideal para cubrir largas distancias, pero la baja densidad poblacional lo hace un mercado de difícil supervivencia para las compañías aéreas. "Al menos una vez por mes recibimos empresarios interesados en operar vuelos en la Patagonia -decía Wyss-; creen que porque han conseguido aviones pueden hacer un gran negocio con el turismo, hasta que se ponen a hacer cuentas..." decía Federico Wyss- (un reconocido especialista en turismo en diario La Nación, noviembre de 1997).

Debido a la imposibilidad de hacer frente a los elevados costos de mantener una línea aérea rentable, el Estado Nacional creó a mediados de la década del '90 el Programa Integral de Desarrollo Aéreo Patagónico (Pidap) que otorgaba subsidios a las compañías aéreas que operaban en el sector. Pero, después de dos años de su creación,

el Programa ya no tenía fondos con lo que subsidiar a la empresas. Estas tuvieron que adaptar su estructura de costos a las nuevas circunstancias y muchas de ellas no pudieron cumplir con los compromisos financieros asumidos.

“Empresas sanas y viables desaparecieron por falta de mecanismos de apoyo o de promoción, básicamente financieros, que les redujeron sus capitales de trabajo a límites no consistentes ni congruentes con sus necesidades operativas. Este proceso se agravó, en el período 2001-2002, por la cancelación neta de créditos del sector financiero, por la fuga de capitales y de divisas, por la alteración de la paridad cambiaria, por la inexistencia de crédito bancario, y por la reducción drástica del dinero transaccional y de la posibilidad de su libre disposición” (Vázquez, 2004).

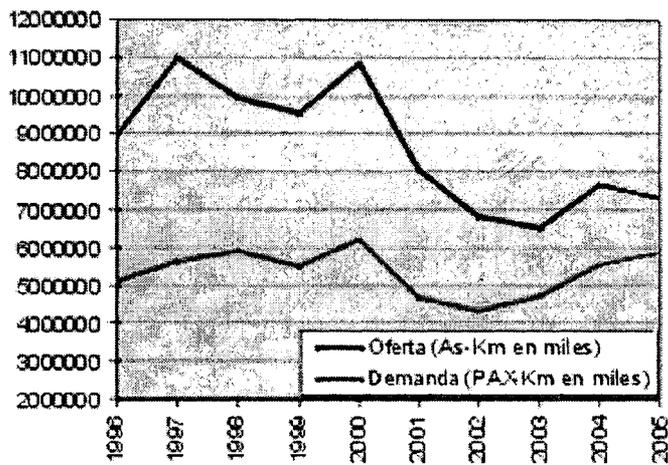
Igual suerte tuvieron las pymes en la década de los 80 y 90 cuando, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), cerraron definitivamente sus puertas el setenta y cinco por ciento (75 %) de las pymes nacionales; además, otro dato importante que arrojaba el INDEC era que el promedio de vida de una pyme en la Argentina era de siete años contra los veinte a veinticinco años promedio de sus pares europeas. (Vázquez, 2004).

En el año 1997, según datos consignados por la Administración Nacional de Aviación Civil Argentina, eran siete las empresas de transporte aerocomercial de pasajeros, carga y correo que prestaban servicios regulares en la región patagónica. A fines del 2002, sólo quedaron tres de ellas.

Pero, también, hubo otras pymes que pudieron mantenerse. Ese es el caso de la UA4, que aún permanece en el mercado aeronáutico.

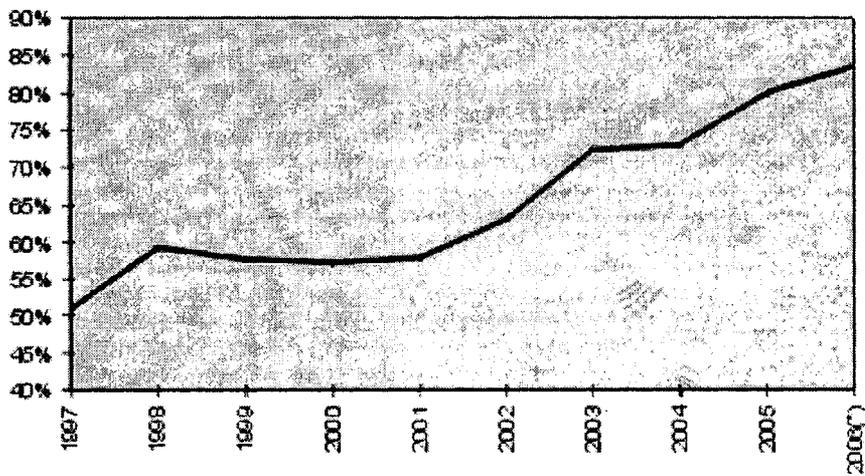
Debido a la dificultad de encontrar datos estadísticos específicos de oferta y demanda en el transporte aerocomercial patagónico, transcribo a continuación un gráfico con la evolución de la oferta (expresada en asientos/km en miles) y demanda (expresada en pasajeros/km, en miles) referidos al total del país, que en cierta manera, refleja lo que ocurriría en el período estudiado (1997-2001) en el sector patagónico.

