



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



# Un modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad

Vicente, Miguel A.

2011

Cita APA: Vicente, M. (2011). Un modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales 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



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



DATA CONSULTA

## TESIS

### Doctorado en Administración.

*Un modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.*

*Leto Hernández*  
2010

Doctorando: Miguel Ángel Vicente.

Tutora de Tesis: Dra. Patricia Bonatti

Fecha: Diciembre 2010

Actualizada: Diciembre 2011

*adw*



## INDICE

Agradecimientos.....	4
Modificaciones realizadas para la segunda presentación.....	5
1. Introducción.....	6
1.1 Formulación del problema.....	7
1.2 Descripción del problema.....	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Fundamentación.....	8
1.5 Hipótesis.....	8
1.6 Objetivos.....	9
1.6.1 Objetivo general.....	9
1.6.2 Objetivos específicos.....	9
2. Marco teórico.....	10
2.1 Caracterización de las PyMES.....	10
2.1.1 Origen y evolución de las PyMES.....	11
2.1.2 La importancia de las PyMES.....	12
2.1.3 La importancia de las PyMES en el ámbito mundial y en nuestro país.....	12
2.1.4 Intervención de las PyMES en el mercado de trabajo.....	13
2.2 Consideraciones acerca de la incidencia de las variables en el contexto global actual para las PyMEs.....	17
2.2.1 Mercados Globales.....	17
2.2.2 Economías integradas y bloques regionales.....	17
2.2.3 Cambio de los patrones de compra debido a cambios sociales.....	17
2.2.4 Antecedentes en otros países.....	20
2.2.5 ¿Qué se considera PyME en Argentina? Variables que se tienen en cuenta para determinar la dimensión de una empresa.....	21
2.3. Un estudio de las empresas Familiares.....	23
2.4 La Competitividad desde una mirada tradicional.....	31
2.4.1 Antecedentes.....	31
2.4.2 Definiciones de competitividad empresarial.....	32
2.4.3 Competitividad interna y externa.....	34
2.4.4 Políticas públicas para estimular la competitividad.....	36
2.4.4.1 ¿Que es el SEBRAE?.....	37
2.4.5 Políticas hacia el cambio tecnológico y su aplicación.....	38
2.4.6 Estrategias para mejorar la competitividad.....	40
2.4.7 Definiciones de competitividad a nivel nacional.....	41
2.4.8 Principios básicos sobre la competencia.....	45
2.5 Factores de la competitividad.....	47
2.5.1 Nuevas exigencias para la competitividad.....	47
2.5.2 Análisis de la competitividad.....	50
2.5.3 Competitividad y cambio tecnológico. Innovar un factor clave.....	52
2.5.4.1 Tecnología y competitividad.....	57
2.5.4.2 La Capacidad Tecnológica y la Capacidad Productiva.....	58
2.5.4.3 Las Fuentes del Cambio Tecnológico.....	60
2.5.5 Calidad total: estrategia clave de la competitividad.....	64
2.5.5.1 Contexto y calidad. Cambiando las perspectivas estratégicas.....	70
2.5.6 La Competencia.....	71
2.6.1.1 Consumidores.....	71
2.5.7 Implementación de sistemas de gestión de calidad.....	74

2.5.8	Análisis de la competencia .....	75
2.5.9-	Educación y competitividad .....	78
2.5.10	El valor del conocimiento como sustento de la competitividad .....	79
2.6	Una revisión de los principales aportes teóricos sobre la competitividad empresarial.82	
2.6.1	El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter .....	83
2.6.2	Análisis del Modelo de auto-diagnóstico de Peter Drucker.....	90
2.6.3	Cuatro rutas hacia la ventaja estratégica Kenichi Ohmae.....	93
2.7	Análisis de la guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs.....	97
2.8	Mundo virtual y competitividad para las PyMES .....	100
2.8.1	¿Qué es la Web 2.0? .....	100
2.8.2	Clasificación de aplicaciones de la Web2.0.....	102
2.8.3	¿Cuál es el impacto real del desarrollo de la Web2.0?.....	103
3.	Materiales y Métodos .....	117
4.	Resultados preliminares:.....	119
4.1	Análisis de entrevistas .....	119
4.1.1	Tipología de empresas .....	123
4.1.2	Innovación como factor clave .....	125
4.1.3	Uso de Internet como herramienta competitiva .....	130
4.1.4	Calidad .....	136
4.1.5	El conocimiento .....	144
4.1.5	Análisis de la competencia.....	153
4.1.6	Políticas públicas para estimular la competitividad.....	154
4.1.7	¿Cuales son las claves del negocio que hacen competitiva a la empresa según sus dueños? .....	157
5	Necesidad del modelo .....	162
6.	Conclusiones. ....	166
7.	Propuesta: Un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad. ....	169
7.1	Elementos claves para la competitividad en la organización .....	169
7.2	Claves para alcanzar la competitividad.....	174
7.3	Propuesta: Modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad. ....	176
7.4	¿Quiénes, cuándo, como aplicar el modelo? .....	183
	Bibliografía .....	184
	Anexo I Entrevistas.....	189
	Anexo II: Guía de entrevistas .....	220
	Anexo II: Formulario de Encuesta Mundo Virtual y Competitividad.....	221

## **Agradecimientos**

Primeramente quiero agradecer a los dos jurados Dr. Aldo H. Alonso y Alfredo Rébora que realizaron observaciones porque a partir de las mismas me permitió hacer un replanteo de la tesis, que enriqueció el trabajo. Igualmente al Dr. Alberto Wilensky quién no formuló observaciones.

A la comisión de Doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y al Dr. Juan Jose Gilli por haberme recomendado el asesoramiento en metodología de la Dra. Adriana Fassio, a la cual agradezco su incondicional apoyo, ideas y orientación que me brindó de manera desinteresada.

Le agradezco también a la Dra. Patricia Bonatti la directora de tesis porque fue importante su apoyo, tarea y recomendaciones durante todo el desarrollo de la tesis.

Y finalmente al Lic. Christian Arias, por la capacitación intensiva que me brindó y el asesoramiento dado.



## **Modificaciones realizadas para la segunda presentación**

1. Se delineó nuevamente la introducción y se incorporó palabras claves
2. Reordenamiento de los temas en función de los ejes teóricos planteados. Índice temático.
3. Incorporación de pregunta de investigación (hipótesis)
4. Replanteo de la justificación, fundamentación, objetivos general y específicos.
5. Revisión y coherencia entre la pregunta de investigación – los objetivos – metodología – materiales y análisis.
6. Ampliación e incorporación de conceptos al marco teórico. Revisión bibliográfica.
7. Incremento del número de unidades de análisis. (Ocho entrevistas)
8. Reformulación de los ejes conceptuales en las entrevistas.
9. Análisis de las entrevistas según ejes temáticos planteados, a través del software ATLAS.TI. Incorporación de gráficos.
10. Formulación de conclusiones preliminares y finales.

## **1. Introducción**

Los factores que hacen al crecimiento y desarrollo de una empresa son Productividad, Eficacia, Eficiencia, Rentabilidad, Calidad, Procesos y Competitividad. El siguiente estudio indagará solamente sobre la competitividad, porque de las otras dimensiones mencionadas existe una variada cantidad de modelos de análisis para aplicar en las empresas PyME.

Para alcanzar los objetivos planteados el presente estudio recoge datos tanto de fuentes primarias como secundarias, a saber:

Como fuente de datos primarios se entrevistó a empresarios PyME, durante los meses de octubre y noviembre de 2011. Los criterios de inclusión fueron: -Rubros: Industria, Servicios y Comercio. -Zonas geográficas: Buenos Aires, Rosario y Puerto Madryn. -Antigüedad de las empresas, más de diez años de permanencia en el mercado. -Facturación: mayor a 2 millones al año. La metodología utilizada es cualitativa. La edad de los socios fundadores entrevistados osciló entre 40 y 75 años de edad,

Por otro lado, como fuente secundaria se utilizaron los datos arrojados por una encuesta realizada en el 2009, pertenecientes a un estudio sobre 112 empresas PyMe, se trata de una muestra no probabilística, de juicio. Este estudio se enmarcó en el Seminario de Gestión de las PyMES, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires. Mediante el mismo, se obtuvieron datos relevantes referidos a características inherentes a las diferentes empresas e información acerca de la utilización y aplicación de Internet para el desarrollo de sus actividades.

Finalmente, a partir del análisis de los datos mencionados anteriormente y de los hallazgos empíricos, se propone un modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad, no se pretende ser presuntuoso, sino que es esbozo de las variables a tener en cuenta para dicho análisis interno, que luego se podrá adaptar a cada empresa en particular. Es un modelo que sirve como guía de análisis.

### **Palabras claves**

**PyME – Empresas Argentinas – Competitividad – Modelo de análisis – familias con empresa o empresas de familia.**

### **1.1 Formulación del problema**

A partir del análisis teórico de diferentes autores y de mi experiencia profesional, tanto académica como en consultoría, creo conveniente generar un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad, porque considero es una necesidad y “debilidad” de las empresas PyME en nuestro país.

### **1.2 Descripción del problema**

Existen diferentes momentos y necesidades donde se hace imprescindible una forma de sistematizar un análisis sobre la competitividad empresarial. Los momentos pueden ser el traspaso de dirección, crecimiento hacia otros mercados, nuevos competidores, incorporación de mandos medios, entre otros.

Indagar en empresas PyMES de distintos rubros y lugares para detectar su “forma” y/o “estilo” particular de ser competitiva es necesario para detectar la necesidad antes planteada.

Nos preguntamos ¿Qué hace competitiva a una empresa? ¿Cuál es el “estilo” o “sello” personal que le imprime el dueño de la empresa? ¿Qué las hace diferentes de las otras y como se posicionan en el mercado? ¿Cuál es la diferencia que marcan con respecto a la competencia? ¿Por qué la eligen los clientes? ¿Cuáles son sus fortalezas como empresa competitiva?

### **1.3 Justificación**

La importancia de las PyMEs como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. En una primera instancia se indagará acerca de los factores claves que hacen de una empresa competitiva. Luego se rastreará si existe la necesidad de un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa PyME acerca de su competitividad.

Con respecto a la competitividad existen teorías definiciones y dimensiones, análisis de la misma en el plano abstracto, pero nos encontraríamos con un vacío de herramientas empíricas que puedan analizar de una manera sistemática específicamente la competitividad en las PyME.

Por tal motivo, resulta importante indagar las claves de la competitividad y reflexionar sobre éstas, para luego traducirlas en un modelo sistemático de análisis o de auto-análisis por parte de las mismas.

### **1.4 Fundamentación**

El sector PyME tiene un gran impacto en la generación del PBI de nuestro país y por consiguiente es un importante factor generador de riqueza. Al mismo tiempo, representa el mayor demandante de empleo. Por tal motivo resulta de utilidad estudiar la competitividad en las empresas PyME.

Como producto del trabajo de investigación se esbozará un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad, debido a que se dispone de modelos teóricos y de dimensiones teóricas pero no de un modelo de análisis delimitado, empírico y pragmático, con indicadores específicos de competitividad, para las PyME en particular y para nuestro país.

### **1.5 Hipótesis**

Más allá del rubro empresarial de las empresas PyME, en algún momento del desarrollo, es necesaria una herramienta de diagnóstico que permita identificar los factores claves que la hacen competitiva.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Explorar y describir los factores de competitividad en las empresas PyME y detectar si existe la necesidad de un modelo de análisis estándar acerca de ello, para formular un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de los factores claves que hacen a la competitividad en una empresa.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

1. Detectar y analizar los factores de competitividad en las empresas PyME.
2. Describir el fenómeno del mundo virtual y su uso en las empresas PyME como herramienta para mejorar y aumentar su competitividad.
3. Detectar en qué etapa de evolución se encuentran las empresas entrevistadas y la necesidad de implementar un modelo de análisis de los factores de competitividad claves.
4. Indagar si existe la necesidad de un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.
5. Delinear un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca los factores claves que hacen a la competitividad.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Caracterización de las PyMES <sup>1</sup>

Al efecto de esta tesis es necesario presentar una caracterización de las PyMEs y de las condiciones en las cuales operan.

Puede realizarse en dos formas:

- a) Cuantitativa: cantidad del personal o facturación.
- b) Cualitativa: el C.E.D. (committee for economic development) indica que la empresa es una PyME si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
- Capital suministrado por los propietarios.
- Fundamentalmente área local de operaciones.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

El uso de la facturación como criterio trae problemas de actualización por inflación o tipo de cambio en las comparaciones internacionales, y también el tipo de empresas (será, por ejemplo, igual el límite para un negocio minorista que para uno mayorista).

- c) El sector a considerar: el problema varía de acuerdo al sector de la economía que se considere y aún dentro de cada sector al tipo de empresa considerada.

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura.

La dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar.

Debido a la nueva concepción de la competencia, cobra especial relevancia el criterio de "especialización flexible" que contempla la capacidad de las empresas

<sup>1</sup> DINI, Marco; FERRARO, Carlo; GASALY, Carolina. "Pymes y articulación productiva: resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina", Santiago de Chile: CEPAL, noviembre 2007

para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc.

Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Dentro de este proceso entendemos que las PyMEs deben cumplir un papel destacado

Las PyMEs en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

### **2.1.1 Origen y evolución de las PyMEs**

Encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

### **2.1.2 La importancia de las PyMEs**

La importancia de las PyMEs en la economía se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la distribución de la mano de obra cumpliendo un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral, al articularse con grandes empresas y micro emprendimientos.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la desconcentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter-empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PyMEs poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro-emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

### **2.1.3 La importancia de las PyMEs en el ámbito mundial y en nuestro país**

En la comunidad europea, las empresas PyME representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

Es por eso que en las reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las PyMEs.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia, las PyMEs de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

#### **2.1.4 Intervención de las PyMEs en el mercado de trabajo**

La intervención de este sector tiene tanto aspectos positivos como negativos.

El lado negativo se manifiesta en razón de que muchas empresas del sector tienden a integrarse al tramo informal del mercado de trabajo. Esto nos conduce a la evasión impositiva, la no adecuación de las leyes laborales y la falta de agremiación sindical.

En definitiva, son empresas que alteran las leyes de juego del mercado institucionalizado, lo que provoca la queja de las grandes firmas, que ven esta situación como una transferencia de recursos implícitos en favor del sector que nos ocupa.

La movilidad laboral refleja la faz positiva de la intervención de la pequeñas y medianas empresas en el contexto del mercado de trabajo de lo que se trata, en definitiva, es de alcanzar una mejor reasignación de los recursos humanos, ya se trate de obreros calificados como no calificados.”

En el primero de los casos me refiero a la posibilidad que tienen de abandonar su trabajo en una empresa grande, tal vez con cierta estabilidad pero sin posibilidades de progreso, para ingresar a un emprendimiento de menor envergadura pero con posibilidades de desarrollo personal. Tal decisión afectará en mayor medida a los jóvenes trabajadores para quien la antigüedad no reviste importancia.

En lo que refiere a obreros no calificados, la movilidad laboral se insinúa con mayor intensidad en el plano de las PyMEs.

El tema de la multiplicidad de funciones que tiene el trabajador de la PyME, suele tornarse conflictivo en las discusiones gremio-empresa. En lo general, este fenómeno no se presenta en las grandes firmas. El tipo de organización de trabajo en las PyMEs, que permite la polifuncionalidad, deriva en beneficios tales como ingresos más elevados y capacitación diversificada, esto último mejora la posición del empleado en el mercado de trabajo.

En primer lugar debemos distinguir entre PyMEs formales y marginales.

Las primeras se manejan dentro del mercado legal, poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología, a la vez que suelen estar asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas. Las segundas, generalmente pequeñas unidades productivas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar.

En cambio, el segundo grupo -las marginales-, puede convertirse en un potencial foco de generación de empleo dependiendo, por un lado, del grado de reactivación de la economía, y por el otro, de la existencia de políticas gubernamentales de apoyo técnico y crediticio.

Si bien los montos a invertir son insignificantes comparado con lo que debería destinarse en las grandes empresas, los resultados que podrían alcanzarse en cuanto a cantidad de puestos de trabajo son considerables.

Generación de Empleo: debe notarse que no es necesariamente cierto que las PyMEs usen más trabajo por cada unidad de capital que emplean.

Varios estudios sobre países en desarrollo han indicado que la idea de que las PyMEs son más trabajo-intensivas surgió de la observación de los datos totales en cada economía clasificando a las empresas; por ejemplo, por rango de empleo.

Aún, reconociendo las dudas mencionadas, sobre la existencia de una mayor intensidad del trabajo en PyMEs y sobre la eficiencia tecnológica de los micro-empresarios, los gobiernos podrían tener como objetivo el aumento de la participación de las PyMEs en la economía.

La participación de PyMEs podría aún aumentar en función de su capacidad de competir si una amplia gama de productos fuera producida por empresas de distintos

tamaños interactuando en cada uno de los mercados a partir de políticas públicas en tal sentido

Las PyMES pueden caracterizarse estableciendo una clasificación minuciosa entre los micro productores, a través de la identificación de ramas de actividad formales, y ampliando el tamaño del establecimiento para identificar actividades de baja productividad denominadas por el autor como de subsistencia.

Para ello se incorporan variables como los ingresos laborales, el tipo de aseguramiento y las condiciones de empleo, adicionales al tamaño del establecimiento, para proceder a la estratificación de los sectores. Con estos elementos define tres estratos al interior de las actividades productivas informales de baja productividad con las siguientes características<sup>2</sup>:

- De acumulación ampliada: el establecimiento permite remunerar a su propietario y generar excedentes o ahorro y puestos de trabajo que cumplen con la legislación laboral en cuanto al pago del seguro de salud y del salario mínimo.
- De acumulación simple: la unidad productiva sólo es capaz de regenerar el mismo proceso productivo y para ello tiene que seguir prácticas contractuales ahorradoras de costos salariales como el no pago del salario mínimo o el aseguramiento indirecto
- De subsistencia: apenas remunera inadecuadamente a su propietario sin la retribución correspondiente al capital productivo con lo que produce descapitalización y no puede cubrir los costos laborales de la seguridad social.

No deberían ser consideradas PyMEs las iniciativas de supervivencia de los pobres y marginados, que la mayoría de organizaciones sociales públicas y privadas llaman microempresas.

---

<sup>2</sup> DINI, Marco; FERRARO, Carlo; GASAI Y, Carolina "Pymes y articulación productiva: resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina", Santiago de Chile: CCPA, noviembre 2007

En éstas iniciativas generalmente operan personas o grupos de personas que no generan valor agregado a la actividad a la que se dedican. Por ejemplo: vendedores ambulantes de bienes diversos. Estas iniciativas deben de ser objeto de programas sociales que les garanticen el acceso a servicios financieros o de capacitación que los habilite para insertarse en el sector económico PyME, de la sociedad.

Las micro y pequeñas empresas se define ya no en términos de marginalidad sino como una alternativa productiva que permite la generación de procesos de desarrollo local que garantice efectivamente la equidad en el desarrollo económico.

El desarrollo de nuevas tecnologías favorece la competitividad de las PyMEs y permite la emergencia de formas productivas que apuntan a la sustitución de la producción de masa por medio de las líneas de ensamblaje y maquinaria y mano de obra especializada, por una producción diversificada sobre la base de maquinarias de usos múltiples que favorecen la descentralización de procesos.

Por otra parte, los límites intrínsecos al modelo de producción de masas llevaron a las empresas, en un intento de mantener sus anteriores niveles de rentabilidad, a la experimentación con nuevas formas de organización de la producción y gestión de la mano de obra, caracterizadas bajo el término general de flexibilización, esto es, ajuste de los equipos a una demanda variable, adaptabilidad de los trabajadores a tareas variables, posibilidad de variar empleo y la duración del trabajo en función de la coyuntura, sensibilidad de los salarios a la situación coyuntural de las empresas y del mercado de trabajo y al outosourcing. (tercerización)

Modificaciones necesarias en la organización de las empresas a fin de ejercer un mayor control sobre un mercado caracterizado por su inestabilidad, y aquí surge un nuevo factor que impulsa el surgimiento de PyMEs.