CABOTAJE
EVOLUCIÓN de la OFERTA y la DEMANDA
(1996-2005)



Fuente: Subsecretaria de Transporte Aero comercial

CABOTAJE
COEFICIENTE DE OCUPACIÓN (%)



Fuente: Subsecretaría de Transporte Aero comercial

A partir de los gráficos precedentes, se pueden analizar los datos en el cuadro siguiente:

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Oferta (Asientos- Km, en millones)	11	10	9.6	10.9	8	6.8
Demanda (PAX Km, en millones)	5.6	5.9	5.5	6.2	4.7	4.4
Ocupación General (en %)	50.9 %	59 %	57.3 %	56.9 %	58,7 %	64.7 %

Como se puede apreciar, desde el año 1997 hasta 1999 disminuye la oferta de asientos debido a la desaparición de muchas compañías dedicadas al transporte aéreo; luego –en el año 1999- se registra un aumento de los valores, influenciados por la ampliación de la flota de aviones de empresas, que si bien volaban hacia la Patagonia, tenían sus bases en otras regiones del país.

Entre los años 2001 y 2002, con la crisis generalizada que tuvo lugar en nuestro país, podemos observar una fuerte disminución de la oferta y demanda, hecho que también afectó a muchas empresas de otros sectores de nuestro país.

Sin embargo, los coeficientes de ocupación de las aeronaves se mantuvieron relativamente estables (del 50 al 65 %) entre los años 1998 y 2001 y luego aumentaron hacia el año 2002, debido a que, si bien la demanda de pasajes disminuyó, la contracción de la oferta fue un poco mayor, y entonces el porcentaje de ocupación de los aviones fue mayor.

7. CONCLUSIONES

A partir del marco teórico y los datos obtenidos en esta investigación, surgen las siguientes conclusiones:

La Teoría de la Inercia Estructural argumenta que las estructuras organizativas están sujetas a una fuerte inercia y que responden lentamente a los cambios ambientales. Entonces, la desaparición de las pymes estudiadas podría ser enfocada desde esta perspectiva.

Las pymes investigadas contaban con un subsidio por parte del Estado Nacional (PIDAP) mencionado anteriormente, y su estructura estaba condicionada a esta situación: al no recibir más fondos como fue explicado en el punto 6, pocas (o ninguna) pudieron anticipar su desfinanciamiento –con el consiguiente deterioro de su cadena de cobros/pagos- y sólo una minoría conservó su viabilidad.

Por otro lado, la empresa sobreviviente estudiada no recibía subsidios y su estructura era burocrática. Esta empresa era más fuerte que sus competidoras pues tenía los recursos necesarios que le permitieron amortiguar los cambios del entorno y hacer frente a los altos costos que tiene una línea aérea.

Pero, además de enfocar la cuestión desde el punto de vista ecológico, se puede argumentar que la UA4 –la sobreviviente- pudo haberlo hecho por su capacidad, creatividad y flexibilidad.

La Teoría de la Ecología Organizacional expresa que un fuerte cambio contextual tendrá efectos sobre la composición de la población, seleccionando a aquellas nacidas bajo condiciones contextuales diferentes y eliminando a aquellas surgidas bajo otro tipo de condiciones.

Sin embargo, las empresas desaparecidas estudiadas se crearon, prácticamente, en las mismas condiciones del mercado de cuando desaparecieron, es decir, conocían las variables que operaban en el ámbito aeronáutico en la región donde se desempeñaban. Salvo la UA1, que tenía una estructura burocrática, que conservaba desde su creación en los años '70, las demás empresas extinguidas eran jóvenes con estructuras simples,

flexibles, que podrían haberse adaptado a las condiciones imperantes en los años '90 en nuestro país.