## **2.2 Consideraciones acerca de la incidencia de las variables en el contexto global actual para las PyMEs.**

### **2.2.1 Mercados Globales**

La apertura de las economías nacionales es cada vez más acentuada, y las grandes empresas "Transnacionales" no desprecian ningún mercado.

En cualquier parte del mundo este proceso no discrimina tamaños ni ramas de actividad, pensamos por ejemplo en las tiendas de venta de indumentaria frente a los SHOPPINGS, el almacén de barrio al que le instalan muy cerca un CARREFOUR, la farmacia tradicional frente a la red de FARMACITY, u otros fenómenos que a diario vemos surgir de la nada como los MAXIQUIOSCOS o la entrega de PIZZAS A DOMICILIO que hace la pizzería de la esquina termine compitiendo con PIZZA HUT.

### **2.2.2 Economías integradas y bloques regionales**

Adicionalmente a lo expuesto en el ítem anterior, los estados nacionales ya no permanecerán en un rol pasivo como simples observadores de la realidad o en contrapartida como supremos reguladores, pero sí se convertirán en decisores estratégicos del desarrollo económico, orientando inversiones, promoviendo alianzas y utilizando herramientas tales como la presión tributaria, el crédito y las barreras arancelarias para impulsar determinadas actividades.

En este contexto, las economías integradas y los bloques regionales (UNION EUROPEA, NAFTA, y MERCOSUR) se constituirán en datos ineludibles para el planteo de las distintas estrategias empresarias.

### **2.2.3 Cambio de los patrones de compra debido a cambios sociales**

Los nuevos impactos tecnológicos, la influencia de los medios de comunicación como modelos culturales que se traducen en nuevas conductas, distintos roles y distintos valores sociales y familiares, etc., van generando cambios paulatinos, casi imperceptibles, pero sin lugar a dudas irreversibles, que nos obligan a repensar continuamente. "¿Quién es nuestro cliente y qué es lo que realmente nos compran?"

Todos estos indicadores, nos llevan a enfrentar una situación de mayor incertidumbre e inestabilidad, con planteos competitivos más feroces, una verdadera selva micro económica, donde sólo sobrevivirán los mejores, es decir, aquellas empresas que desarrollen nuevas aptitudes y habilidades que le permitan acrecentar día a día su capacidad para competir en las nuevas realidades, independientemente de su tamaño. Y he aquí otro campo de oportunidad para las PyMEs.

En la actualidad parece ser una constante de este tipo de organizaciones el estado de crisis permanente. Que si bien puede adquirir signos diferentes y aún opuestos, también se manifiesta en situaciones de veloz crecimiento.

Cabe entonces preguntarse ¿cuáles son los determinantes de ese estado?

A los fines de su mejor análisis, proponemos dividirlos entre los de origen externo y los de origen interno y, para cada uno, cruzar la variable de: cambio- no cambio posible.

#### Determinantes externos

De posible o difícil cambio o modificación: son los vinculados con la adquisición de tecnología de alto costo y alta complejidad de manipulación, que producen serias limitaciones de producción en escala y, por lo tanto, de riesgosa amortización, así como el requerimiento de capitales no disponibles.

Además, la existencia o formación de mano de obra altamente calificada, difícil de preparar y retener por parte de las pequeñas y medianas empresas.

De posible o relativamente fácil cambio o modificación; son los vinculados con la permeabilidad de mercados, nuevos productos, nuevos sistemas de distribución, menores costos por mejor adquisición de materia primas o productos intermedios, mejor incorporación de recursos humanos.

### Determinantes Internos

De imposible o difícil cambio o modificación: nos referimos a las características que, por muy arraigadas en los dirigentes, resultan poco permeables a los cambios, por esa misma razón de estar consustanciadas con la personalidad básica de tales dirigentes.

Cabría esperar en este sentido que los cambios se produjesen al entrar en vigencia el esquema sucesorio, siempre que el sistema de delegación fuese efectivo, por una parte, y que los nuevos conductores posean algunas particularidades diferenciales respecto a sus antecesores, por la otra.

De posible o relativamente fácil cambio o modificación: nos referimos a las variables de decisión que, aún cuando se vincular con estilos personales, son más externas a la personalidad básica y por lo tanto más permeable a los cambios.

Tienen que ver con estrategias que denominamos de concertación

Si bien no se pretende que estos determinantes posean valor absoluto, su discriminación permitía fundamentalmente la posibilidad, amplitud y dificultad relativa de producir cambios en la conducción de la pequeña y mediana empresa. A su vez, pone en evidencia las diferencias básicas con las empresas de grande o muy grande dimensión, en donde los problemas son otros, y la magnitud de los cambios se vincula, por ejemplo con la inercia de las estructuras racionales y burocráticas.

## **2.2.4 Antecedentes en otros países**

### **República Federal Alemana**

El reconocido milagro alemán estuvo asentado en bases de asistencia planeada a las empresas de menor dimensión, mediante la acción insertada del propio estado facilitando medidas de apoyo en el campo financiero y en los incentivos fiscales.

### **Brasil**

La asistencia de la PYME surgió como consecuencia del proceso de planificación con el objeto de evitar la concentración económica, la polarización a través de la retribución regresiva del ingreso y la presión demográfica hacia la marginalidad de bastos sectores de la población.

El diagnóstico inicial demostró que la baja productividad relativa del sector podía ser modificada con la combinación de la asistencia financiera condicionada a la asistencia gerencial para racionalizar la empresa.

Esta acción fue centralizada en el SEBRAE, organismo que actúa en los 22 estados brasileños y subvenciona hasta el 55% de las actividades; la parte restante queda a cargo de organismos regionales.

La asistencia es en 3 campos; consultoría, investigaciones y capacitación empresarial.

### **Japón**

Desde 1955 hasta la fecha, la importancia del sector no se ha modificado y representa el 99% total de los establecimientos, el 77,1% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país.

## **2.2.5 ¿Qué se considera PyME en Argentina? Variables que se tienen en cuenta para determinar la dimensión de una empresa**

Las empresas pequeñas y medianas se identifican considerando las siguientes variables:

- Cantidad de personal
- Monto y volumen de la producción
- Monto y volumen de las ventas
- Capital productivo o activos

Cada país tiene sus propios topes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas. Así se consideraría que una empresa es:

- Pequeña: hasta alrededor de 50 personas
- Mediana: entre 50 y 500
- Grande: más de 500

Esto depende del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades. Además esos topes se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social.

En Argentina, el Ministerio de Economía estableció los topes para que las empresas sean consideradas PyMEs, a los efectos de las diferentes medidas de apoyo, tanto a lo que se refiere a la política económica, como a lo fiscal, a la crediticia y otros, tal cual se indica a continuación:

Sector Industrial.

- Personal Ocupado 300 empleados
- Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) \$18.000.000
- Activos productivos \$10.000.000

Sectores Comercial y de Servicios.

- Personal ocupado 100 empleados
- Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) \$12.000.000

- Patrimonio Neto \$12.500.000

Sector Minero.

- Personal ocupado 300 empleados
- Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) \$18.000.000
- Activos productivos \$10.000.000

Sector transporte.

- Personal ocupado 300 empleados
- Ventas anuales (sin IVA ni impuestos externos) \$15.000.000

Sector Agropecuario.

- Ingreso bruto anual (sin IVA ni impuestos internos) \$1.000.000
- Capital productivo \$3.000.000

Por otra parte, para la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, existen tres categorías reglamentadas por la Disposición 147/2006 para cinco sectores:

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.500	\$ 480.000
Pequeña empresa	\$ 3.040.000	\$ 7.500.000	\$ 11.100.000	\$ 3.366.000	\$ 3.000.000
Mediana empresa	\$ 18.240.000	\$ 60.000.000	\$ 88.900.000	\$ 22.440.000	\$ 24.000.000

Mapa PyMEs, prueba piloto, Marzo 2007—Fuente Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Nota sobre la evolución de la PyME industrial Argentina

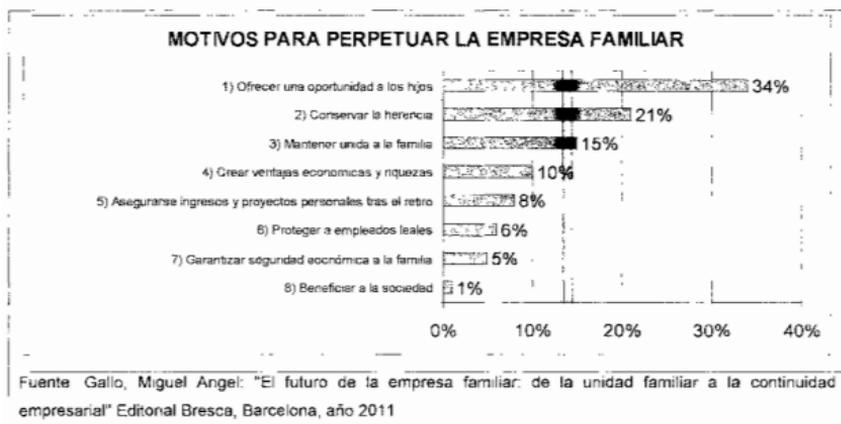
- Más del 90% de los establecimientos industriales ocupan menos de 100 personas.
- Más de un 25% de la producción industrial es generado por la PyME.

### 2.3. Un estudio de las empresas Familiares

Las empresas familiares afrontan diferentes problemáticas, especialmente en la Argentina. Uno de los inconvenientes en nuestro país es que están pasando a la segunda generación, en este marco tener una herramienta que permita llevar a cabo un diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad. Puede ayudar en ese proceso de enseñanza y de traspaso del modelo de negocio, para lo cual es importante tener presente los trabajos de investigación de Miguel Angel Gallo, presentados en *El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial* y en *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*<sup>3</sup>.

Según este autor las empresas de familia se componen de distintas maneras, a saber, cuando más de un individuo, de la misma familia, tienen a la empresa como medio de vida y el otro caso es cuando existe una empresa "controlada" por una familia.

En la investigación realizada por Gallo, donde se encuestó a 75 propietarios de empresas y sus cónyuges, cuando se indagó acerca de los motivos de por qué perpetuar una empresa:



<sup>3</sup> Gallo, Miguel Angel: "El futuro de la empresa familiar de la unidad familiar a la continuidad empresarial" Editorial Bresca, Barcelona, año 2011. e "Ideas básicas para dirigir la empresa familiar" EUNSA, EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, año 2008

- 1) **Ofrecer una oportunidad a los hijos:** Darles la oportunidad de independencia, de control de su futuro y autonomía. Darles la oportunidad de crecimiento personal, de desarrollar su creatividad y de expresarse.
- 2) **Conservar la herencia:** Generar una tradición, una historia y echar raíces. Crear algo que permanezca en el tiempo.
- 3) **Mantener unida la familia:** Contribuir a que la familia trabaje junta. Fortalecer los lazos familiares. Permitirles a los miembros de la familia pasar más tiempo juntos.
- 4) **Crear ventajas económicas y riquezas**
- 5) **Asegurarse ingresos y proyectos personales tras el retiro**
- 6) **Proteger a empleados leales**
- 7) **Garantizar seguridad económica a la familia**
- 8) **Beneficiar a la sociedad**

Por otro lado, plantea un interesante análisis de la relación familia – trabajo. Los principales puntos son:

*“Las relaciones entre Familia y Trabajo son gobernadas por el conflicto entre “lieben und arbeiten”, amor y trabajo, decía Freud. Sugería que el amor y el trabajo eran las principales fuentes de autoestima y felicidad, y que sólo cuando se alcanza un equilibrio entre las dos se alcanza la satisfacción.*

*Las familias se concentran en las emociones, se enfocan hacia ellas mismas y se resisten al cambio. Los negocios por el contrario deben evitar las emociones en la toma de decisiones, se deben enfocar hacia fuera y promover el cambio.*

*Tienen metas diferentes”<sup>4</sup>.*

Lo importante es que a partir del análisis de las empresas familiares señala las siguientes ventajas y desventajas:

---

<sup>4</sup> Gallo, Miguel Ángel: “El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial” Editorial Breca, Barcelona, año 2011

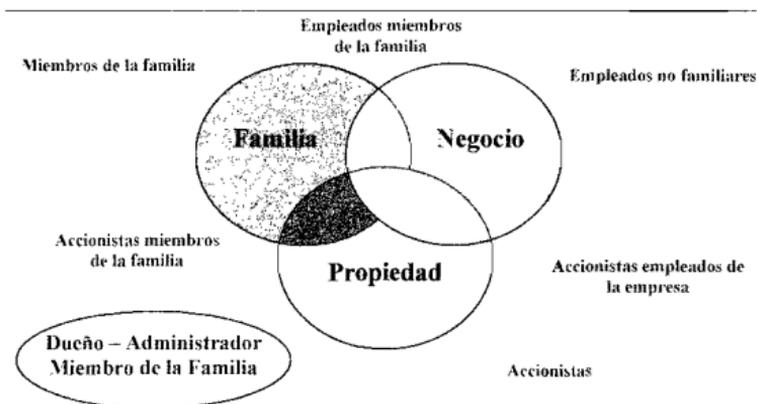
**VENTAJAS**

- Una visión a más largo plazo sin presiones de resultados cortoplacistas.
- Mayor unidad de objetivos entre accionistas.
- Mayor velocidad de decisión.
- Una cultura empresarial bien definida y, aunque a veces paternalista, generalmente mas fuerte y compartida.
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- Mayor continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
- Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes y por lo tanto mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.

**DESVENTAJAS**

- Superposición de roles empresariales y familiares.
- Falta de planificación de la sucesión.
- "Nepotismo"
- Exceso de desconfianza, control y secreto.
- Gran resistencia al cambio y la profesionalización.
- Falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riqueza.
- Liderazgo muy largo.
- Problemas organizativos donde es frecuente vulnerar el principio de "unidad de mando".
- Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa
- Estancamiento estratégico y falta de planificación.
- Tasa de re-inversión insuficiente.

Continuando con este autor, desarrolló la **teoría de los tres círculos y los grupos de interés**<sup>5</sup> que observamos a continuación.



Otro aporte interesante del autor es el **esquema de los órganos de gobierno de la empresa familiar** y el del **impacto del sistema familiar en el negocio**<sup>6</sup> que mostramos a continuación.

<sup>5</sup> Gallo, Miguel Ángel: "El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial" Editorial Bresca, Barcelona, año 2011

<sup>6</sup> Gallo, Miguel Ángel: "El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial" Editorial Bresca, Barcelona, año 2011



#### IMPACTO DEL SISTEMA FAMILIAR EN EL NEGOCIO

De la lectura de estos esquemas surge la utilidad y necesidad de contar con un modelo de análisis interno para la empresa para poder sistematizar estos factores.

Agrega complejidad a la empresa familiar la combinación valores contrapuestos entre familia y la empresa.

FAMILIA	EMPRESA
Enfocada en las emociones	Enfocada a resultados
Conducta subconsciente	Conducta consciente y calculadora
Recuerdos	Futuro
Desarrollo personas	Desarrollo conocimientos
« Quién eres »	« Qué haces »
Mira al interior	Mira exterior ◊ beneficios
Prepara persona para el futuro	No prepara a las personas

Este autor realizó un trabajo de investigación en España, publicado en el libro: "El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial", donde subrayamos los siguientes datos arrojados acerca de la **Alta probabilidad de desaparecer**:

- **70% desaparece antes de los 7 años de vida.**
- **El otro 30% tiene una crisis severa antes de los 25 años.**
- **Menos del 10% supera la tercera generación.**

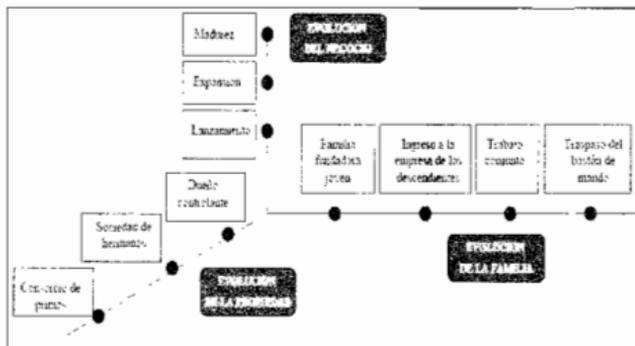
Este autor presenta los datos de un estudio, llevado a cabo en EEUU, Reino Unido y Canadá, donde subraya la vulnerabilidad extrema de las empresas familiares, por ejemplo en EEUU el 40% de las empresas familiares desaparecen durante los primeros 5 años, es decir, esto demuestra que los cinco primeros años en promedio son fundamentales para una empresa.

Por otro lado, refleja el porcentaje de empresas familiares que pasan a una segunda generación, en EEUU el 36%, en Canadá el 30% y desciende en Reino Unido al 24%. Y a la tercera generación el EEUU 12%, en Reino Unido un 14% y en Canadá solamente un 10%

De estos datos se desprende que en nuestro trabajo de campo tomaremos empresas con más de 10 años de permanencia en el mercado y de primera generación.

El mismo autor presenta un esquema ilustrativo de la evolución de la empresa familiar con el paso del tiempo. Este cuadro es útil porque cuanta con algún modelo de análisis que permita que los miembros de la familia incorporen las claves del negocio del fundador.

### Evolución de la empresa familiar según el paso del tiempo



Lo mismo ocurre con otro esquema del mismo autor que presenta los hitos de crisis de una empresa PyME familiar. Nuevamente aparece la necesidad de contar con el modelo de análisis que permita entender las claves del modelo de negocio que armó el fundador.

El mismo autor plantea **las problemáticas por la sucesión en el manejo del negocio:**

- Inexistencia de una planificación para el relevo generacional.
- No se prepara a los potenciales sucesores
- Falta de objetividad en la evaluación de la capacidad de cada hijo.
- El pionero se amarra al poder
- Los posibles sucesores tienen miedo de tomar las riendas del negocio.

**Y las problemática por el manejo del negocio:**

- Se tiene a la empresa como una herencia de familia y no como una oportunidad y responsabilidad profesionales.
- Existen cargos asumidos por familiares ó empleados incompetentes.
- Hay ausencia de planeación en la operación del negocio.
- Hay desequilibrio en los niveles de remuneración entre los familiares.

Sugiriere un proceso para la sucesión de mando

Se lo debe encarar con entre tres y 10 años de anterioridad, e incluso comenzar a diseñar cuestiones centrales, como si el puesto lo ocupará algún familiar que trabaje en la empresa -y si es uno de los hijos, cuál de ellos será-, o una persona ajena a ese círculo.

Para terminar el autor plantea **Siete claves para armar una sucesión, según Miguel Angel Gallo<sup>7</sup>:**

1. Armar una lista de candidatos en condiciones de manejar la empresa
2. De ser necesario, en ese grupo tener en cuenta a no familiares con talento.
3. Estimular a los posibles sucesores a que se capaciten.
4. Fomentar el interés por la empresa entre la familia; nunca obligarlos a incorporarse.

<sup>7</sup> Gallo, Miguel Angel "El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial" Edifona, Brescia Barcelona, año 2011

5. Capacitarlos en distintos aspectos.
6. Construir en forma colectiva las normas y reglas de la empresa; armar un Protocolo Familiar donde se establezcan pautas.
7. A partir de los 55 años, el fundador de la PyME debe pensar en cómo será su vida fuera de la PyME.

Siguiendo con lo expuesto encontramos una necesidad del un esquema de análisis que permita entender las claves del modelo de negocio que armó el fundador para una transferencia ordenada y exitosa a las nuevas generaciones.

## 2.4 La Competitividad desde una mirada tradicional

### 2.4.1 Antecedentes

Originalmente, el término "competitividad" se refiere a la medida en que los precios de los bienes y servicios de un país pueden fijarse para competir con los de otros países. Un país no es competitivo si los precios de sus bienes terminados, o los costos de los salarios e insumos que inciden sobre ellos, son demasiado elevados con relación a los de los países competidores.

Los debates sobre la competitividad, definida en estos términos, son tan antiguos como el propio comercio internacional. La polémica se tornó notoria a mediados del siglo XVI, cuando los mercantilistas deseaban mantener el superávit comercial para acumular activos externos, principalmente oro que respaldase sus conquistas en el exterior, y a tal fin necesitaban un nivel competitivo de precios.

Sir Thomas Smith, en uno de sus primeros escritos de los que se guarda registro (1581), alertaba a sus conciudadanos sobre la fijación de precios demasiado elevados: *"no podemos fijar el precio de las cosas a nuestro agrado sino [que debemos] guiarnos por el precio del mercado universal del mundo"*.

Otro ejemplo lo constituye el famoso ensayo de Keynes "The Economic Consequences of Mr. Churchill". Uno de los principales argumentos de Keynes era que el restablecimiento del patrón oro en el Reino Unido en 1925, a la misma paridad cambiaría anterior a la Primera Guerra Mundial (lo que provocaba un aumento excesivo de precios de alrededor del 10%), dejaría a los exportadores británicos en una posición no competitiva en los mercados internacionales.

Por lo tanto, la acepción más antigua del término determina que los países competitivos sean aquellos cuyos tipos de cambio, y por ende sus precios y salarios internos, se fijen a niveles tales que permitan el crecimiento y auge de sus exportaciones.

## 2.4.2 Definiciones de competitividad empresarial

El informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional de 1985 define: *"Una empresa es "competitiva" cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios"*<sup>8</sup>.

Por otro lado, el Primer informe al Presidente y al Congreso de 1992 del Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos, indica que la competitividad es la *"La capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo"*<sup>9</sup>.

Existen otras definiciones. Algunas se reducen a establecer la capacidad de generación de rendimientos, en cuanto señalan que una empresa competitiva *"es la que logra la rentabilidad óptima a raíz de una inversión dada"*<sup>10</sup>.

Mientras que Michael Porter avanza en establecer que la competitividad *"es productividad por lo que se requiere una estrategia acorde a las metas propuestas para lograrlas en la industria en la cual se encuentra operando"*<sup>11</sup>.

Entonces al establecer Michael Porter que "Competitividad es productividad", este axioma es el basamento de su aporte a la teoría empresarial moderna. Sin embargo, en mi opinión, solo es aplicable al mundo de las grandes empresas norteamericanas y posiblemente del primer mundo, no es así para la realidad centroamericana y mucho menos para el mundo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, PyME, especialmente de la Argentina.

<sup>8</sup> Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, 1985

<sup>9</sup> Primer informe al Presidente y al Congreso, 1992. Consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos.

<sup>10</sup> Ansoff, Igor, 1997 Pág. 158; Thompson-Strickland: 1994 Pág. 75

<sup>11</sup> Porter, M.:1986, Pág. 115

La competencia se establece, según Porter<sup>12</sup>, en tres niveles:

1. El análisis de la competencia internacional, situación característica de la actual integración económica mundial.
2. Competencia sectorial o por rama de actividad que opera en la empresa.
3. Competencia consigo misma o de excelencia en la búsqueda de sus mejores resultados, con independencia del anterior.

Según Eduardo Bueno *"se entiende por competitividad tanto la posición relativa frente a la concurrencia, como la aptitud de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad. La empresa competitiva posee un conjunto de capacidades que le permite, según los casos, entrar, mantenerse o desarrollarse en un sector, constituido por las fuerzas competitivas ya conocidas y que son susceptibles de oponerse o crear un conflicto con los objetivos, proyectos y actividades de la unidad económica"*<sup>13</sup>.

Una definición a la que abonamos es la que define la competitividad como *"la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución."*<sup>14</sup>

La capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización.

La continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

*"El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca "manera de ser" dentro de un determinado contexto socioeconómico."*<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup>Porter M.:1996, Pág. 115

<sup>13</sup>Bueno C. Eduardo: 1996

14 J. ea. U. 1995 Pág. 47

<sup>15</sup>Feal. C.: 1995 Pág. 48

De este planteamiento del autor podemos colegir entonces tres cosas:

1. Que la competitividad es una característica interna al sistema empresa
2. Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.
3. Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el que puede estar determinado por factores institucionales más que por la oferta y la demanda.

### 2.4.3 Competitividad interna y externa

Para explicar mejor el concepto, consideremos dos niveles de competitividad: interna y externa<sup>16</sup>.

La **competitividad interna** se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La **competitividad externa** está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

---

<sup>16</sup> Porter M:1996

En lo central se parte de considerar que la competitividad es un continuo y no un estado final de cualquier empresa, de tal forma que se puede ser competitivo en un tiempo pero en otro no, ser competitivo en producción pero no en ventas o en finanzas.

Una empresa puede ser competitiva en el proceso de transformación y no serlo en el de distribución o tener gastos generales o financieros desproporcionados, o estar gravada por un exceso de personal de estructura, etc.

En términos ingenieriles la productividad es el resultante de la relación de unidades producidas dividido entre los recursos utilizados de tal forma que un empresario cuenta con alta productividad si produce mayores unidades de bienes y servicios con el menor uso de recursos en costo y tiempo.

#### 2.4.4 Políticas públicas para estimular la competitividad

Existe consenso tanto a nivel político, empresario como académico que una empresa necesita para ser competitiva la estimulación por parte de políticas fomentadas y sostenidas desde el Estado, éste debe producir las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer. Se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación, responsabilidad y un proyecto de país.

Algunas de las condiciones requeridas para que en un determinado país sean competitivas, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad empresarial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- Definir el sector industrial del país y la estructura de cada industria privilegiada.
- Las estrategias de las instituciones públicas que sostendrán el modelo.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde el mercado financiero y los instrumentos financieros de promoción para los sectores económicos clave estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales.
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del país, favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.
- El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc., a

fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

El apoyo desde distintos organismos estatales o no estatales resulta fundamental para promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, desde micro créditos hasta herramientas de promoción, asesoramiento, orientación. Además es necesaria una continuidad en el tiempo de estos organismos. Por ejemplo Brasil cuenta con el SEBRAE.

#### **2.4.4.1 ¿Que es el SEBRAE?**

El SEBRAE<sup>17</sup> (Servicio Brasileño de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas) es un organismo que surgió en 1972 para estimular los emprendimientos y el progreso de pequeñas y medianas empresas, el organismo cuenta con continuidad en las políticas, y en la gestión

A través de alianzas con los sectores públicos y privados, Sebrae promueve programas de formación, estimula el desarrollo regional y el acceso al mercado. Como también brinda formación, asesoramiento, promueve la reducción de las cargas impositivas y la expansión del acceso de la tecnología y la innovación en las pequeñas y medianas empresas brasileiras. Además tiene alianzas con organismos internacionales.

En la década del 90, CEBRAE se transformó en SEBRAE por un decreto, la entidad escindida de gobierno se transformó en una empresa privada, sin fines de lucro, mantenida por las empresas más grandes del país, en proporción al valor de sus nóminas. Desde entonces, SEBRAE amplió su estructura de servicio para todos los estados del país ayudando a innumerables micro emprendimientos.

Estas acciones refuerzan el papel de la iniciativa empresarial y revelan la importancia de la formalización de la economía brasileña. Estas acciones refuerzan el papel de la iniciativa empresarial.

<sup>17</sup> Fuente: Página oficial de SEBRAE, <http://www.sebrae.com.br/> 2011

## 2.4.5 Políticas hacia el cambio tecnológico y su aplicación

Dado el modelo conceptual del cambio tecnológico presentado<sup>18</sup> cabe destacar una clara implicación de las políticas públicas. Dado que la empresa es el ente fundamental en donde el proceso de cambio tecnológico tiene lugar, su rol en materia de diseño de políticas públicas es de importancia crucial.

Es decir, dentro de un esquema de política que tienda a favorecer la creación de capacidades tecnológicas, las firmas no deben ser consideradas como meras receptoras de tal política pública.

Por el contrario, junto con los organismos de aplicación de la política (tales como los ministerios de economía y los consejos o ministerios de ciencia y tecnología), la empresa debe ser el tercer actor central en la decisión de política.

Por un lado, una política tecnológica puede fijar ciertos lineamientos estratégicos sobre la forma en que se facilitará la generación y acumulación de capacidades tecnológicas.

Por ejemplo, decidir si se basará en esfuerzos locales de aprendizaje tecnológico o si se basará en la transferencia de tecnologías desde el extranjero, con un complemento de capacidades locales que permita la absorción de ese conocimiento tecnológico transferido. En función de esta elección estratégica, podrá decidir sobre la aplicación de instrumentos de política específicos.

Por otro lado, y más allá de la estrategia elegida, la política deberá actuar en aquellas áreas en donde las firmas encuentren obstáculos para hacer posible la acumulación de capacidades tecnológicas. En efecto, las firmas, especialmente si son pymes, pueden encontrar ciertas limitaciones para ello.

Por ejemplo, la inversión en investigación y desarrollo por teoría, posee resultados inciertos en cuanto a la generación de innovaciones y por ello, es un gasto que no siempre las pymes están en condiciones de llevar a cabo.

---

<sup>18</sup> VON TUNZELMANN G , "Technology and Industrial Progress, The Foundations of Economic Growth, Edward Elgar, Cheltenham 1995

Además, éstas pueden no encontrar en el mercado recursos humanos suficientemente calificados como para absorber y acumular el conocimiento tecnológico necesario para hacer posible la generación de cambio técnico.

Luego pueden no encontrar en el mercado de servicios tecnológicos la infraestructura adecuada que apoye y estimule la generación de capacidades tecnológicas al interior de la firma.

De ello se deriva que son tres las grandes áreas de actuación de política pública en tecnología:

- 1) el financiamiento de actividades tecnológicas en las empresas.
- 2) la formación y la capacitación de los recursos humanos.
- 3) el desarrollo de la infraestructura tecnológica que se compone a su vez de tres elementos básicos:
  - i) las instituciones que ofrecen servicios de metodologías, calidad, normas, etc.
  - ii) las instituciones de investigación, tanto públicas como privadas universidades, centros de investigación y desarrollo, etc.
  - iii) la asistencia técnica y las actividades de extensión.

Así el financiamiento de las actividades tecnológicas, que debe responder estrechamente a las necesidades de la demanda de las empresas, puede por ejemplo ser asistida mediante mecanismos de "bonos" a la demanda o mecanismos de fondos compartidos ("matching grants"), entre otros.

La política hacia los recursos humanos debe apuntar a la formación y capacitación que permita la generación de conocimiento tecnológico local y el aprendizaje del nuevo conocimiento tecnológico implícito en la transferencia de tecnologías desde el extranjero.

Por su parte, la política hacia el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, debe considerar instrumentos adecuados para promover la oferta de servicios tecnológicos en función de la demanda empresarial y también, puede facilitar la asistencia técnica para acompañar a las empresas en el proceso hacia la innovación.

#### **2.4.6 Estrategias para mejorar la competitividad**

De tal manera que esta dependerá del tipo de estrategia que se adopte reconociendo las genéricas de costos, diferenciación y enfoque. No obstante estas dependerán de:

1. El ciclo del producto.
2. La madurez del mercado.
3. El ciclo de la empresa.
4. Consumidores.
5. Proveedores.
6. Condiciones de entorno dado por las instituciones publicas (estatales) y privadas (por ejemplo cámaras)

## 2.4.7 Definiciones de competitividad a nivel nacional

Según el Informe de Competitividad Mundial de 1996 en el Foro Económico Mundial, *"La capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita"*.<sup>19</sup>

A su vez, coincidiendo con lo antedicho encontramos que en el Anuario de IMD (Institute for Management Development) de 2003 sobre Competitividad Mundial se indica que *"La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo (...) la competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas."*<sup>20</sup>

Completando esto se podría incorporar a Michael Porter donde dice que *"La productividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional"*.<sup>21</sup>

Completando este concepto el Grupo Consultivo sobre la Competitividad (grupo Ciampi) en *La mejora de la competitividad europea*, del primer informe al Presidente de la Comisión Europea, los Primeros Ministros y los Jefes de Estado, junio de 1995 decían que *"La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social —una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza"*.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial, 1996, pág. 19

<sup>20</sup> Anuario Anuario de IMD (Institute for Management Development) sobre Competitividad Mundial, IMD 2003.

<sup>21</sup> PORTER, Michael E., La Ventaja Competitiva de las Naciones, Ld. Vergara, Buenos Aires. 1991

<sup>22</sup> Grupo Consultivo sobre la OCDF, 1996, "Benchmarking Business Environments in the Global Economy", Ciampi), "La mejora de la competitividad europea", Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, los Primeros Ministros y los Jefes de Estado, junio de 1995.

Considero que la competitividad tal como se menciona en el artículo de OCDE *"La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo"*<sup>23</sup>.

Por todo esto, cuando se trata de los criterios de competitividad nacional, las definiciones anteriores se refieren al "PBI per cápita", la "productividad nacional" y el "ingreso real". Se trata de conceptos estrechamente relacionados y en la práctica se tiende a medirlos sobre la base de datos que guardan una gran correlación entre distintos países, cuando no son idénticos.

Por ejemplo, la mejor medida de la productividad laboral es el PBI por hora trabajada; sin embargo, cuando los autores hacen referencia a varios países, muchos de los cuales no cuentan con datos de buena calidad sobre las horas trabajadas, se tiende a medirlo en cambio sobre la base del PBI per cápita. Por lo tanto, en este caso "productividad" y "PBI per cápita" terminan siendo equivalentes.

Como segundo ejemplo, consideremos la definición de 1995 de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores. En ella se establece que la competitividad es sinónimo de un desempeño más rentable y mejores remuneraciones a los empleados. No obstante, el PBI se mide sumando el valor agregado de todas las empresas que integran la economía, y el valor agregado de cualquiera de ellas consiste simplemente en la suma de rentabilidad y salarios (o "remuneraciones"). De manera que también en este caso la definición apunta al PBI como criterio fundamental. Puesto que el valor agregado es el componente básico para medir el PBI o la productividad laboral, el movimiento pro competitividad debe aceptar que un mayor valor agregado es, de hecho, un factor inherente a una mayor competitividad, y dejar así de lado este estéril debate sobre definiciones.

Ivancevich cita la siguiente definición: *"Competitividad Nacional, en la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y*

---

<sup>23</sup> OCDE, 1996, "Benchmarking Business Environments in the Global Economy".

*servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos*".<sup>24</sup>

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con eficiencia en la administración de recursos y eficacia en el logro de objetivos.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito sostenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora en forma regular de productos, servicios y procesos con los cuales trabajan; para lograrlo fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

En los mercados actuales, la supervivencia y éxito de una empresa depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Muchas veces, incluso, alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking<sup>25</sup> por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías.

Los nuevos escenarios requieren emprendimientos conjuntos entre potenciales competidores para generar mayor fuerza en el emprendimiento.

Por ejemplo: la marca Banelco es la síntesis de Banca Electrónica Compartida y es un emprendimiento conjunto de diversos bancos que comparten la inversión en tecnología y en el posicionamiento de la marca, y luego, compiten entre ellos para que las operaciones se hagan en el cajero automático de cada uno con prescindencia del banco que emitió el plástico.

<sup>24</sup> Ivancevich, Ivancevich. Gestión: calidad y competitividad. — Ed. Mc Graw Hill Interamericana 1ª edición. 1996

<sup>25</sup> Benchmarking proviene de la palabra en inglés benchmark que quiere decir *bench* (banquillo, mesa) y *mark* (marca, señal). En las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Otro ejemplo es Disprofarma, distribuidora de medicamentos cuyos socios son laboratorios que compiten entre ellos, pero comparten el depósito, las operaciones de distribución, la facturación y la cobranza, es decir, aquellas operaciones que no hacen al "core business".

#### **2.4.8 Principios básicos sobre la competencia**

Henderson<sup>26</sup> ha determinado una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva.

Estos principios son:

- Todo competidor que persista y sobreviva tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.
- Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.
- Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta al otro.
- Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio.

La competitividad o capacidad competitiva, esta relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, lo que presupone:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con él.
- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.
- Capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.
- Capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazos.
- Capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo.
- Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos.

---

<sup>26</sup> HENDERSON, JOSLPH. *Multivariate Data Analysis*, 5ta ed., Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1983

- Capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos y frente a las amenazas para su supervivencia.

## 2.5 Factores de la competitividad

### 2.5.1 Nuevas exigencias para la competitividad

Según Kenichi Ohmae<sup>27</sup> las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias:

- Globalización de la economía, por ende globalización de la competencia, que abarca cada vez más mercados.
- Desarrollo de las comunicaciones
- La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización y la orientación exportadora.
- La diferenciación de la demanda y el nivel de demanda de productos de alta calidad
- El acortamiento de los ciclos de producción.
- Los avances en sistemas tecnológicos que redefinen las fronteras entre disciplinas y la implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas y tecnologías.
- Incremento de la población económicamente activa calificada y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo.

Actualmente por cada puesto de trabajo se reciben muchas solicitudes teniendo que aplicar un filtro cada vez mayor y estándares más exigentes para la aceptación, no solo acorde con las necesidades de un mercado altamente competitivo y globalizado sino también por el mismo grado elevado de calificación y especialización de la oferta.<sup>28</sup>

---

27 OHMAE, Kenichi *La Mente del Estratega*. México: McGraw Hill. 1989.

28 MILESI, Darío, MODRI, Virginia, ROBERT, Verónica; YOGUE, Gabriel. "Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia", *Revista de la CFPAL*, n. 92, agosto 2007.

La globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua.

Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo y mantenimiento de una alta performance y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales. Esto ha incidido a su vez en el desarrollo de las comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobrevivencia.

Para poder afrontar las nuevas exigencias, se necesita readecuarse tanto a nivel interno como respecto del entorno inmediato e introducir profundos cambios en tres ejes diferentes:

1. En la organización de la producción, acortando los tiempos.
2. En la organización del desarrollo del producto, reintegrando la innovación, la creatividad, el desarrollo, la producción y la comercialización.
3. En la organización de las relaciones de abastecimiento. Las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el abastecimiento introduciendo, sobre todo, sistemas de producción justo a tiempo y reorganizan su pirámide de subcontratación, reduciendo la cantidad de proveedores directos y elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

El objetivo es integrar estos tres planos para poder enfrentar los nuevos perfiles de clientes, con sus nuevas necesidades, y el acortamiento cada vez más rápido del ciclo de vida de los productos.

Las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos.

¿Cuáles el recurso que diferenciará al exitoso del fracasado y ayudará a que esta situación sea sostenible y sustentable en el largo plazo? Algunos aseguran que el factor diferenciador clave es el conocimiento.

La gestión del conocimiento es la nueva tecnología generadora de ventajas competitivas y está orientada a las personas. La misma facilita la comunicación y las relaciones entre los diferentes niveles de la competitividad sistémica y se constituye en un nuevo desafío para las organizaciones, el Estado y la sociedad.

El desarrollo de un proceso para la difusión del conocimiento que se crea en una organización permite tener suficientes bases para innovar y transformar todo el contexto micro-económico en el que se mueven las estrategias empresariales.

## 2.5.2 Análisis de la competitividad

Un paso esencial en la búsqueda de ventajas competitivas en la organización es el análisis de comportamiento de indicadores de marketing, los recursos humanos, servicios, área administrativa y la económica financiera. El mismo se le aplica a los directivos de la organización.

Indicadores	
Ambito de marketing:	Ambito de los recursos humanos:
Cuota de mercado	Planeación de carreras
Calidad del producto	Servicios al personal
Precio	Recompensa y retribución
Sistema de información de marketing	Control de personal
Tasa de crecimiento del mercado	Criterios de selección de empleados
Servicio a clientes	Promoción interna de empleados
Precisión de la segmentación	Evaluación del desempeño
Nivel de satisfacción de los clientes	Formación y desarrollo
Proyección de nuevos mercados	Capacitación del personal.
Gestión publicitaria	Clima laboral
Investigación del cliente	
Cobertura con el canal de distribución	
Actualización sobre mercado	
Planeación del marketing	

Indicadores	
Ámbito económico financiero:	Ámbito administrativo:
Planificación de gastos	Planeación de alternativas financieras.
Control de gastos	Establecimiento de políticas y estrategias.
Control de cuentas por pagar y cobrar	Coordinación de acciones administrativas.
Gestión de la actividad bancaria	Supervisión del desempeño
Control de insumos	Planeación de inversiones.
Manejo de impuestos	
Análisis financiero	
Contabilidad de ingresos	
Formas de financiamiento	

La ventaja competitiva puede ser externa o interna, es externa cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costos de uso, bien aumentando su rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva externa da a la organización un poder de mercado aumentado, en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no estará en posesión de la misma cualidad distintiva. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación que principalmente pone al relieve el saber hacer de marketing en la organización, su capacidad de detectar y de encontrar mejor las expectativas de los clientes todavía no satisfechas por los productos actuales.