La UAI, que poseía una estructura profesional, con larga trayectoria en el ámbito aeronáutico, y que además había pertenecido a un estado provincial, también desapareció. Evidentemente, cuando esta pyme es privatizada, cambia su identidad y se modificaron los factores que la habrían hecho, teóricamente, más resistente a los cambios contextuales, ya que cerró sus puertas al poco tiempo de su privatización.

Quizás la dificultad de poder utilizar esta Teoría para definir el éxito o fracaso de las pymes reside en que fue aplicada a una muestra y no a la población de las pymes aeronáuticas patagónicas, aunque la muestra no diste demasiado en tamaño del universo.

Sin embargo, es necesario rescatar la posibilidad que brinda este marco teórico a los efectos de analizar desde otra perspectiva la supervivencia de las pymes y complementar sus principios con otras miradas que centran su atención en el management y su rol en el desarrollo de las organizaciones.

Como dice Morgan (1990) “la organización es en principio capaz de influir en la naturaleza de su entorno. Son capaces de jugar un rol activo en la formación de su futuro, especialmente cuando actúan de común acuerdo con otras organizaciones”.

La combinación del autobús con el avión, la integración con otras redes nacionales y el desarrollo de destinos turísticos alternativos, entre otros, podrían ser alternativas para el progreso de nuestras pymes aeronáuticas.

Consecuentemente, la Teoría de la Ecología Organizacional no me ha explicado completamente el fenómeno de la desaparición de las pymes aeronáuticas, pero sí he comprobado que el éxito o fracaso de las pymes no responde a una visión unilateral, enfatizando el papel de la escasez de recursos y la competición –fundamentos de la teoría ecologista- sino a una visión integradora, sabiendo que los recursos son abundantes, que se pueden renovar y que los organismos también colaboran entre sí.

BIBLIOGRAFIA

Alanis Arévalo, D. (2010) **“El transporte aéreo en Patagonia: su necesidad, estrategia y viabilidad”**, disponible en www.avionovo.com

Alvárez, H. F. (1997) **Principios de Administración**, Ediciones Eudecor, Córdoba.

Baum, J.A.C.; Singh, J.V. (1996) **Dynamics of Organizational Responses To Competition**, Social Forces, vol. 74 (4).

Burns T. y Stalker G. M. (1961) **The Management of Innovation**, Tavistock Publications, Londres.

Campos, S., Carro R. y otros (2000) **“Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones: la ecología organizacional”**, Revista Faces, año 6 (9), Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad de Ciencias Económicas y Sociales.

Código Aeronáutico Argentino, sancionado por Ley 17285 del 17/5/67.

Etkin, J. (2000), **Política, gobierno y gerencia de las organizaciones**, Prentice Hall, Buenos Aires.

Etkin, J. (2005), **Gestión de la complejidad en las organizaciones**, Editorial Gránica, Buenos Aires.

Fassio, A., Pascual L. y Suárez F. (2000), **Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo**, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.

Fraga, H. A. y Ramos Mejía M. (2000), **Cómo profundizar el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales**, Ediciones Granica, Buenos Aires

Gantman, E., Contreras, M., (1999) **“Nuevos roles y desafíos del analista organizacional: Tensiones y paradojas”**, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

García, J., Ronda, T. y otros (2009, Noviembre) **“El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación”**, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, disponible en biblioteca digital www.invenia.es.

Guillén Gorbe, T. (2010) **“La teoría de la evolución de Darwin en la estrategia competitiva actual”**, disponible en ifedesconsultores.com

Hannan, M. T., y Freeman, J. H. (1989), **Organizational ecology**. Harvard University Press, Cambridge.

Hannan, M. T., y Freeman, J. H. (1984). **Structural inertia and organizational change**. American Sociological Review.

Hill C. W. L. y Jones G. R. (1996), **Administración Estratégica**, Mc Graw Hill, Bogotá

Ley 24.467. Régimen para Pequeñas y Medianas, sancionada el 15 de marzo de 1995.

Lawrence P., y Lorsch J. (1967), **Organization and Environment**. Harvard University, Cambridge.

Mintzberg, H. (2000) **Diseño de organizaciones eficientes**, El Ateneo, Buenos Aires

Morgan, G. (1990) **Imágenes de la organización**, Editorial Alfaomega, México

Otero Neira, M. (2009, Noviembre) **“Inercia Estructural. Antecedentes y Consecuencias”**, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Vigo, disponible en www.usc.es.