Una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la organización en el dominio de sus costos en la prestación del servicio, que aporta un valor, dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario.

Otra ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad, y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costos.

Elementos que una organización requiere conocer de sus competidores primarios:

- Definir quiénes son sus competidores
- Conocer cuáles son sus objetivos
- Analizar y comparar cuáles son sus estrategias
- Poder determinar cuáles son sus puntos débiles y fuertes
- Saber cuáles son sus modelos de reacción

### 2.5.3 Competitividad y cambio tecnológico. Innovar un factor clave

Es necesario analizar un enfoque teórico del cambio tecnológico y sus consecuencias e implicaciones en las políticas públicas y en la competitividad empresarial, dado que el mismo se vincula estrechamente con la capacidad de generar innovaciones.

En general, se asocia a la competitividad tanto con la simple capacidad de las empresas de vender sus productos como, con su capacidad de diseñar y producir eficientemente de acuerdo con patrones específicos de calidad, especialmente internacionales.

Pero las características del entorno macroeconómico y sectorial en el que se desenvuelve una empresa, afectan a su competitividad y un determinante fundamental de la competitividad es la capacidad para innovar y para generar o aprovechar cambios tecnológicos.

Schumpeter<sup>29</sup> fue el pionero en señalar que la base de la competencia reside, principalmente, en la innovación tecnológica. Freeman y Soete<sup>30</sup>, destacan la importancia de la innovación tecnológica como motor de generación del éxito competitivo. Nelson<sup>31</sup>, explica que las firmas tienden a diferenciarse y obtener ventajas competitivas, mediante la innovación.

---

<sup>29</sup> SCHUMPETER J. A., Capitalismo, Socialismo y Democracia, Aguilar, México. 1952

<sup>30</sup> FREEMAN C. La Teoría Económica de la Innovación Industrial, Alianza Editorial, Madrid. 1975

<sup>31</sup> NELSON R., 'Why do Firms Differ, and How does it Matter?', Strategic Management Journal, Vol. 12, 61-74. 1991

## a) El Modelo Lineal Tradicional del Cambio Tecnológico

Este modelo señala que el cambio técnico es el resultado de la existencia de investigación científica básica, de la cual se deriva la posibilidad de realizar investigación aplicada. Esta investigación aplicada, a su vez, posibilita la realización de desarrollos experimentales que dan lugar, finalmente, a la innovación tecnológica y su difusión. En términos gráficos:



De este modelo lineal se deriva la conclusión de que mientras más se invierta en investigación básica y aplicada, mejores serán los resultados alcanzados en relación con el cambio técnico y su difusión. La asociación entre tales fenómenos no ha sido comprobada empíricamente, dando lugar al debate "tirón de demanda versus empuje de oferta" de las innovaciones. Frente a ello, coincidimos con Freeman<sup>32</sup>, quien planteó un enfoque superado de este debate en el cual se destaca la importancia tanto del avance científico-técnico como, del reconocimiento de las necesidades del mercado y sus posibilidades.

En síntesis, para que una innovación sea exitosa debe ser resultado de:

- Las bases científico-tecnológicas generadas por el lado de la oferta.
- La identificación de las necesidades del mercado por el lado de la demanda.
- La capacidad del empresario para combinar estas posibilidades (técnicas y del mercado).

<sup>32</sup> Freeman (1975) op cit. ( Pág 69)

## **b) El Conocimiento Científico y el Conocimiento Tecnológico**

La idea tradicional plantea que el conocimiento científico es determinante unidireccional del conocimiento tecnológico. Existe, en la actualidad, una alternativa que dice que tanto la investigación básica como la aplicada junto con los desarrollos experimentales, están en constante interacción y retroalimentación. Así, de la interacción entre el conocimiento científico y tecnológico se desprenden: el conocimiento que puede ser codificado y fácilmente transmisible y el que es tácito y basado en la experiencia (generalmente incorporada en las personas y no fácilmente transmisible).

En este sentido, cabe destacar la contribución de Dosi<sup>33</sup>, quien afirma que la tecnología comprende conocimiento que proviene directamente del saber científico (universal) pero, al mismo tiempo, comprende conocimiento que se corresponde con "el modo de hacer las cosas" (específico). En parte, el conocimiento tecnológico proviene del "aprendizaje formal" (articulado) y en parte, del "training" o puesta en práctica de tal aprendizaje (tácito) Por último, la tecnología también se conforma del conocimiento que se ofrece en las publicaciones científicas y técnicas (público) y paralelamente, del conocimiento que es secreto o está patentado (explícitamente privado) o es tácito (implícitamente privado)

En definitiva, la anterior visión lineal y abstracta que se ha venido proponiendo para el análisis del cambio técnico ha sufrido una profunda revisión en los últimos años. Hoy el cambio técnico es conceptualizado como el resultado de un proceso interactivo entre diversos tipos de conocimientos: científico, tecnológico, experimental.

Ahora bien, para comprender cómo las empresas desarrollan sus capacidades competitivas, se propone diferenciar la capacidad tecnológica de la capacidad productiva.

---

<sup>33</sup> DOSI G. "The Nature of the Innovative Process" en: Dosi G. et al (eds ), Technical Change and Economic Theory, Cap.10, Mertonias, London 1988

### c) El Análisis del Cambio Tecnológico

Dentro del pensamiento económico neoclásico, se ha asignado una notable importancia al cambio tecnológico como fuente del crecimiento económico, sin embargo, esta corriente de pensamiento no incorpora con claridad una teoría de la tecnología y la competitividad. Dentro de este enfoque teórico, el avance tecnológico es considerado ajeno a la firma que se limita a aplicar las tecnologías que se encuentran disponibles dentro del sistema científico-tecnológico. Sin embargo, la idea de que la tecnología es un bien del cual las firmas disponen libre y gratuitamente ha recibido fuertes cuestionamientos.

A fines de la década del '80 las denominadas nuevas teorías del crecimiento se propusieron integrar el cambio tecnológico en los modelos de crecimiento económico. Estos modelos, tal como lo destaca Von Tunzelmann<sup>34</sup>, se concentran, casi exclusivamente, en la formación de capital humano a nivel agregado antes que en la tecnología.

La escuela que se enmarca dentro del evolucionismo económico y del pensamiento de los reformistas Neo-Schumpeterianos ha adelantado también fuertes críticas a la idea de tecnología como "maná que cae del cielo". Según este nuevo enfoque teórico, es necesario replantear qué se entiende por tecnología para luego evaluar cómo se relaciona con las funciones de una firma y su competitividad.

Estudios realizados en la "Science and Technology Policy Research" (SPRU) de la Universidad de Sussex Inglaterra, intentan sobreponerse, en cierta medida, a las deficiencias teóricas del enfoque neoclásico sobre el tema de la tecnología, desde esta perspectiva "evolucionista".

En suma, este enfoque enfatiza un nuevo punto de vista: la tecnología constituye un bien intangible

En primer lugar, la tecnología se conforma a partir de un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades (o "know-how") relacionados con la producción. En segundo lugar, estos conocimientos no pueden ser codificados totalmente ni transmitidos fácilmente. Finalmente, según Pavitt<sup>35</sup> la tecnología necesita ser aprehendida y, en gran parte, consiste en un conocimiento tácito, específico en su

<sup>34</sup> Von Tunzelmann (1995) op.cit. (Pag.225).

<sup>35</sup> Pavitt K. (1998), "Evolutionary Theory: Trajectories, Long Waves and Paradigms" lecture, curso Technology, Firms and Innovation Systems, Science and Technology Policy Research (SPRU), Sussex University.

naturaleza y acumulativo en su desarrollo. Así, la tecnología influye sobre el desempeño de una empresa en sus diversas funciones; es decir, en relación a qué y cómo produce una firma y cómo se organiza y administra para producir y vender.

Consideramos, entonces, al cambio tecnológico como aquellas innovaciones que realiza la firma a partir de un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades

#### **d) Tipos básicos de innovaciones:**

Schumpeter<sup>36</sup> sugirió diferenciar cinco tipos básicos de innovaciones:

- Nuevos procesos o formas de producir los productos existentes con los recursos existentes.
- Nuevos productos o nuevas versiones de ellos.
- Nuevas fuentes o tipos de insumos (materias primas o productos intermedios).
- Nuevos mercados (en sentido geográfico o en sentido de sectores de destino de los productos).
- Nuevos métodos organizacionales (para organizar y controlar las actividades productivas en general).

---

<sup>36</sup> Schumpeter (1952) op. cit. Pág. 57

#### **2.5.4.1 Tecnología y competitividad**

Pero a partir de nuestra definición ¿cómo analizamos el cambio tecnológico? Existen, básicamente, dos formas de abordar el tema. Una de ellas es analizar el cambio tecnológico desde el punto de vista de los resultados; es decir considerando los efectos que el mismo tiene en el proceso de competencia de una firma. Este enfoque, se ocupa de clasificar a las innovaciones en función de sus resultados en el mercado una vez realizadas pero, no considera las condiciones que hacen posible tal generación de cambio técnico. Por esta razón es de poca utilidad para comprender las reacciones y las decisiones de la firma que contribuyen a su supervivencia.

La otra alternativa para analizar el cambio tecnológico es hacerlo desde el punto de vista de los insumos o "inputs" del mismo. Es decir, mediante el estudio sobre cómo se desarrollan las capacidades tecnológicas generadoras del cambio técnico. Este enfoque no tiene en cuenta solamente a las empresas que realizan innovaciones sino que supone que no todas las empresas poseen capacidad para generar cambio tecnológico. En base a ello, pretende analizar por qué las empresas tienen o no tal capacidad.

Nuestro estudio se sitúa dentro del segundo enfoque. Centra su interés en las causas generadoras del cambio tecnológico más que en los efectos que éste provoca en el mercado una vez realizado.

### 2.5.4.2 La Capacidad Tecnológica y la Capacidad Productiva

Al respecto de las capacidades tecnológicas a nivel de firma cabe destacar la característica innovadora de las mismas. Este elemento marca una clara diferencia entre lo que constituye la capacidad:

- Productiva. incorpora aquellos recursos usados para la producción con una tecnología dada.
- Tecnológica. recursos necesarios para generar y gestionar el cambio técnico.

De esta manera, incrementos en la capacidad productiva no están ligados a la acumulación de capacidades tecnológicas. Como consecuencia, el sólo hecho de llevar a cabo actividades productivas no necesariamente tiene efectos de aprendizaje en relación con el cambio tecnológico. Por el contrario, las inversiones explícitas en aprendizaje son de creciente importancia como base para la acumulación de capacidades tecnológicas<sup>37</sup>.

En la medida en que más avanzadas sean las tecnologías aplicadas mayores serán las capacidades productivas alcanzadas y ello estará también asociado a mayores niveles de productividad (producto por trabajador en relación al capital por trabajador). La aplicación de tecnologías atrasadas y más simples indica menores niveles de capacidad productiva y menor productividad. Ello, sin embargo, poco refleja respecto del grado de capacidad tecnológica.

La capacidad tecnológica está ligada a la capacidad de generar el cambio técnico o innovar. Mientras mayores sean las capacidades tecnológicas mayor será el grado de creación tecnológica, o la posibilidad de generar cambio técnico (o innovaciones). En este caso la implementación de nuevas tecnologías será "creativa".

Si las tecnologías son adoptadas "pasivamente" ello indica que los niveles de capacidad tecnológica son bajos.

<sup>37</sup> BELL M. Y PAVITT K. (1993), "Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts Between Developed and Developing Countries", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, Nº 2 (Section 5, pp. 185-203)

Si se combinan bajos niveles de capacidad productiva y bajos niveles de capacidad tecnológica, indica la aplicación de tecnologías atrasadas y la imposibilidad de mejorarlas "creativamente".

Si las tecnologías aplicadas son de avanzada pero no se aprende "creativamente" de ellas y por ende, no hay lugar para el cambio técnico, se estará en alta capacidad productiva y baja capacidad tecnológica

La situación ideal es la de elevada capacidad productiva y elevada capacidad tecnológica en donde no sólo se aplican tecnologías de avanzada sino, que se aprende creativamente de ellas, por lo que existe la posibilidad del cambio técnico.

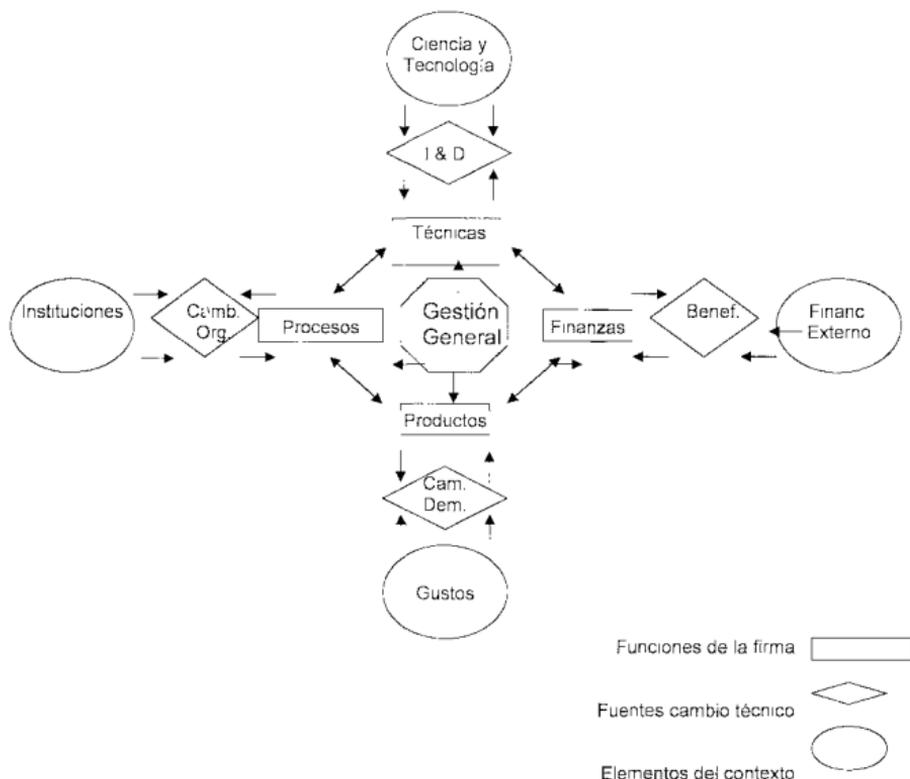
Habiendo señalado esta diferencia entre capacidad productiva y capacidad tecnológica, observamos que aparece una clara implicación: una alta capacidad productiva en las empresas no necesariamente implica acumulación de capacidades tecnológicas que den lugar al cambio técnico ni al desarrollo tecnológico. Por el contrario, es sólo la acumulación de las capacidades tecnológicas la que da lugar al cambio técnico y el desarrollo tecnológico.

Así las empresas, en sus intentos por alcanzar competitividad, pueden decidir acumular sólo capacidades productivas o también capacidades tecnológicas o una combinación de ambos tipos de capacidades pero sólo la acumulación de capacidades tecnológicas es la que asegurará la posibilidad de generar cambio técnico y por ende, competitividad.

### 2.5.4.3 Las Fuentes del Cambio Tecnológico

Ahora bien, ¿en qué aspectos del accionar de la firma pueden ocurrir la generación y la acumulación de estas capacidades tecnológicas impulsoras del cambio técnico? En otros términos, ¿cuáles son las posibles fuentes de cambio tecnológico y de competitividad en una firma?

El cambio tecnológico en una firma, puede provenir de las distintas funciones que ejerce la misma. La figura siguiente muestra las principales funciones de una firma y sus relaciones con los elementos propios del contexto:



Fuente: Tomado de Von Tunzelmann (1995, Pág. 127)

En la figura se señalan por un lado, aquellos factores que constituyen fuentes de cambio tecnológico dentro de la empresa misma tales como, por ejemplo, "Investigación y Desarrollo" y "cambios organizacionales". Y, por otro lado, se señala cómo el contexto en el que la firma opera (conformado por las diversas instituciones, la ciencia y tecnología, las características particulares del mercado, etc.) influye sobre las distintas funciones de la firma. El sentido de las flechas indica el sentido en que se producen los cambios. por un lado, existen interrelaciones entre las diversas funciones de la firma y por otro, entre ellas y aquellos factores que, dentro de la empresa, afectan tales funciones. En el caso de las características del entorno las flechas indican que el origen del cambio es unidireccional dado que, en principio, el entorno macro-sectorial constituye un "dato" para la firma, que no puede ser modificado por ella. Podría darse el caso en que la I&D modifique el sistema científico-tecnológico (especialmente en el caso de empresas grandes que destinan fondos elevados a la I&D y realizan importantes innovaciones), por lo que el sentido de las flechas podría reflejarse en ambas direcciones.

El "management" o "gestión general" figura como el núcleo central de la estructura dado que supone que es el elemento que coordina e interrelaciona todos los aspectos que entran en juego para el funcionamiento de la empresa.

Dentro de nuestro modelo, el diagrama anterior permite identificar las posibles fuentes del cambio técnico empresarial y por ende, los potenciales factores de competitividad en una firma. Estos factores de competitividad, entonces, se encuentran en aquellas partes o aspectos del operar de la firma en que puedan existir y desarrollarse capacidades tecnológicas.

Como consecuencia, el logro del cambio técnico y una mayor competitividad puede resultar de la capacidad para realizar cambios en los productos producidos, en los procesos productivos, en la organización de los mismos y en la gestión o "management", en general.

## El rol de la tecnología de la información

Los procesos basados en las tecnologías de la información son el sustento de los procesos productivos, administrativos y contables. El mundo de las empresas es, posiblemente, el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso del conocimiento y de la información.

Desde mediados de los años setenta, los grandes grupos industriales mundiales, confrontados con una disminución de su rentabilidad, empezaron a rediseñar sus procesos de producción. Por ejemplo, Toyota y Volvo han sido líderes en estos procesos, y hoy en día son grupos industriales en los cuales los incrementos de productividad se deben en gran medida a una permanente reingeniería basada en la gestión del conocimiento. De la misma manera, en el sector financiero, el papel de la información es considerable, y las grandes decisiones se toman a partir de flujos complejos e instantáneos de información.

La rápida disminución del costo de las herramientas informáticas permite generalizar el acceso a la información y simultáneamente transforma la capacidad de procesarla y difundirla en una fuente importante de progreso. De esta manera, en un corto plazo, la mayoría de los sectores productivos utilizará la captación y el manejo interno de la información y el conocimiento como la clave de su ventaja competitiva, a la par de la productividad de su mano de obra o los recursos naturales

La actividad de "buscadores" y "brokers" (intermediarios electrónicos) en la Web se está incrementando rápidamente. De manera general, la inmensa cantidad de información disponible requiere personas capaces de filtrarla, procesarla y analizarla. Se prevé entonces no solamente el crecimiento de empresas especializadas en el desarrollo de productos que incorporan un alto porcentaje de conocimiento, tales como software y componentes de alta tecnología, sino también en servicios de organización y sistematización de la información y el conocimiento a nivel de empresa, sector y nación.

Los mercados ineficientes requieren muchos intermediarios para transportar, almacenar, cobrar, garantizar, vigilar, informar, etcétera. La computación y la conectividad permiten una sensible mejora en el funcionamiento de los mercados, al facilitar las siguientes funciones:

- La circulación instantánea de la información sobre precios y características de los productos;
- La creación de mayores facilidades para juntar oferta y demanda;
- La administración de las existencias y de las compras, a través de los sistemas de códigos de barras, principalmente, o de radiofrecuencia con micro antena incorporada en los productos;
- El pago rápido y seguro, entre otras cosas. La red mundial de tarjetas de crédito y de débito que ha revolucionado el mundo del comercio al por menor no hubiera alcanzado esta extensión sin la conectividad.

A medida que los sistemas informáticos asumen en forma creciente ciertas funciones, el papel de los intermediarios tiende a reducirse o a transformarse, de tal modo que se puede prever la gradual desaparición de una cantidad importante de gestores e intermediarios diversos e improductivos a raíz de la informatización de los mercados. Por otra parte, la disminución de los costos de transacción e intermediación permitirá aumentar la competitividad de los productos y diversificar la oferta existente, al facilitar la entrada de un número creciente de empresas en los mercados.