Vázquez, J. y Stering H. (2004), **Dirección Eficaz de Pymes**, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Vicente, M. A., Ayala J. C. y otros (2008), **Principios Fundamentales para la administración de organizaciones**, Prentice Hall - Pearson Education, Buenos Aires.

Potenze, P. L. (1998) **Catálogo histórico del transporte aéreo argentino**, obra inédita, Buenos Aires.

Revista Faces, Año 6, Nro. 9 (2000) Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

¿Sabe usted si su empresa es micro, pequeña o mediana? (2009, Noviembre), disponible en www.sepyme.gov.ar.

www.avionovo.com

www.invenia.es

www.infomipyme.com

www.odinstitute.org

www.portalpymes.mendoza.gov.ar

www.sepyme.gov.ar

www.sergerente.net

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA REALIZADA A INFORMANTE CLAVE DE LA UNIDAD DE ANALISIS 1 (UA1)

1. ¿Qué puesto ocupaba dentro de la compañía?
Gerente de Planeamiento e Ingeniería
2. ¿Cuándo se iniciaron las actividades de la empresa?
Empezó como una Dirección de Aeronáutica Provincial hace más de 20 años y con el tiempo se transformó en una línea aérea provincial. A mediados de los '90 entró en el plan de privatizaciones de empresas públicas adquiriéndola un operador de otro país. En 1999 pasó a manos de un propietario argentino.
3. ¿Cuándo dejó de operar la compañía?
Los últimos meses del 2000.
4. ¿Cuál fue el motivo por el cual dejó de operar?
Mal gerenciamiento por parte de los dos últimos dueños.
5. ¿Cuántas personas trabajaban?
Aproximadamente, 60 empleados.
6. ¿Qué tipo de estructura organizacional tenía?
El presidente y el CEO eran la misma persona, un gerente general y 3 gerentes departamentales: uno comercial y administrativo, otro de mantenimiento y otro de operaciones.

7. ¿Qué rutas cubrían?
Con base en Neuquén se opera a Rincón de los Sauces, Mendoza, Bahía Blanca, Comodoro Rivadavia, Bariloche e internacionales a Concepción, Temuco y Puerto Montt en Chile.
8. ¿Qué porcentaje de ocupación tenían los aviones?
Históricamente en el orden del 50/60 %, y en el último año, por debajo del 30 %.
9. ¿Con cuántas empresas competían en esas rutas?
En la ruta a Comodoro Rivadavia, tenía un solo competidor. En las demás rutas, no tenía competencia directa.
10. ¿Recibían algún tipo de subsidio del Estado Nacional?
Sí.
11. ¿Tenían aviones propios o alquilaban las aeronaves?
Cuando era estatal, tenía aviones propio; posteriormente operaron aviones en leasing y en el último tiempo, aviones alquilados.
12. ¿Cómo respondía la empresa a los cambios en el entorno?
Pese a que monitoreaba regularmente el entorno, tenía una inercia importante porque le costaba ajustarse a los cambios en el contexto, posiblemente generados por el estado.
13. ¿Considera que algún componente del entorno haya podido influir para que la empresa dejara de operar?
No, la persona que la compró no puso “ni un peso” y pensó que el Estado Provincial lo iba a ayudar y no fue así.
14. ¿Utilizaba la empresa algún método de planeación para llevar a cabo sus actividades en el largo plazo?
No, no existía el planeamiento a largo plazo.

ANEXO II

ENTREVISTA REALIZADA A INFORMANTE CLAVE DE LA UNIDAD DE ANALISIS 2 (UA2)

1. ¿Qué puesto ocupaba dentro de la compañía?
Empleado sector comercial
2. ¿Cuándo se iniciaron las actividades de la empresa?
Por el año 1991.
3. ¿Cuándo dejó de operar la compañía?
En el 1999.
4. ¿Cuál fue el motivo por el cual dejó de operar?
Pagó unas pocas cuotas por el leasing de los aviones que utilizaba. Entonces, por falta de pago el "Leasor" le embargó los aviones.
5. ¿Cuántas personas trabajaban?
Alrededor de 30 personas.
6. ¿Qué tipo de estructura organizacional tenía la empresa?
Era una estructura simple, el dueño que se encargaba de la parte comercial con injerencia en todos los sectores, un responsable del área operaciones y otra persona a cargo del mantenimiento.
7. ¿Qué rutas cubrían?
Partiendo de Río Grande (Tierra del Fuego) se alcanzaban las ciudades de Ushuaia, Río Gallegos, Comodoro Rivadavia, Viedma, Bahía Blanca, Neuquén y Mendoza.