## 2.5.5 Calidad total: estrategia clave de la competitividad

A principios de siglo cuando nos referíamos a la calidad la concebíamos como una técnica cuya función principal no era más que separar los productos terminados buenos de los malos.<sup>38</sup>

Hoy en día el panorama ha cambiado radicalmente, siendo la calidad una herramienta de competitividad utilizada para cumplir con las metas organizacionales, con los requerimientos de los clientes y para realizar una labor eficaz y eficiente.

En la actualidad, términos como "cero defectos", "mejoramiento continuo", "hacerlo bien desde la primera vez", "controles estadísticos de los procesos" forman parte de nuestra cotidianidad en las acciones que a diario realizamos en las empresas.

En un mundo globalizado donde la competencia marca la subsistencia en los mercados, el aseguramiento de la calidad juega un papel preponderante convirtiéndose en la herramienta básica para la competitividad.

La principal estrategia para sobrevivir en el mercado global es implementar en las empresas un sistema de aseguramiento de la calidad, que garantice ofrecer productos y servicios en igualdad de satisfacción que los ofertados en otras partes del mundo en distintos horarios, lugares y circunstancias.

Esta estrategia podemos lograrla orientando las empresas hacia la certificación en algún sistema de calidad de acuerdo al tipo de producto o servicio que realice (ISO 9000, TL 9000, QS 9000, etc.). Es importante resaltar que los sistemas tienen como objetivo principal, normalizar y estandarizar productos y servicios.

En la actualidad, existen múltiples alternativas tecnológicas que facilitan el aseguramiento de la calidad, trabajando de modo directo con la documentación, control estadístico, calibración y validación de los procesos y resultados, apoyándose en redes y otorgando acceso a personas autorizadas por los líderes del proyecto de implementación. Es increíble la potencialidad de la multiplicidad de software orientado a esta área y su efectividad en las grandes, medianas y pequeñas empresas.

<sup>38</sup> FEA. UGO, "Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

Uno de los principales retos de las empresas ante el nuevo milenio es la estandarización de los productos y servicios. Si somos capaces de lograr este reto, estaremos contribuyendo con la calidad, que es contribuir con la competitividad y por ende con el desarrollo de nuestras naciones.

El efecto que quiere la empresa es la satisfacción del cliente. La empresa debe orientar su actividad a las causas que producen dicho efecto. La mayor parte de las causas residen en los procesos de la empresa. Por tanto, hay que identificar los procesos y las causas, medirlos y aplicar mejoras en los mismos para controlar la mejora del efecto deseado.

Una vez identificado el efecto, la gestión eficaz es aquella que se orienta directamente a las causas

Competitividad es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios (añadir valor al cliente) con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al costo más bajo posible.

Así, competitividad y calidad van estrechamente unidas en la organización de la empresa. El concepto de Calidad Total va mucho más allá de los productos, su fabricación y controles, penetrando en todo el sistema de funcionamiento de la empresa.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe concientizar de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos. La dirección es responsable de liderar este cambio, mediante la implantación de un sistema de mejora continua permanente, y mediante la instauración de un sistema participativo de gestión.

La calidad se mide en términos de la capacidad del producto para cumplir especificaciones razonables y pertinentes. No sólo tienen que ver las características inherentes del producto, sino también el establecimiento de los procedimientos para las mediciones de la buena calidad. Deben engranarse los requisitos de la calidad y las mediciones de la calidad.

Las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto de paradigma, es decir, un modelo de referencia conformado por un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas en forma exitosa dentro de esos parámetros

Se podría interpretar como un filtro o una lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo.

La calidad total es un modelo para hacer negocios. No sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino también a la mejora permanente del aspecto organizacional, gerencial. Se toma a la empresa como un sistema, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre, es necesario que se rescaten valores básicos como, por ejemplo, la motivación, compromiso y educación de los trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con más capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mayor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos, y de poder enmendar errores.

Las empresas modernas tienen más posibilidades de sobrevivir si evitan la competencia sobre la base del bajo costo y en cambio procuran lograr la innovación y modernización de sus productos.

La competencia basada en los costos lleva a las empresas al canibalismo y al declive.

No obstante, Michael Porter reconoce que los costos competitivos son parte de la ecuación: "Las empresas deben contar con una ventaja comparativa, ya sea bajo la forma de costos inferiores o de productos diferenciados que se coticen a muy buenos

precios. Para mantener su ventaja, las empresas deben lograr progresivamente ventajas competitivas de carácter más complejo, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad o produciendo en forma más eficiente. Ello se traduce directamente en el crecimiento de la productividad<sup>39</sup>

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global y local, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

Se comparte el criterio de Hernández Pérez<sup>40</sup> de que la competitividad es el estadio comprometido con la mejora continua por el que debe transitar la empresa en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo que también lo hacen, sobre la base de ofertar productos y/o servicios de, cada vez, mayor calidad, precios más atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente, ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, logrando un posicionamiento progresivo de sus productos y/o servicios en estos mercados, con vistas a consolidar su imagen corporativa, sin dejar de cumplir con su razón de ser y con los intereses nacionales y territoriales, donde se localiza y desempeña.

Una de las principales formas de diferenciar los servicios de una empresa es proporcionar, de forma consistente una calidad de servicio superior al de la competencia. La clave reside en igualar o superar las expectativas de calidad de servicio, que se forman sobre la base de las pasadas experiencias y publicidad de la empresa. Los consumidores escogen al suministrador sobre la base de estos parámetros y una vez que han recibido el servicio, lo comparan con sus expectativas,

---

<sup>39</sup> Porter (1980) Op. Cit. (Pag.168).

<sup>40</sup> HERNÁNDEZ PÉREZ, G. D. Competitividad y éxito: Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial cubano. Apuntes para conferencia magistral en: Diplomado de Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba. 1999 (Pág.69)

los clientes pierden interés en el suministrador. Si las iguala o supera estarán dispuestos a contar nuevamente con dicho suministrador.

La calidad es la medida en que una cosa satisface una necesidad, resuelve un problema o agrega valor para alguien (en tanto éste la perciba como tal).

Es lo que el cliente diga que es calidad y debemos superar lo que él espera.

Para brindar servicios de excelencia hay que preguntarle al cliente y asegurarse que sea él y no otro el que contesta.

- La calidad produce mejoras de los procesos:
- Asegura a los clientes mejores productos y servicios.
- Calidad es mejorar y controlar todas las operaciones.
- Es un proceso de cambio importante porque genera avances significativos
- Es programado, no es un producto espontáneo.
- Es una metodología que simplifica y moderniza los procesos y no se centra sólo en las funciones.
- Es mejorar la forma en la que se realizan las actividades cotidianas.

Si un cliente está satisfecho, es más difícil que nos cambie por la competencia. La lealtad creada construye una fuerte barrera de entrada para la competencia y una alta barrera de salida para nuestra clientela.

Costo de la mala calidad:

- Clientes insatisfechos (necesidad de gestionar las quejas).
- Tiempos improductivos.
- Servicios "extra" no planificados.
- Devoluciones.
- Descartes
- Reprocesos.
- Morosidad.
- Reclamos.
- Caída de garantías.
- Demandas judiciales.

Pasos para un modelo de Calidad Total:

- Tener una visión positiva hacia los clientes.
- Solicitar opiniones a los clientes.
- Solucionar los problemas de los clientes.

- Crear relaciones a largo plazo.
- Actitud preactiva para superar las expectativas de los clientes.

Michael Porter<sup>41</sup> ha dicho que sólo en excepcionales circunstancias una empresa puede seguir más de una estrategia a la vez, lo que parece contrario a las anteriores aseveraciones. ¿Está Porter equivocado? No, pero sus conclusiones se relacionan solamente con una parte de la historia. Las estrategias genéricas, como lo señaló Porter, representan las posiciones de organizaciones enfocadas. Cuando este enfoque no es claro, el rendimiento inevitablemente se deteriorará. Como lo indica Porter<sup>42</sup> "quedarse atorado a medio camino también afecta a empresas exitosas que comprometen su estrategia genérica para el logro del crecimiento o prestigio...La tentación de borrar una estrategia genérica y quedarse atorado a medio camino, es más fuerte para un enfocado una vez que ha dominado sus objetivos de mercadeo."

Lo que Porter dice es que las perspectivas estratégicas requieren un alto grado de concentración y de disciplina. Muchas empresas de calidad que persiguen estrategias múltiples, no están confundiendo sus respectivas estrategias, pero más bien están haciendo uso de las ventajas actuales que han dado como resultado un nivel más alto de concentración a nivel global general. La perspectiva de la calidad no toma en cuenta el portafolio empresarial un mercado atractivo y solidez empresarial ya sea como posibilidad o situación. Mas bien la iniciativa de calidad ha unificado las dos perspectivas del portafolio empresarial en una sola dimensión que podría ser llamada la "Dimensión de Valor" dado que se involucra con operaciones que crean valor para el consumidor.

Informes recientes parecen ir en paralelo al sentimiento popular al observar el impacto de la calidad sobre el rendimiento de las empresas. Por ejemplo: James Abegglen y George Stalk (1985) exponen como empresas japonesas reconocidas por su calidad, como Honda, utiliza la calidad como factores competitivos multifacéticos que se presentan en los diferentes mercados. Igualmente, un examen a fondo de la industria automotriz también revela descubrimientos, sobre calidad y competitividad. Contrario a las observaciones de Porter, el desarrollo de estrategias múltiples en una organización de calidad no nos conduce a una posición inferior en relación con los competidores dentro de la industria.

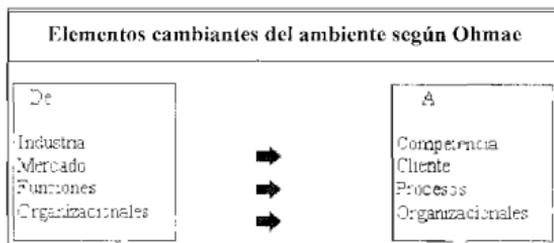
<sup>41</sup> Porter, (1980) Op. Cit (Pág. 35)

<sup>42</sup> Porter, (1980) Op. Cit (Pág 17),

### 2.5.5.1 Contexto y calidad. Cambiando las perspectivas estratégicas

La posición competitiva de una empresa y la estrategia empresarial dictan en que manera la empresa interpreta o interactúa dentro de su ambiente. Un beneficio significativo de incorporar calidad se sustenta no en el hecho de que aportan más y mejores alternativas estratégicas, sino más bien agudeza en las percepciones empresariales de su propio ambiente. Un enfoque de calidad, altera la perspectiva empresarial del punto de vista macro a uno micro.

El cambio de perspectiva es importante, debido a que desde un punto de vista macro, esencialmente una empresa no puede controlar los acontecimientos, puede solamente preferir lo que podría suceder. Sin embargo, cuando el ambiente es visto desde una micro perspectiva la empresa puede ejercer un control más significativo sobre su propio destino sin tomar en cuenta la industria.



Fuente: OHMAE, Kenichi La Mente del Estratega México McGraw Hill, 1989.

Uno de los aspectos en que la calidad altera la percepción del ambiente que se ha acelerado diferentes tendencias y en progreso. Varias de las más prominentes tendencias se indican en el esquema anterior.

## 2.5.6 La Competencia

Más que concentrarse sobre la industria, el enfoque de calidad de una empresa está en examinar a sus competidores. Reconocer la importancia de la competencia, pues la calidad de la empresa no sólo está en saber que productos y servicios ofrecen sus competidores sino como los ofrecen. Jack Shewmaken (1988) ex- presidente, vice presidente y oficial financiero de Wal-Mart, nos ilustra como se puede obtener más de menos: "Visité muchas tiendas de competidores" con Sam Walton. Particularmente recuerdo una visita, porqué la tienda del competidor era un desastre. Pero Sam no tomó en cuenta su futuro. Todo lo que vio fue un pequeño pero buen puesto en un apartado rincón y me comentó "Jack ¿por qué no hacemos lo mismo?". El cambio de enfoque de industria a competitividad es importante porque la industria en perspectiva puede desconocer quiénes son los reales competidores. La compañía de calidad entiende que la competencia se puede dar en muchas formas y no siempre dentro de la misma industria y a veces no siempre entre las mejores organizaciones. Ingeniería revertida, Benchmarking y ciclos de tiempo reducidos, todos colaboran en la organización para aumentar los niveles de rendimiento, sin embargo, valor y calidad sólo pueden desarrollarse dentro de la organización. Una vez que una empresa es sobresaliente tiene la obligación de superarse, la empresa en sí misma se vuelve su competidor más acérrimo, pero manteniéndose muy atenta al ambiente.

### 2.6.1.1 Consumidores

Mientras que el crecimiento puede resultar de eventos externos tales como la demografía o la tecnología, hay también otros fructíferos senderos del crecimiento. No es que las características del mercado no sean importantes para las empresas de calidad, pero hay que reconocer que los mercados están hechos de consumidores individuales. Hay que reconocer que hay necesidades generales, pero cada consumidor individualmente tiene también necesidades particulares.

De esta forma las empresas de calidad persiguen y a veces hasta crean sus propios mercados, satisfaciendo necesidades individuales lo que permite a la organización alcanzar su máximo potencial creando valores. Cambiar de un enfoque de mercados a uno de consumidor también evidencia que el producto o servicio por sí mismo, es

una muestra simple y estática del ambiente en operación. Las empresas de calidad tienden a verse como parte de una larga cadena que se inicia con un consumidor, se continúa a través de la empresa y va al proveedor. El proveedor, al principio de la cadena de valores es importante por varias razones. El proveedor puede ser la fuente de un insumo de mayor calidad; influir sobre el tiempo, recursos humanos y financieros empleados en la producción de productos o servicios y ser un socio de la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor que no existen todavía. La perspectiva de calidad impulsa a la organización a través de la cadena del valor total para la comprensión de cómo y porqué el producto o servicio está siendo utilizado.

- **De Funciones Organizacionales a procesos Organizacionales**

Un cambio final en el enfoque se da al cambiar la perspectiva de la administración de personas por la de administración de sistemas. Cuando estudiamos un sistema, no solamente vemos las partes (plantas, maquinaria, personas), sino también las interacciones entre las partes. Desde este punto de vista, las causas de los errores pueden ser erradicados del propio sistema, más que empleando esfuerzos inútiles para recompensar o penalizar el desempeño de los individuos que pueden estar fuera de control.

Cuando los errores en los sistemas se remueven, las personas ya no tienen que preocuparse por combatir los incendios que ocurren continuamente a causa de un sistema deficiente en sí. Entonces los individuos pueden dedicarse a tareas más productivas, como mejorar la producción con ideas nuevas y como resultado mejorar el sistema. Bill Smith, vice presidente del sector de productos Land Mobile de Motorola, señala que, "a menores defectos, más fácilmente se detectan".

## ▪ Comentarios sobre calidad

Los altos niveles de calidad no son necesariamente sinónimo de éxito o de una buena estrategia. Las perspectivas de calidad proporcionan las bases para tener ventajas estratégicas. La empresa de calidad decide cómo y cuándo utilizar esta ventaja. Además, si una industria está declinando o tiene una economía pobre, el sólo hecho de ser de alta calidad puede no ser suficiente para mantener la competitividad a los beneficios.

La buena calidad no puede sustituir una falta de comprensión de la dinámica de su propia industria. Las fuerzas que definen una industria pueden, lo señala Porter, cambiar con el tiempo. Al alterar el equilibrio de fuerzas, se define una nueva industria. Si estos cambios no se entienden, el rendimiento en términos de competencia puede decrecer.

Así como hay diferentes niveles de calidad, hay también diferentes niveles de calidad empresarial. Se pueden producir productos no defectuosos o servicios, pero no es lo mismo que Calidad Total Empresarial.

Acciones asociadas con la calidad total involucran.

- Distinguir proyectos potenciales de desarrollos futuros.
- Poner atención estricta a los procesos.
- Priorizar y enfocar la atención sobre problemas y
- Enfocarse en el sistema corporativo

Calidad total involucra toda la organización de arriba a abajo y no pone de relieve la función de una organización sobre otra, dado que las funciones son simplemente diferentes aspectos de un proceso unificado.

La relación de calidad a estrategia empresarial es directa. Sin embargo, equiparar directamente alta calidad con éxito competitivo sería mentir, lo que hace de la calidad la piedra de toque de la estrategia competitiva es aquello que implica decisión y oportunidades no disponibles para los competidores de la organización. La calidad provee una perspectiva diferente y da el potencial a la organización para un plan competitivo superior a sus competidores. Desde una perspectiva estratégica, la compañía determina sí o de qué manera sería usada la ventaja en calidad.

## 2.5.7 Implementación de sistemas de gestión de calidad<sup>43</sup>

Un producto o servicio que cumpla con los requisitos y las necesidades de los clientes, desarrollándolo con el mejor costo posible, se transforma en una marcada ventaja competitiva para las organizaciones que logran ese resultado.

La implementación de un SGS (Sistema de Gestión de la Calidad) adaptado a cada organización en particular, forma parte de una estrategia de competitividad orientada a la eficacia y la eficiencia en todos los procesos y en los objetivos finales de la empresa.

Ventajas en las organizaciones que implementan un SGC:

- ✓ Aumento de calidad total
- ✓ Mayor motivación del personal
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Aumento de Productividad.
- ✓ Aumento de Ventaja competitiva.
- ✓ Aumento de participación de mercado.
- ✓ Satisfacción de clientes = Fidelización.
- ✓ Organización orientada a resultados medibles.
- ✓ Ordenamiento interno.
- ✓ Cumplimiento de requisitos específicos de los clientes.

Las metodologías utilizadas se basan en las siguientes normas internacionales de certificación de calidad:

**ISO 9001**- Sistema de Gestión de la Calidad.

**ISO 14001**- Sistema de Gestión Medioambiental.

**SGP 2909**- Sistema de Gestión de Pymes.

**BPF** - Buenas Prácticas de manufactura en organizaciones elaboradoras y manipuladoras de alimentos.

**HACCP**- Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos en organizaciones elaboradoras y manipuladoras de alimentos.

---

<sup>43</sup> PROGRAMA SEPYME: Es un programa por el cual las pymes que inviertan en asistencia técnica para lograr mejoras en la competitividad, innovación de productos y procesos, ascenso en la escala tecnológica y certificaciones de calidad, pueden obtener un reintegro por parte de la Sepyme de hasta el 60% u 80% y hasta \$ 130.000. Fuente: [www.sepyme.gob.ar/programas/pacc/](http://www.sepyme.gob.ar/programas/pacc/). 2011

### **2.5.8 Análisis de la competencia.**

Teniendo en cuenta que la competencia es cualquiera otra organización que ofrece productos similares o sustitutivos a los mismos mercados. Desde la perspectiva del marketing interesa conocer el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados.

Este punto facilita la orientación al mercado de la empresa, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los consumidores. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse.<sup>44</sup>

Desconocer o ignorar la existencia de la competencia, es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferentes a los demás y de establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden. Recordemos que Michael Porter (1986) ha propuesto la consideración de la competencia no sólo de las empresas que afectan en un mismo producto-mercado, sino también lo que denomina rivalidad ampliada, que está formada por competidores potenciales, productos sustitutivos, clientes y proveedores.

#### **i. Identificar la competencia**

La clave para identificar a la competencia es unir los conceptos de industria y mercado a través del mapa "área de producto-mercado".

---

<sup>44</sup> SMITH B., ANDEWS Y BLEVINS, Marketing Ethics, International Thomson Business Press, Londres "El imperio digital", Ediciones B. 2008.

## **ii. Identificar los objetivos y estrategias de la competencia**

La definición de objetivos de la competencia se ve influenciada por muchos factores que incluyen su tamaño, historia, equipo de gestión y situación económica.

Las organizaciones deben estar alertas a los planes de expansión de su competencia. Un grupo estratégico es un grupo de organizaciones que siguen la misma estrategia para un mismo mercado. De la identificación de estos grupos estratégicos emergen claves importantes. La dificultad de las barreras de entrada difiere en cada grupo estratégico. Si bien la competencia es más intensa dentro del grupo estratégico, existe también rivalidad entre los diversos grupos. En primer lugar, algunos grupos estratégicos pueden compartir ciertos grupos de clientes. En segundo lugar los clientes pueden no distinguir muchas diferencias entre diversas ofertas. En tercer lugar, cada grupo puede querer expandir el campo de su mercado.