8. ¿Qué porcentaje de ocupación tenían los aviones?
El 55 %, llegando algunas rutas al 60%.
9. ¿Con cuántas empresas competían en esas rutas?
Tenía competidores distintos en las distintas rutas.
10. ¿Recibía algún subsidio del Estado Nacional?
Sí, recibía fondos del PIDAP
11. ¿Tenía aviones propios o alquilaban las aeronaves?
Tenía aviones en leasing.
12. ¿Cómo respondía la empresa a los cambios en el entorno?
Era una empresa que estaba muy atenta a los cambios que se operaban en el mercado.
13. ¿Considera que algún componente del entorno haya podido influir para que la empresa dejara de operar?
Sí, cuando dejamos de recibir el subsidio tuvimos graves problemas de operaciones y llegó un punto en que no pudimos continuar. Además, como te dije antes, no se pudieron pagar las cuotas del leasing y se vino el embargo.
14. ¿Utilizaba la empresa algún método de planeación para llevar a cabo sus actividades en el largo plazo?
Se vivía el día a día.

ANEXO III

ENTREVISTA REALIZADA A INFORMANTE CLAVE DE LA UNIDAD DE ANALISIS 3 (UA3)

1. ¿Qué puesto ocupaba dentro de la compañía?
Directivo
2. ¿Cuándo se iniciaron las actividades de la empresa?
A mediados de la década del 90.
3. ¿Cuándo dejó de operar la compañía?
1998.
4. ¿Cuál fue el motivo por el cual dejó de operar?
Por falta de rentabilidad.
5. ¿Cuántas personas trabajaban?
Aproximadamente 15 empleados.
6. ¿Qué tipo de estructura organizacional tenía?
Era una estructura muy simple, eramos muy pocos.
7. ¿Qué rutas cubrían?
Río Gallegos-Ushuaia, Río Gallegos-Río Grande, Río Gallegos-Comodoro Rivadavia.
8. ¿Qué porcentaje de ocupación tenían los aviones?
En el orden del 50%.
9. ¿Con cuántas empresas competían en esas rutas?
Una
10. ¿Recibían algún tipo de subsidio del Estado Nacional?
Sí
11. ¿Tenían aviones propios o alquilaban las aeronaves?
Se operó con una sola aeronave en Leasing.
12. ¿Cómo respondía la empresa a los cambios en el entorno?
Si, considerando el breve tiempo de operación.

13. ¿Considera que algún componente del entorno haya podido influir para que la empresa dejara de operar?

Si, la competencia y la falta de rentabilidad.

14. ¿Utilizaba la empresa algún método de planeación para llevar a cabo sus actividades en el largo plazo?

Si, pero no se llevo a poner en práctica por el breve tiempo de operación.

ANEXO IV

ENTREVISTA REALIZADA A INFORMANTE CLAVE DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS 4 (UA4)

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la compañía?
Gerente Administrativo.
2. ¿Cuándo se iniciaron las actividades de la empresa?
A principios de la década del '80.
3. ¿Cuántas personas trabajan actualmente?
Aproximadamente 75 personas.
4. ¿Que tipo de estructura organizacional tiene la empresa?
Tenemos un presidente y un vice de los que dependen varias gerencias: la administrativa, la de operaciones, la de mantenimiento.
5. ¿Qué rutas cubren?
Se operaba con tres bases de operaciones: una en Buenos Aires para vuelos ejecutivos no programados, y dos en el interior de nuestro país, una de ellas en la Patagonia y otra en el noreste argentino para vuelos contratados y de línea.
6. ¿Qué porcentaje de ocupación tienen los aviones?
Dependiendo de la ruta, 65%.
7. ¿Con cuantas empresas compiten en esas rutas?
En algunas rutas con una empresa, y en otras con ninguna.
8. ¿Reciben algún subsidio del Estado Nacional?
No.
9. ¿Tienen aviones propios o alquilan las aeronaves?
La mayoría son aeronaves en leasing.
10. ¿Cómo responde la empresa a los cambios en el entorno?
Ejecuta los cambios con gran rapidez.
11. ¿Cuál o cuáles componentes del entorno considera que impactan en mayor medida en el desenvolvimiento de la organización?

Principalmente, el cambio de regulaciones e implementación por parte del Estado Nacional.

12. ¿Utiliza la empresa algún método de planeación para llevar a cabo sus actividades en el largo plazo?

Falta una visión a largo plazo.