## **iii. Valoración de los puntos fuertes y débiles de la competencia**

El hecho de que los distintos competidores puedan alcanzar sus objetivos y llevar a cabo sus estrategias, dependerá de los recursos y habilidades de cada competidor. Los hoteles necesitan por tanto identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los competidores. Para ello, como primer paso, se reúnen datos actualizados de cada negocio de la competencia, en relación con los siguientes aspectos: (1) ingresos, (2) cuota de mercado, (3) margen de beneficios, (4) turistas días, (5) ocupación hotelera. Algunos datos resultan sin embargo difíciles de reunir. Los hoteles llegan a conocer los puntos fuertes y débiles de sus competidores a través de datos secundarios, experiencia personal y realizando investigaciones primarias con clientes.

Las organizaciones necesitarán recoger, interpretar y distribuir continuamente inteligencia competitiva. Los ejecutivos o los empresarios deben ser capaces de obtener información completa y de confianza sobre cualquier competidor que tenga interés en una decisión.

Si bien la orientación hacia la competencia es muy importante en los mercados actuales, las empresas no deben excederse en este enfoque, ya que es más

probable que se vean perjudicados por las cambiantes necesidades de los clientes y por los competidores latentes que por los propios competidores existentes.

Las organizaciones que gestionen equilibradamente la orientación al cliente y la competencia, estarán practicando una auténtica orientación al mercado.

Para preparar una estrategia de marketing efectiva las empresas deben considerar su competencia, así como a sus clientes actuales y potenciales, esto es especialmente necesario en mercados de bajo crecimiento, donde pueden obtenerse ventas quitándoselas a la competencia.

La competencia de las empresas incluye a los que tratan de satisfacer a los mismos clientes y a las mismas necesidades haciendo ofertas similares. Las empresas deben también prestar atención a sus competidores latentes, que pueden ofrecer nuevos productos u otras formas de satisfacer las mismas necesidades, identificando a la competencia, utilizando tanto un análisis industrial como un análisis basado en el mercado.

Para obtener crecimiento intensivo es necesario que conocer si se puede lograr una cuota de mercado mayor en productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercados).

### 2.5.9- Educación y competitividad

En su obra "Desarrollo y Libertad", el Premio Nobel de Economía Amartya Sen dice que *"el logro de la justicia social depende no sólo de las formas institucionales, sino también de que éstas se pongan verdaderamente en práctica"*<sup>45</sup>. La definición le cabe como un guante a la Argentina de los sueños y proyectos inconclusos.

Entre ellos, el primero: la quimera del progreso en base a la educación sostenida de las nuevas generaciones, ahora actualizada con la convocatoria del Gobierno al debate público sobre una futura ley de educación. En una encuesta sobre el tema realizada por Clarín en mayo de 2006 "El 96% de la gente quiere que la secundaria sea obligatoria".

Somos un país cuyos cimientos como Nación se ubican entre fines del siglo XIX y mediados del XX, en base a la confluencia de tres factores: la educación pública y gratuita, las corrientes inmigratorias y la industrialización por sustitución de importaciones. El proyecto educativo más serio y sólido, con todas sus falencias y omisiones, fue el que sembró Sarmiento y consolidó como estrategia de poder la generación del 80 a través de la célebre Ley 1.420 de instrucción laica, igualitaria y obligatoria.

Las crisis políticas sucesivas lo fueron deteriorando como idea y como sistema. Se pasó de las proteínas del conocimiento a las proteínas de la comida: la escuela viró en los 90 del aprendizaje a la tarea de contención del desmadre nacional. Con sus comedores y planes sociales, siguió siendo una institución clave.

De cara al segundo centenario, repensar y reconstruir un sistema educativo innovador, capaz de asociar escuela con empresa y mercado laboral; de proveer calidad y excelencia para así dotar de competitividad a la economía y progreso a las personas, aparecen como una tarea central. No basta, como ha hecho este Gobierno, sólo con incrementar tres años consecutivos el presupuesto educativo.

Por lo tanto, hay que plasmar un nuevo consenso educativo, y aplicarlo cuanto antes.

---

<sup>45</sup> SEN, Amartya Kumar Desarrollo y libertad. Editorial Planeta. 2000. ( Pág 33)

## 2.5.10 El valor del conocimiento como sustento de la competitividad

Tal como el gurú del *management* Tom Davenport lo definió, "el conocimiento es información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión". Es la comprensión de la información lo que nos otorga un costado competitivo

La mayoría de nosotros vive en una "democracia de información" –toda persona con acceso a una computadora personal y a Internet, podrá acceder a casi toda la información que es pública y accesible globalmente.

Hemos transitado un largo camino hacia la optimización del uso que hacemos de la información, pero no hemos hecho lo mismo con el conocimiento.

Entonces, esta es una enorme oportunidad de crecimiento y, sin embargo, al mismo tiempo se nos presenta un desafío sorprendentemente difícil. Porque mientras la información busca ser libre, el conocimiento es más "viscoso"; más complicado de comunicar, más subjetivo e indefinible.

Por ejemplo, el conocimiento que acumulamos a través de una carrera –el conocimiento "tácito" más que el "explícito", que lo podemos encontrar en manuales o libros– define nuestro valor para la organización en la cual trabajamos. La capacidad que uno tenga de combinarlo con el conocimiento de los colegas, socios y clientes puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso, tanto para uno, como para nuestro empleador. Aún hoy, localizar fuentes de conocimiento en organizaciones complejas puede ser desorientador.

Por lo expuesto, la articulación y puesta en valor del "conocimiento" (know how) existente en la organización es clave para diseñar y operar los planes y programas de trabajo que harán sostener la posición competitiva de una empresa.

El intelecto del ser humano es la energía más potente si se combina con un uso adecuado de la información y la tecnología disponible.

Para lograrlo, se requiere instrumentar planes y programas de capacitación y desarrollo de los seres humanos que componen los equipos de trabajo, al menos en las funciones clave de la empresa.

### Profesionalismo en las empresas

Según los datos de la subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa el nivel de profesionalización de las Empresas PyME es el siguiente:

**Nivel de instrucción de los empleados por sector de actividad**

Sector	Sin Instrucción	Nivel Primario	Nivel Secundario	Nivel Terciario
Comercio	0,30%	21,90%	67,80%	10,00%
Hoteles y Restaurantes	0,20%	15,90%	75,60%	8,30%
Industria	2,10%	41,90%	48,90%	7,10%
Servicios	0,20%	22,80%	48,50%	28,50%
<b>Total</b>	<b>0,80%</b>	<b>28,20%</b>	<b>56,60%</b>	<b>14,40%</b>

Fuente: subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

**Nivel de instrucción de los propietarios de empresas PyME por sector de actividad**

Sector	Sin Instrucción	Nivel Primario	Nivel Secundario	Nivel Terciario
Comercio	0,30%	5,90%	56,80%	37,00%
Hoteles y Restaurantes	0,00%	11,90%	50,40%	37,80%
Industria	0,00%	11,80%	57,30%	30,90%
Servicios	0,00%	2,90%	32,70%	64,40%
<b>Total</b>	<b>0,10%</b>	<b>7,30%</b>	<b>48,20%</b>	<b>44,40%</b>

Fuente: subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

## **Marketing en las PyMEs**

Más de la mitad de las PyMEs no cuenta hoy con un Plan de Marketing formalizado y muchas organizaciones ni siquiera tienen una idea estratégica sobre el tema. Se podría decir que están abocados al día a día del negocio, dejando el planeamiento a largo plazo librado al azar. Van actualizando los planes según las ventas y paradójicamente es el presupuesto de marketing el primero en recortarse si las ventas no son acorde a lo esperado. La mayoría no considera prioritario esta actividad.

## **Empowerment**

Quiere decir "potenciación". Puntualmente el término se refiere a lograrla mediante la delegación de poder y responsabilidad a los subordinados, confiriéndoles un sentimiento de autoridad.

En las empresas tradicionales, el puesto de cada empleado responde a un organigrama, a un manual de procedimientos o al jefe. Se imparten órdenes a las posiciones mismas sin tener en cuenta que son ocupadas por personas con diferentes personalidades. Ellas no pueden tomar ninguna decisión independiente sobre su trabajo.

Si se implementa el Empowerment, los empleados tienen la responsabilidad sobre su propio trabajo, pueden plasmar sus ideas, creatividad y conocimientos para hacer las tareas lo mejor posible y sumarle valor agregado, explotando al máximo su potencial. El trabajo pasa a significar un reto y no una carga. Tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa y participar en la toma de decisiones.

## **2.6 Una revisión de los principales aportes teóricos sobre la competitividad empresarial**

La presente revisión de las teorías publicadas en torno a la competitividad empresarial pretende analizar los aportes teóricos más relevantes que explican dicho concepto y sus principales determinantes para adaptarlas al presente estudio y realizar breves referencias a las teorías más representativas de la competitividad.

Cabe mencionar que no se pretende hacer una revisión exhaustiva, sino plantear y analizar en el plano teórico la importancia de analizar la competitividad como un factor clave en el desarrollo de las PYMES.

A partir de esto se analizarán tres modelos teóricos, Porter, Drucker y Ohmae. Porque por un lado Peter Drucker porque es uno de los iconos en todas las teorías de gestión, management, gerenciamiento. Para ello analizaremos a continuación que es lo que propone, cabe destacar que tiene experiencia en asesoramiento a medianas y grandes empresas, desarrollando un modelo de auto-diagnóstico. Mientras que el otro autor analizado es Michael Porter, que hace estudios de estrategias y competitividad.

Por otro lado, en el plano empírico se analiza el modelo FUNDECE, la guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PYMES, este modelo es adecuado pero es aplicable a empresas con un alto nivel de profesionalización y además apunta a la gestión, la calidad, a la mejora de procesos, a la excelencia. Dándole un marco teórico al posterior análisis de los datos.

Las conclusiones y resultados de dichas teorías serán posteriormente contrastadas con los resultados de este trabajo centrado en la competitividad, sin perjuicio de específicas alusiones en este mismo apartado a la posible aplicabilidad de estas teorías.

## 2.6.1 El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter<sup>46</sup>

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter*.

Desde su punto de vista plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### 2. La rivalidad entre los competidores

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### 3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

### 4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer

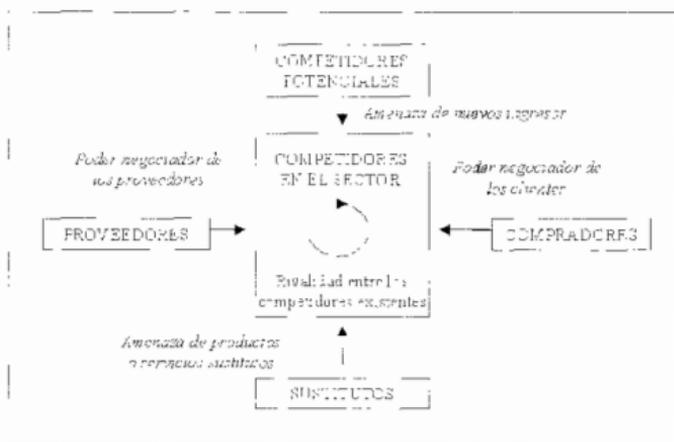
---

<sup>46</sup> Michael E. Porter *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. en 1980

sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la organización y de la industria.



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

La aplicación del **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**<sup>47</sup> al sector de la industria donde se trabaje permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

El análisis de la amenaza de la entrada de **nuevos competidores** permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Analizando la amenaza del ingreso de **productos sustitutos** es posible diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o implementar estrategias que permitan competir con ellas.

El análisis del poder de negociación de los **proveedores** permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Por último, el análisis del poder de negociación de los **clientes** permite elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Luego Porter<sup>48</sup> distingue seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

#### 1. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

<sup>47</sup> BAENA, E.; AIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.

<sup>48</sup> PORTER, M. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1980.

## **2. Diferenciación del Producto**

Asume que si la organización diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

## **3. Inversiones de Capital**

Considera que si la organización tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti-monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la organización es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti-monopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la organización debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

## **4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para

evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

#### **5. Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

#### **6. Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

### **Consideraciones acerca del análisis de Porter**

Este es un modelo muy popular que todos los autores, o la gran mayoría toman como referencia, porque es uno de los pocos o casi el único de los grandes referentes que hablan específicamente de competitividad, es un académico de mucha trayectoria, realiza investigaciones. El modelo desarrollado es un modelo teórico para comprender la relación entre la empresa y el mercado, es un modelo que permite una visión global de la relaciones con los competidores actuales, potenciales, productos sustitutos, con la negociación con los proveedores y con los clientes, pero este modelo al ser teórico carece, a mi entender, de los indicadores, aportando dimensiones teóricas que conforman el problema. Además no hace un análisis interno de la empresa, para que ésta pueda realizar un diagnóstico acerca de la competitividad.

A partir de la propuesta de Porter se planteará más adelante desarrollar un modelo de competitividad, que permita hacer un auto-diagnostico o un diagnostico asistido, del funcionamiento interno de la empresa, y a su vez que detecte variables que haciendo el análisis interno, investigando algo que detecte en que se diferencia la empresa de sus competidores y en que se diferencian los competidores de la empresa. En la mayoría de los casos los empresarios conocen el aspecto fuerte de su propia empresa pero no conocen o es muy difícil conocer en qué es fuerte su competidor.

Encontraron un modelo de negocio y tienen la capacidad de ir actualizando y adaptando su empresa. Encuentran algunos "factores" en los que se hacen muy fuertes, detectan un segmento de mercado o un nicho y compiten con empresas grandes, medianas, nacionales multinacionales. No lo tienen sistematizado en forma explícita, lo cual les genera un problema para transmitir el modelo a los sucesores, en el caso de una empresa de familia, o a los mandos medios en el caso de tener que profesionalizar la empresa para crecer, o afrontar un mercado competitivo.

## 2.6.2 Análisis del Modelo de auto-diagnóstico de Peter Drucker

Se tomó la decisión de analizar a Peter Drucker<sup>49</sup> porque como bien se mencionó anteriormente es uno de los iconos en todas las teorías de gestión, management, gerenciamiento. Como se observa a continuación lo que elabora son juegos de preguntas que permiten, de una manera sencilla reflexionar en el propio negocio,

### 1- ¿Cuál es nuestro negocio? (MISION)

¿Qué tratamos de lograr?

¿Qué resultados específicos buscamos?

¿Cuáles son nuestros principales puntos fuertes?

¿Cuáles son nuestras debilidades?

¿Es necesario volver a revisar nuestra Misión?

Como se puede observar claramente apunta a mejorar el modelo de negocio, primero se reflexiona acerca del negocio, en segundo sobre el cliente, entonces cuestiona

### 2- ¿Quién es nuestro cliente?

¿Quiénes son nuestros clientes primarios?

¿Quiénes son nuestros clientes de apoyo?

¿Nuestros clientes han cambiado?

¿Debemos agregar o suprimir algunos clientes?"

Y tercer lugar, continúa con el cliente

### 3- ¿Qué considera valioso el cliente?

¿Qué consideran valioso los clientes primarios?

¿Qué consideran valioso los clientes de apoyo?

¿Con qué grado de acierto brindamos lo que los clientes consideran valioso?

¿Cómo podemos utilizar lo que los clientes consideran valioso para ser más eficaces?

¿Qué información adicional necesitamos?

---

<sup>49</sup> Drucker, Peter. Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización. Granica - edición 2001

Entonces podemos decir que están pensando en el negocio y en el cliente, y en la rentabilidad del negocio, es decir, como maximizar la rentabilidad a partir de interpretar el cliente.

En cuarto lugar, evalúa resultados, no en términos económicos, se pregunta:

#### **4- ¿Qué resultados hemos producido?**

¿Cómo definimos los resultados de nuestra organización?, de esta pregunta hace referencia a lo que le importa a la empresa, es decir participación en el mercado, ganancia, reconocimiento, imagen.

A partir de tener claro lo anterior sigue indagando: ¿En qué medida hemos logrado esos resultados?

¿Con qué grado de acierto utilizamos nuestros recursos?

Además en este punto está hablando de eficacia y eficiencia, esto es si los objetivos se logran y a qué costo.

En el punto cinco se indagan acerca de los planes a futuro:

#### **5- ¿Cuál es nuestro plan?**

¿Qué hemos aprendido y qué recomendamos?

¿Dónde debemos concentrar los esfuerzos?

¿Qué cosa, si es el caso, debemos hacer en forma diferente?

¿Cuál es mi plan para lograr los resultados de mi grupo o área de responsabilidad?

¿Cuál es nuestro plan para lograr los resultados de la organización?

En resumen, se indaga y reflexiona en relación a la eficacia, eficiencia y rentabilidad. Entonces si reflexionamos sobre Peter Drucker, decimos que una cosa es hablar de competitividad, productividad, rentabilidad, eficacia, eficiencia, excelencia y calidad, mejora de procesos (FUNDECE) pero ninguno habla de competitividad específicamente o en profundidad. Se pretende llegar a un modelo que considere la competitividad.

De los modelos revisados, tanto de Michael Porter como de Peter Drucker, se observó que el primero propone un modelo integrador de todas las dimensiones, del mercado en el cual actúa la empresa, pero no indica como analizar la empresa internamente. Drucker por otro lado, analiza el negocio, los clientes y después

analiza cuestiones que tienen que ver con eficacia, eficiencia y con rentabilidad. Sería interesante agregarle una dimensión de COMPETITIVIDAD. Ambos autores aportan solamente dimensiones teóricas de análisis de la competitividad, siendo incompletas para un análisis en el plano empírico.

### 2.6.3 Cuatro rutas hacia la ventaja estratégica Kenichi Ohmae<sup>50</sup>

Kenichi Omae menciona cinco factores en toda empresa, en términos de definir la competitividad, llamados por el autor "Claves", "mi preocupación no se refiere al pensamiento estratégico en el sentido abstracto o general, sino a su utilización para desarrollar estrategias de negocios más poderosas. Lo que distingue a la estrategia del resto de tipos de planificación de negocios es la ventaja competitiva, ya que si no existieran los competidores, no sería necesaria la estrategia. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz.

Claro que las condiciones, o el estado de la empresa misma, pueden mejorar en relación con el criterio absoluto. Por ejemplo, una compañía puede tratar de reducir los costos de sus productos mediante el empleo de la ingeniería del valor, o tratar de mejorar su flujo de efectivo reduciendo sus períodos de cobro. Si lo logra, estos esfuerzos le brindarán un margen financiero mayor, dado que habrá mejorado su rentabilidad. Esto, a su vez, ampliará la gama de estrategias opcionales que la compañía estará en condiciones de escoger para hacer frente a sus competidores. Estas mejoras operativas pueden considerarse parte de la estrategia del negocio.

Creo, sin embargo, que para mantener claras nuestras ideas, debemos reservar el término "estrategia" para aquellas acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores. Debemos distinguir estas acciones de las que tienen por objeto lograr mejoras operativas, como mayor rentabilidad, organización más limpia, procedimientos administrativos más eficaces o mejor capacitación.

Otra razón para hacer esta distinción es el hecho de que la estrategia corporativa requiere un tipo específico de pensamiento. Cuando uno se esfuerza por conseguir o conservar una posición de superioridad relativa sobre un competidor peligroso, la mente funciona de forma muy diferente a cuando se está tratando de realizar una mejora interna de acuerdo a algún modelo absoluto.

---

<sup>50</sup> OHMAE, Kenichi *La Mente del Estratega*. México: McGraw Hill. 1989.

En el mundo de los negocios, no se buscan estrategias perfectas. Como ya vimos, lo que cuenta no es el rendimiento en términos absolutos, sino el desempeño en relación a sus competidores.

Entonces, una buena estrategia de negocios es la que permite a una compañía ganar terreno significativamente a sus competidores a cambio de un costo aceptable. La auténtica tarea de la estrategia consiste en encontrar la forma de realizarlo.

¿Cómo debe, entonces, enfrentar el estratega esta tarea? Básicamente existen cuatro caminos para fortalecer la posición de una compañía frente a la de sus competidores (fig).

FCE: La compañía puede reajustar la asignación de recursos a disposición de su cuerpo gerencial, con el objeto de reforzar ciertas capacidades de la compañía como un medio para incrementar su participación en el mercado y su rentabilidad. Si la dirección de la compañía asigna los recursos en la misma forma que sus competidores, no habrá ningún cambio en su posición relativa. En este método, lo esencial es identificar cuáles son los factores clave de éxito (FCE) de la industria o del negocio en cuestión. Luego, realizar una inyección de recursos concentrados en el área en que la compañía ve mayor oportunidad de ganar una ventaja estratégica significativa sobre sus competidores. Aún cuando la compañía no tenga mayores recursos gerenciales que sus competidores del mismo negocio o del mismo ramo, a menudo puede lograr un triunfo competitivo resonante al concentrar sus recursos en el punto crucial.

Superioridad relativa: Entre compañías que compiten en la misma industria o en el mismo ramo, hay casos en los cuales, a pesar de que una compañía no cuenta con ninguna ventaja inicial sobre sus competidores, y la lucha por los FCE la libran con igual vigor todos los participantes, de todas formas es posible obtener una ventaja relativa al aprovechar cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y las de sus rivales. Aquí la tarea de estrategia consiste en utilizar, o bien la tecnología, la rentabilidad de las fuerzas de ventas, etc., de sus productos que no compitan directamente con los objetivos de los competidores; o bien, cualquier otra diferencia en la composición de los activos entre la empresa y sus competidores.

Iniciativas agresivas: Si el principal competidor de la compañía está sólidamente establecido dentro de una industria poco dinámica y de lento crecimiento, va a resultar muy difícil desalojar a tal competidor. Algunas veces, la única respuesta, es una estrategia poco convencional, dirigida a desquiciar los factores clave de éxito sobre los que el competidor ha afincado su ventaja. Para llegar a esa estrategia, el punto de partida debe ser cuestionar los supuestos aceptados que gobiernan la forma de hacer negocios en la industria o en los mercados en cuestión, cambiando las reglas del juego, y como resultado, ganar una nueva y poderosa ventaja competitiva.

Grados de libertad estratégica: aún en casos de intensa competencia dentro del mismo ramo, es posible lograr el éxito en la lucha competitiva mediante el despliegue de innovaciones. Estas innovaciones pueden implicar la apertura de nuevos mercados, o el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Ambas líneas de acción implican la explotación del mercado a través de medidas vigorosas en aquellas áreas particulares que no abarcan los competidores.

En cada uno de estos cuatro métodos, la preocupación principal radica en evitar hacer las mismas cosas que la competencia en el mismo campo de acción. Por ejemplo, optar por una simple guerra de precios a la que los competidores también se pueden lanzar con facilidad, no solo dañará la rentabilidad de la industria como un todo, sino que, probablemente, la que resulte más perjudicada en esa batalla, será la compañía del estratega. Una vez más, lanzarse a la producción de costos al máximo, recurriendo a la posible sustitución de materiales, a un relajamiento de los estándares de calidad y demás cosas por el estilo tendientes a aumentar la rentabilidad, puede ser contraproducente porque con el tiempo se reducirán las ventajas ofrecidas por el producto a los clientes y se debilitará la posición competitiva de la compañía. Por lo tanto, el objetivo de estos cuatro métodos de planeación estratégica es lograr una situación competitiva en la cual nuestra compañía pueda ganar una ventaja relativa por medio de medidas que a los competidores les sean difíciles de emular, y extender esa ventaja aún más lejos. El asombroso desempeño competitivo de la industria japonesa en los últimos años, proviene en gran parte de éstos métodos”<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> OHMAE, Kenichi La Mente del Estratega. México: McGraw Hill. 1989.

El autor explica claramente que toda empresa tiene como máximo cinco factores, en términos de definir la competitividad, llamados por el autor "Claves". El empresario necesita identificar esto para poder transferir la empresa, incorporar gerentes profesionales o poder crecer en un mercado competitivo. Eso pretende este modelo. El autor propone identificar estos factores y fortalecerlos, porque eso es lo que lo hace competitivo. Es lo que permite ser competitivo frente al otro.

## 2.7 Análisis de la guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs<sup>52</sup>

Se analiza este modelo porque es uno de tomando como referencia en el mercado por la seriedad y la profundidad.

Este documento es para PyMEs, pero en realidad la guía de evaluación es para medir la excelencia de gestión. Sin embargo cuando en el prólogo se toma a la Ley 24127:

*“se crea el Premio Nacional a la Calidad con el claro objetivo de estimular y apoyar la modernización y competitividad de las organizaciones del país”*

Cuando se revisa el desarrollo del modelo se observa que el modelo no contempla la modernización ni para la competitividad, es para la excelencia de gestión. Y aún son más específicos en el último párrafo del prólogo en donde dicta: *“GUIA PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE GESTION”*.

El modelo permite si la empresa tiene cierto grado de profesionalización en la conducción y en los mandos medios permite hacer un auto diagnóstico, pero está orientado a la excelencia en los sistemas de gestión y apunta a procesos de mejor de calidad. Entonces la única regencia por la cual se podría decir que habla de competitividad es porque hay algunos indicadores, que tienen que relacionarse con los promedios de la industria en la que se encuentra la PyMEs, pero para éstas es prácticamente inaccesible, porque no se puede conocer a ciencia cierta la rentabilidad de los competidores la calidad de gestión de los competidores. El modelo de alguna manera prevé, minimamente, la relación de la propia gestión con la competencia, pero no brinda indicadores que hacen que la propia empresa sea más o menos competitivos con respecto a la competencia.

En el apartado de objetivos dice: *“El objetivo de este trabajo es brindar a quienes lideran pequeñas y medianas empresas una guía que les permita medir el nivel de calidad y competitividad de su empresa, inspirado en modelos de excelencia internacionalmente reconocidos”*.

En realidad se habla de calidad, competitividad y excelencia. Pero cuando se analiza el modelo únicamente hace referencia a la excelencia en los procesos de gestión y a

---

<sup>52</sup> Fuente: Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs. 2006

encontrar o demostrar que la empresa tienen sistemas de calidad o donde debe mejorar y debe ir al sistema de calidad. Ahora no invalida que es un excelente modelo de autodiagnóstico pero esta dirigido a otros fines, no es específico para competitividad.

Por otra parte, otra limitación es que tiene es que se puede aplicar en PyMEs y/o medianas, pero los dueños o los mandos medios tienen que estar muy profesionalizados.

El ejemplo es TASA Logística, el dueño es académico y profesional, actualmente presidente de FUNDESE, lo quiso aplicar en su empresa y no pudo, siendo además sus tres hijos profesionales. Porque es un modelo complejo. Si se desea aplicar efectivamente para medir la competitividad no es muy adecuada. Porque además en define:

*La excelencia es "un ideal, un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua"*

Cuando se habla de excelencia se habla de sistemas de calidad, como por ejemplo normas ISO.

El documento dice que es un modelo de competitividad, pero no es competitividad. Además enumera *los valores de la excelencia*:

- a) **El enfoque en los clientes y el mercado.**
- b) **La responsabilidad social de la empresa.**
- c) **El liderazgo del equipo de dirección.**
- d) **La gestión de la calidad.**
- e) **La mejora continua, la creatividad y la innovación.**
- f) **La administración de los procesos.**
- g) **El desarrollo y el compromiso de las personas.**
- h) **Las relaciones con los proveedores e integrantes de la cadena de comercialización.**
- i) **La orientación hacia los resultados.**

Siendo en los puntos d y e muy claros a lo que se apunta con el modelo.

El modelo claramente, si bien pretende hablar de competitividad, hace referencia al sistema de gestión y fundamentalmente de calidad y mejora continua.

Cuando desarrolla en la guía lo que se encuentra es: liderazgo, los sistemas de gestión, los resultados pero no están sistematizados indicadores que sirvan para evaluar competitividad.

Para concluir agrego que no se encontró ninguna dimensión de análisis que haga referencia a competitividad, ni indicadores de la misma. La competitividad es una cosa muy concreta, distinta de la excelencia y de la calidad.

Por lo tanto en este trabajo se pretende mostrar un modelo desde otra perspectiva, se pretende un modelo que permita identificar claramente, ciertas variables que son las esenciales en cuanto a la empresa en sí. Un modelo de análisis que permita detectar cuales son específicamente las variables en las que se centra la competitividad de la empresa para diferenciarse de sus competidores.

## **2.8 Mundo virtual y competitividad para las PyMES**

El impacto de Internet en el mundo de los negocios y en especial, para las PyMEs y su competitividad, requiere un análisis del uso de la Web 2.0. Pero ¿Están las PyMEs explotando las oportunidades de comunicación que brinda hoy la Web 2.0 como un elemento vinculado a su competitividad? La Web 2.0 despliega un universo de posibilidades al servicio de las PyMEs.

A continuación se introducen los conceptos fundamentales de la Web 2.0 como herramienta esencial para las PyMEs. El objetivo es que puedan desarrollarse en los nuevos escenarios creados a partir del mundo virtual, incorporar el uso de los medios de Internet como base para la comunicación global de la marca y los distintos productos, e identificar de qué manera la comunicación digital cambiará a la forma de publicitar y las nuevas alternativas que esta desplegará con un costo accesible para esta dimensión de empresas.

### **2.8.1 ¿Qué es la Web 2.0?**

Es la segunda etapa del desarrollo de Internet, surgido de la creación de aplicaciones desarrolladas para su utilización online (la primera fue la Web 1.0).

Una diferencia fundamental es que el enfoque de estas aplicaciones está en los usuarios y la característica particular que lo permite es la *interactividad*. La línea entre los medios y la audiencia se diluye y en lugar de un emisor y un receptor de información, existe un continuo intercambio. El usuario es generador de contenidos. Actualmente, el concepto de Web 2.0 pauta que la información y contenidos se producen y comparten directamente por y entre los distintos usuarios de los sitios Web y adicionalmente es compartida con varios portales Web de similares características.

Para comprender mejor este concepto de Web 2.0, citó al creador de este término: Tim O'Reilly, quién en la conferencia de Web 2.0 en el año 2004 propuso:

*“...El concepto de "Web 2.0" nació durante una sesión conjunta de O'Reilly y MediaLive Internacional para la preparación de conferencias. Dale Dougherty, pionero de la Web y vicepresidente de O'Reilly, observó que en lugar de haberse "estrellado", la Web era más importante que nunca, y que nuevas aplicaciones y sitios iban surgiendo con una regularidad sorprendente. Además, las empresas que habían sobrevivido al derrumbamiento parecían tener algunas cosas en común. ¿Podría ser que el hundimiento del mercado puntocom marcara una especie de punto de inflexión para la Web, de modo que tuviera sentido una invitación a la "Web 2.0"? Estuvimos de acuerdo en que sí, y de este modo nació la Conferencia Web 2.0...”<sup>53</sup>*

En la conferencia de Web 2.0 se arribaron a las primeras conclusiones:

- La Web es la plataforma
- La información es lo que mueve Internet
- Se producen efectos de la red movidos por una estructura de participación.
- La innovación surge de características distribuidas por desarrolladores independientes.

Por lo tanto con distintas definiciones, está claro que la Web 2.0 es una nueva tendencia, es una reconfiguración de lo que se pensaba de Internet.

Entonces, entendemos como Web 2.0 -*"Todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando datos a la información existente), en la forma de presentarlos, o en contenido y forma simultáneamente."*<sup>54</sup>

---

40 O'REILLY, Tim. "¿Qué es la Web 2.0? Patrones de diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software". 2010

<sup>54</sup> O'REILLY, Tim. (2010) op. Cit.

## 2.8.2 Clasificación de aplicaciones de la Web2.0

- **Redes Sociales:** invitan a las personas a asociarse, crear su página personal y conectarse con sus amigos. Permite compartir contenidos y comunicarse. Las redes mas importantes hoy en día son:
  - Myspace.com
  - Facebook
- **Blogs:** son diarios virtuales, donde el usuario puede publicar información de cualquier índole o cosas de su autoría. Se pueden incluir textos, fotos, videos, links, etc. Los lectores tienen su espacio para opinar.
- **Wikis:** permiten a los usuarios subir contenido y editar el ya existente. El ejemplo mas claro es Wikipedia.
- **Podcast:** consiste en archivos de sonido o de video distribuidos mediante un sistema de distribución que permite que el usuario lo escuche en el momento que quiera.
- **Comunidades de Contenido:** como su nombre lo indica, en estas paginas se agrupan contenidos, ya sean fotos, videos o paginas favoritas. (ejemplos son: Flirck, YouTube y del.icio.us respectivamente).

### 2.8.3 ¿Cuál es el impacto real del desarrollo de la Web2.0?

Con el advenimiento de nuevas tecnologías (Internet de banda ancha, PC económicas, celulares con cámara incorporada, etc.), la creación de contenido se volvió mucho más accesible para el público en general. Lo prueba la existencia de más de 110 millones de Blogs y de 100 millones de videos vistos por día en YouTube, entre otros.

La Web 2.0 cumple su papel fundamental permitiendo la distribución de este contenido generado por los usuarios a nivel global.

#### **RSS**

En un marco en donde el usuario de Internet tiene un tiempo limitado para acceder a los contenidos disponibles en Internet, se creó una herramienta que permite la rápida notificación y lectura de los temas de interés de cada uno. RSS: distribución realmente simple. ("Really Simple Syndication", en inglés).

Consiste en un formato de publicación de noticias al que se puede acceder a través de programas lectores de noticias sin necesidad de abrir el navegador de Internet. Está basado en XML (Extensible Markup Language), lenguaje que se utiliza para la distribución de contenido en la red,

El usuario de RSS puede crear o desechar canales que incluyan por ejemplo, noticias, links, titulares u otros contenidos. Mediante una notificación el usuario recibe la información a medida que se actualiza el contenido de los sitios, y de este modo aprovecha mejor el tiempo de conexión en Internet, al visitar sólo aquellas páginas que han sido actualizadas.

También se puede acceder a través de un navegador a numerosos sitios web que proporcionan las noticias publicadas a través de RSS. Google es el abanderado de este gran cambio, que no solo se produce en Internet, sino en todos los aspectos de la vida privada de las personas; desde como se relacionan, hasta como compran y venden. Google ha creado valor y ha hecho lucrativos a miles de sitios.

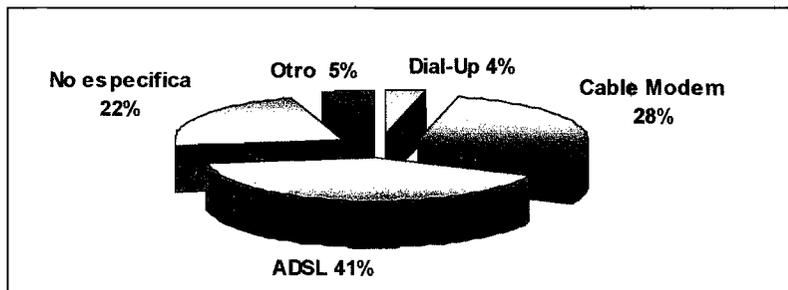
## Consumidor 2.0

El verdadero motor de la Web 2.0 es una nueva generación de consumidores llamada Generación Y. Está compuesta por jóvenes consumidores nacidos entre 1977 y 1997. Comparten un entendimiento especial de la tecnología, diferencia más significativa con respecto a las generaciones anteriores. La mayoría creció en un hogar con computadora (o tiene acceso a una) e Internet como parte de la vida normal. Esperan tener la información y estar globalmente comunicados en tiempo real. Pasan mucho tiempo online y son creadores de contenido, nutriendo y reinventando los nuevos medios. Viven a altas velocidades y realizan varias actividades simultáneamente (trabajan, chatean, navegan en Internet, etc.)

Los cambios en las costumbres de la sociedad por influencia del Internet, serán cada vez mayores, y las empresas deberán estar preparadas para este cambio. Las empresas, especialmente las pequeñas y medianas que ingresen en el mundo virtual tendrán más oportunidades de crecimiento.

## Internet en las organizaciones

Tipo de acceso a Internet en porcentaje sobre el total de locales que declaran tener acceso a Internet:



Fuente: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. 2010

Del total de empresas que declaran tener acceso a Internet, casi el 70% lo hace a través de una conexión moderna (Cable Módem o ADLS), lo que permite inferir que la mayoría de las empresas accede a una ágil y efectiva transferencia de datos. Partiendo de esta premisa veremos la cantidad de empresas que tienen su propia página Web:

**Empresas que poseen página Web según sector de actividad.**

Sector	Sí	No	Total
Comercio	30,10%	69,90%	100,00%
Hoteles y Restaurantes	72,90%	27,10%	100,00%
Industria	49,20%	50,80%	100,00%
Servicios	67,10%	32,90%	100,00%
<b>Total</b>	<b>52,00%</b>	<b>48,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. 2010

Más del 50% de las PyMEs cuenta con dominio propio. Asumimos que este porcentaje ha crecido desde el último relevo oficial de la secretaria de la pequeña y mediana empresa hasta ahora.

El objetivo actual de las PyMEs de tener una página de Internet es hacer conocer la empresa a:

- Los proveedores: así pueden saber a quien le están vendiendo, cual es la visión y misión de la empresa.
- Los clientes (o clientes potenciales); para comunicar cuales son las ventajas comparativas, el valor agregado de los productos o servicios. Para informar los puntos de venta.
- Los futuros empleados; mostrando búsquedas disponibles.

En algunos sectores -especialmente el hotelero- estas herramientas informáticas están mucho más difundidas, pudiendo en los mas avanzados hacer reservas online. En el sector del comercio es muy baja la cantidad de locales que tienen página Web ya que enfocan su negocio en el punto de venta.

Existen varios motivos por los cuales las empresas deciden no zambullirse en el mundo virtual:

- No existe el personal capacitado para administrar una página Web.
- Creen que los costos son muy superiores a lo que pueden afrontar.
- No tienen las capacidades instaladas para suplir mayor demanda
- La gerencia no toma en cuenta al uso del Internet como un aspecto clave; cree que es una moda y pasara.
- Consideran que una empresa chica no tiene contenidos para llenar una página Web, que esta solo reservada para las grandes empresas.

Según un informe de la Subsecretaría de PyME, para permitir el uso eficaz de los beneficios que ofrece la Web 2.0, es necesario que las empresas tiendan a delegar más poder sobre sus empleados, ya que las nuevas generaciones que ingresan a las empresas traen los conocimientos desde su hogar y se ven obstaculizados si una empresa tiene una cultura tradicional.

El nuevo paradigma apunta a un ambiente abierto, un ambiente 2.0, donde los empleados no sólo tienen una estación de trabajo, sino además capacidades de conocimiento que van de la mano con el hardware y el software, que les permite viajar a lo largo y a lo ancho de las redes para conseguir lo que necesitan. La metodología de trabajo 2.0 permite compartir entre varios un archivo o proyectos, que se aloja en Internet o en una red, y cada persona puede acceder desde su computadora. Este sistema permite complementarse, ayudarse y explotar al máximo la inteligencia colectiva de la empresa.

### **PyME y Web 2.0**

La creencia actual, es que solamente las grandes empresas con grandes presupuestos pueden implementar cambios tecnológicos y estar a la vanguardia de las últimas tendencias. Sin embargo, las PyMEs con poco presupuesto pueden implementar prácticas comerciales beneficiándose de las virtudes de la Web 2.0. como las que se mencionan a continuación.

## Las Tres F de Internet<sup>55</sup>

Las características principales que no deben faltar en una página Web son las tres F por sus siglas en inglés de las palabras; Fast, Fun, Forwardable

- Fast: la página debe ser rápida, cargar los contenidos al instante. Si tarda en demora o tarda en actualizarse, el consumidor se aburrirá y se ira a otra pagina.
- Fun: la página debe ser entretenida, contar con varias secciones, colores atractivos, juegos, links, videos, animaciones en flash. Si la información es muy plana y el cliente no se siente atraído, también dejara la página tan rápido como entro.
- Forwardable/Re-enviable: el consumidor debe poder compartir información con sus conocidos. Todos los contenidos de la página deberían estar disponibles para mandárselos a cualquier persona por email y para suscribirse mediante RSS (really simple syndication). Muchas empresas se benefician de este “boca en boca” que en Internet se llama, 'marketing viral', es decir, recomendaciones propagándose directamente de un usuario a otro.

## Participación y comunicación

Los nuevos consumidores desean expresarse y ser escuchados. Quieren productos y servicios a su medida. Las páginas institucionales tradicionales atraen cada vez a menos visitantes. Dentro de la página debe existir un espacio para que el cliente comente su experiencia con el producto o el servicio. Esto mejorará la calidad de los productos, ahorrará mucho dinero en investigación de mercado y fidelizará al cliente, que ve que su opinión es tenida en cuenta.

Es muy útil y económico, permitir a los clientes comunicarse con su empresa a través de programas como MSN Skype, un programa gratuito que permite atender a los clientes en línea, en tiempo real, sin cargo y desde cualquier lugar del mundo.

No es necesario que haya siempre una persona respondiendo, cuando no hay nadie disponible, el icono del programa en la página Web se pondrá en rojo y los clientes sabrán que no hay nadie en ese momento.

---

<sup>55</sup> 40 O'REILLY, Tim.( 2010 ) op. Cit.

## **Cloud software**

El desarrollo de la Web 2.0 permite disociar el software del hardware. Existen cada vez más softwares que no necesitan ser instalados en una computadora ya que se alojan en la Web. Son llamados "Cloud Software" por que están en la nube de Internet.

Este tipo de aplicaciones permiten a los usuarios acceder desde cualquier lugar del mundo, y de manera simultánea a los archivos y aplicaciones.

Uno de los mayores beneficios es que se hace uso de la inteligencia colectiva, esto significa que la interacción de los diferentes empleados, que será mas que la suma de las partes. Además de esta manera se generan grupos interdisciplinarios e interconectados que rompen con la pirámide organizacional tradicional.

Para aprovechar estas ventajas hay que crear un repositorio online donde los empleados puedan modificar la información, actualizarla y compartirla, permitirá ahorrar tiempo. Puede parecer demasiado complejo, pero en realidad es tan simple como tener una cuenta google para acceder a la aplicación de Google Docs. La misma da al usuario la opción de crear documentos que se alojaran en la Web y que pueden ser compartidos con colaboradores asignando diferentes permisos: administrador, visualizador, etc.

## Aprovechamiento de aplicaciones<sup>56</sup>

### 1) Redes sociales:

- Base de datos.
- Advergaming: si existe presupuesto para marketing, se podría contratar un programador para que desarrolle algún juego para el sitio. Permiten una exposición continuada del usuario a la marca publicitada de manera inmersiva y discreta. La idea es que el juego resalte los beneficios de la marca y las virtudes del producto. Cuanta más gente juegue mas conocido será, ya que dentro de Facebook, los usuarios pueden enviar invitaciones a sus amigos para que se unan a la partida.
- Grupos: puede ser institucional (donde se comunique la información de la empresa, los lanzamientos, promociones, etc.) o de fanáticos de la marca o del producto (permite a los consumidores compartir sus experiencias con la marca atrayendo más consumidores ya que cuenta con la gran ventaja de permitir la edición, eliminando comentarios desfavorables.)
- Eventos: otra facilidad que brinda Facebook, es organizar eventos. Las invitaciones a su vez pueden ser reenviadas.

Las comunidades Web 2.0 pueden utilizarse para la retroalimentación de los nuevos productos, reduciendo así su tiempo de desarrollo y enfocando otros recursos valiosos al marketing. Las comunidades Web 2.0 comparten información – buena y mala – sobre diversos productos y servicios. Por lo tanto, las empresas, deberán considerar la era Web 2.0 como una herramienta fundamental de investigación de mercado, pues estos sitios se han convertido en un canal de comunicación primario, sobre todo en el segmento de los jóvenes entre 20 y 30 años.

---

<sup>56</sup> FUMERO A, Roca G. Web 2.0. España: Fundación Orange. 2007

## 2) Blogs

- No existe costo monetario.
- No requiere conocimientos de programación.
- Publicación inmediata
- Comunicación bi-direccional con clientes y proveedores.
- Es una ideal para transmitirle a los clientes novedades, lanzamientos.
- Permite medición exacta de las veces que se visito el blog.
- Permite suscripciones
- Permite tener la información etiquetada
- Multiplataforma; permite subir videos, fotos, texto y encuestas
- Links a otras paginas

Existen:

- *Blogs de marca.* Refuerzan la imagen de marca de un producto, servicio o empresa.
- *Blogs de productos o servicios.* Antes de lanzarlo al mercado obtienen un feedback valioso de los mismos.
- *Blogs de trabajadores.* Detrás de una organización hay un grupo humano.
- *Blogs de eventos.* Acompañan al lanzamiento o desarrollo de un evento con material (transparencias de conferencias, videos, álbum fotográfico)
- *Blogs de sector.* Generalmente orientados a nichos específicos de mercado, no a la empresa.

## 3) Podcasts

El podcast empresarial es la utilización del podcast como vehículo de comunicación entre las empresas y los clientes, distribuidores, empleados, etc. Permite a una compañía disponer de su propio canal hablado para comunicarse periódicamente con estos grupos de interés sin necesidad de invertir un gran esfuerzo en cada una de las comunicaciones.

Necesita una mínima intervención tanto por parte de la empresa distribuidora de la información como por parte del público, ya que los contenidos le llegan

automáticamente cada vez que se conecta a Internet. (esto se consigue gracias a la suscripción a un canal RSS).

De esta forma se puede emitir, periódicamente, o cada vez que sea necesario, información sobre nuevas promociones, entrevistas aparecidas en medios hablados, anuncios de nuevos productos, noticias del sector, conferencias, de la misma forma que si la compañía dispusiera de su propia emisora de radio.

Como dice John Jantsch, en Duct Tape Marketing, "El mejor motivo para que una empresa pequeña tenga un podcast es que no importa si sólo tiene un oyente; publicar un podcast le hace miembro de los medios". Nunca se sabe el alcance que puede tener un podcast empresarial hasta que no se ha experimentado su uso.

Cuando hablamos de campañas de marketing viral y de la utilización de las redes sociales como medios de comunicación de bajo costo, siempre surge la duda de si estas herramientas pueden ser realmente rentables para una marca. Para terminar, destacaría los siguientes elementos como posibles claves de su éxito en ventas:

- *Simplicidad*: Se trata de una idea sencilla, pero con gran fuerza. Un minuto basta para ponerla en práctica.
- *El producto es protagonista*: Algo que se ha ido perdiendo en la publicidad convencional.
- *El beneficio del producto es el dinamizador*: Al final nos queda claro que las ventajas del mismo.
- *La marca se personaliza*: Deja de ser un logotipo para convertirse en una cara amable.

## Otras formas de publicitar online<sup>57</sup>

1) *Banners*. Es de las más antiguas que hay, consiste en colocar un anuncio dentro de otra página (generalmente con mayor flujo de gente) o en aplicaciones como el MSN. El objetivo es atraer tráfico hacia la página propia. Normalmente se paga por impresión (cantidad de veces que la página fue vista).

2) *Pop-ups*. Páginas web que se abren cuando uno ingresa a una página.

3) *Ad Word*.

AdWords de Google es una manera rápida y sencilla de anunciarse en Google y en sus redes publicitarias asociadas, independientemente del presupuesto que destine. Los anuncios de AdWords se muestran junto con los resultados de búsqueda de Google, así como en los sitios de búsqueda y contenido de la creciente red de Google, que incluye páginas como AOL, EarthLink, HowStuffWorks y Blogger. Gracias a las búsquedas en Google y a las visitas diarias a páginas de la red, los anuncios de AdWords llegan a un público amplio.

Se debe crear un anuncio de AdWords para publicarlo en Google y en sus redes de búsqueda asociadas, y se debe elegir las palabras clave con las que se publicará y especificar la cantidad máxima que desea pagar por cada clic. La máxima ventaja de este sistema es que solamente se paga cuando alguien hace clic en el anuncio.

En AdWords no existe ningún cargo mensual mínimo, tan solo una tarifa de activación simbólica. Se puede elegir entre una gran variedad de formatos, por ejemplo, anuncios gráficos, de texto y de vídeo, y supervisar fácilmente su rendimiento gracias a los informes online del centro de control de la cuenta.

Los resultados de búsqueda de Google, también conocidos como los 'resultados de búsqueda naturales', se generan de forma automática y no se permite a ninguna empresa comprar una posición determinada en ellos. Los anuncios de AdWords, que las empresas pueden adquirir pagando en función del coste por clic (CPC), se marcan como 'enlaces patrocinados' y aparecen encima de los resultados de búsqueda y junto a ellos.

---

<sup>57</sup> VAN PEBORGH, Ernesto. "El nuevo marketing a partir de la Web 2.0", La Nación 9/11/08.

Se clasifican en función de su rendimiento, es decir, sus posiciones vienen determinadas por las cantidades del costo por clic y los porcentajes de clics. Por consiguiente, los anunciantes sólo permanecen en las primeras posiciones si sus anuncios son relevantes.

En la publicidad tradicional y la mayoría de los métodos publicitarios en línea, los anuncios se ofrecen a públicos muy numerosos y variados. Sin embargo, los anuncios de AdWords de Google se orientan en función de los intereses específicos de los usuarios.

Cuando un usuario introduce una consulta de búsqueda en Google, obtiene los resultados normales de su consulta junto con anuncios de AdWords altamente orientados al tema de la búsqueda. Por consiguiente, los anuncios de AdWords son tan relevantes y útiles como los resultados de las búsquedas realizadas en Google. Los anuncios llegarán a los usuarios en el preciso instante en que busquen su producto o servicio.

Los anuncios de AdWords, relevantes y orientados, aparecen en las propiedades de Google, en miles de sitios de búsqueda y contenido de los asociados de la red de Google, en boletines informativos y en mensajes de correo electrónico.

Con tan sólo adquirir un anuncio de Google, un anunciante puede conseguir que sus anuncios aparezcan en más de 200 millones de búsquedas diarias y en cientos de millones de páginas web.

El elevado nivel de flexibilidad y control de AdWords de Google lo convierte en una herramienta de marketing especialmente eficaz que ayuda a los anunciantes a:

- Generar clientes potenciales
- Generar ventas o conversiones
- Crear conciencia de marca

Este modo de publicitar es la base de la riqueza de Google.

Una herramienta, que tiene un gran potencial y ayuda a las PyMes a agregar valor sustentable, es aquella que le permite crear, agregar y modificar contenidos, comúnmente conocida como wikis.

Una de las formas de utilizarlas es generar una base de conocimientos cerrada, en la cual los miembros de la organización pueden crear contenidos que son útiles para todos o utilizables por todos. Diariamente, surgen oportunidades en las empresas en que se debe escribir un documento o realizar una investigación de un tema en particular en que varias personas forman parte, para ello resulta útil esta herramienta, dado que los miembros pueden trabajar en forma colaborativa, y compartir sus conocimientos del tema en cuestión, quedando registrado quién lo ha realizado.

Con lo cual cualquier miembro que necesite esa información sabe a donde remitirse. Lo importante es que es aplicada a “medida” de su negocio y la información se actualiza continuamente.

Otra alternativa puede ser la utilización de una base de conocimientos proporcionada por la misma empresa, pero abierta hacia los clientes, donde se le brinde asistencia a similares consultas. De esta forma, se estaría abriendo un nuevo canal de atención al cliente, en el cual estos pueden ingresar y encontrar las respuestas a sus preguntas.

En cuanto a los buscadores, se utilizan en la mayoría de los casos para publicitarse, ya que se ofrecen paquetes muy económicos y accesibles, como lo hace Google por ejemplo. En un programa de costo por click, en el cual los que publican pueden pagar por los clicks que se realizan en su página. Suelen tener un alcance más general y está demostrada su efectividad, ya que sólo se paga por cada visitante (supuestamente interesado en lo que se le ofrece).

Asimismo, se pueden utilizar los buscadores para relevar información de la competencia, ya que esta se encuentra organizada por los motores de búsqueda. La facilidad de acceso a la misma permite a las empresas definir y afinar el perfil competitivo, haciendo foco en la visión percibida del mercado.

Analizando estas herramientas, es muy importante tener en cuenta que Internet como herramienta de comunicación tiene un alcance mucho mayor que otros medios, ya que la participación de los usuarios lo hace masivo y económico. Y que estas tecnologías posibilitan y facilitan el CRM (Customer Relationship Management).

Entre las ventajas citadas resalto que, es muy sencillo utilizar estas herramientas, crear un blog es muy fácil y puede resultar muy útil su finalidad. Lo esencial es que empiecen a conocer esta herramienta y generar hábito de uso.

Por otro lado, en relación con la comunicación su alcance es mayor y potencialmente más dirigido, ya que la segmentación permite enviar mensajes específicos a públicos particulares.

Además, a través de la aparición en los buscadores, la Web 2.0 permite a las PyMes internacionalizarse, ya sea a través de la venta de sus productos o la transferencia de las tecnologías que han desarrollado.

Se dice que “el boca en boca” es la mejor publicidad para nuestros negocios, y son las redes sociales las que permiten que este fenómeno crezca y se asemeje y, se vuelva aún más inteligente, gracias a los comentarios y opiniones de los usuarios, incrementando el vínculo y facilitando la fidelización.

Hoy, los usuarios se vuelven prosumidores, con esto quiero decir que ellos son los que crean contenidos, opinan, favorecen al diálogo y tienen poder suficiente para exigir. Esta característica de los “nuevos usuarios”, genera relaciones de confianza por la colaboración e interactividad que se da entre ellos. También permiten la creatividad y la cooperación entre los distintos participantes. En muchas oportunidades pueden ser quienes emitan una mirada diferente de nuestros productos y generen una nueva ventaja competitiva a la que no podríamos arribar fácilmente sin esta herramienta.

Asimismo, la posibilidad de mantener los contenidos actualizados constantemente, gracias a la participación de los usuarios, provoca un mayor aprovechamiento del tiempo y una disminución considerada de los costos de difusión de la información por contacto.

Por lo expuesto considero vital que las empresas logren entender cuales son las ventajas del uso de la Web 2.0, porque al utilizarla se estará agregando valor sustentable al negocio. Debe ir de la mano de una política que impulse la inserción informática de las PyMes y la utilización de estas tecnologías.

Los empresarios deben perder el miedo y guiar a sus empresas hacia el mundo digital. Hay muchas opciones para hacer este cambio que no requieren demasiada inversión.

Muchos de los jóvenes tienen acceso diario a las tecnologías 2.0, tienen su cuenta en Facebook, leen Blogs y se manejan muy bien con las tecnologías existentes. Es por esto que se deben permitir el ingreso a la organización, de estas personas jóvenes, y delegarles poder. Serán estos empleados los que puedan liderar el cambio, ya que cuentan con los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas transformaciones.

### 3. Materiales y Métodos

Para alcanzar los objetivos planteados en esta tesis, el presente estudio recoge datos tanto de fuentes primarias (entrevistas en profundidad) como secundarias (encuesta realizada en el 2009), articulándose de la siguiente manera:

#### Objetivos uno, tres y cuatro:

Para dar cuenta de estos objetivos específicos se realizó un estudio de tipo exploratorio - descriptivo de corte transversal. Se aplicó la metodología cualitativa y se realizaron entrevistas semi-estructuradas de aproximadamente 40 minutos cada una, en algunas de éstas se consumaron dos o tres encuentros con los entrevistados. Las mismas se realizaron en los meses de octubre-noviembre de 2011. La muestra quedó constituida por ocho entrevistados/casos cuando se llegó a la saturación teórica. El criterio de inclusión para seleccionar las unidades de análisis fue tomar empresarios fundadores en actividad, de diferentes rubros y zonas geográficas: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Rosario y Puerto Madryn. La empresa debía tener más de diez años de permanencia en el mercado (antigüedad) y con una facturación mayor a dos millones de pesos al año. Estos criterios se desprendieron de la Hipótesis.

Las entrevistas personales y la obtención de información en forma de opiniones empresariales son de gran aporte para analizar la competitividad y para vislumbrar las principales características que llevan a un modelo de empresa exitosa y por lo tanto competitiva. Según los objetivos planteados es necesario conocer las estrategias y factores internos que hacen que una empresa sea competitiva.

Para realizar el proceso de análisis e interpretación de los datos, nos hemos servido de un software específico, el programa ATLAS.TI. Este nos facilitó la elaboración de citas y asignación de códigos a las palabras, frases o segmentos de texto, con significado propio o específico y gráficos (llamados networks) que incluimos en los apartados, considerándolos de gran aporte para citar las "voces" de los entrevistados.

A todos los entrevistados se les informó sobre las características de este estudio, de los objetivos, del tratamiento de la información, así como de los mecanismos de confidencialidad.

Los entrevistados autorizaron dar a conocer, ya que el uso es meramente académico, el nombre de la empresa y el nombre del entrevistado omitiendo el apellido. Asimismo autorizaron parcialmente el uso de grabación de audio y la transcripción al soporte papel. Esto quiere decir, que hubo partes del encuentro que no se grabaron y partes del audio que no se transcribió al papel.

#### Objetivo dos:

Para alcanzar este objetivo, a saber: *Describir el fenómeno del mundo virtual y su uso en las empresas PyME como herramienta para mejorar y aumentar su competitividad.*

Se tomaron datos secundarios cuantitativos, en el cual se indagó acerca del uso de la Web como herramienta competitiva en las empresas PyME.

El tamaño de la muestra fue de 112 empresas PyME, de Capital Federal y Gran Buenos Aires, la misma fue no probabilística y de juicio. El trabajo de campo se realizó en el mes de septiembre de 2009 y el estudio fue de corte transversal.

La encuesta se efectuó en el marco del dictado de la cátedra a mi cargo del Seminario de Gestión de las PyMEs, Facultad de ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. El instrumento para recabar datos fue un cuestionario estructurado (encuesta), se encuentra adjunto en el ANEXO III

El procesamiento de los datos secundarios (cuantitativos) se procesó con el software **SPSS 11.5.**

#### Objetivo cinco:

Finalmente, cumpliendo con el quinto objetivo, a partir de los hallazgos empíricos se esboza un modelo de un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.

#### 4. Resultados preliminares:

##### Objetivos:

**1. Detectar y analizar los factores de competitividad en las empresas PyME.**

**3- Detectar en qué etapa de evolución se encuentran las empresas entrevistadas y la necesidad de implementar un modelo de análisis de los factores de competitividad claves.**

**4- Indagar si existe la necesidad de un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.**

En el siguiente apartado **4.1 Análisis de entrevistas**, se desarrollan los objetivos uno, tres y cuatro que se alcanzan con el análisis de las entrevistas.

Cada factor de competitividad es expuesto y analizado en forma de sub apartados, en cada uno de ellos se llega al objetivo cuatro, es decir se reflexiona según el factor si existe una necesidad de un modelo de análisis.

En el apartado titulado: **4.1.3 Uso de Internet como herramienta competitiva**, se alcanza el objetivo dos.

#### **4.1 Análisis de entrevistas**

La muestra final es de ocho empresarios socios fundadores, todos de sexo masculino y las edades van de los 40 a 72 años.

Las entrevistas se llevaron a cabo en los meses de octubre y noviembre de 2011. La forma de contacto con los entrevistados fue a partir de un *informante clave* y/o *facilitador* que nos contactó con los empresarios.

Para determinar el número de entrevistas nos guiamos por el concepto de saturación teórica a partir de los criterios de propósito teórico y relevancia.

Por propósito teórico se entienden los criterios iniciales del muestreo intencional, es decir, la selección a partir de la combinación de rubro de la empresa, antigüedad, nivel de facturación anual.

Por relevancia, la selección de entrevistados que permite ampliar el rango de heterogeneidad/variabilidad, esto es, que puedan hacer emerger nuevas categorías de análisis y que orienten la búsqueda de nuevos casos.

El instrumento utilizado para la recogida de los datos fue la entrevista en profundidad, individual y semi-estructurada, a partir de un guión de preguntas y temas elaborado ad hoc (Anexo II). Este guión ha sido el mismo para todos los entrevistados. Cada encuentro tuvo una duración que osciló entre 30 a 45 minutos. Con todos los empresarios se realizaron más de un encuentros.

Con los empresarios de BDO Becher, TASA, Cheeky e Ingeniería Plástica de Rosario se llevaron a cabo más de dos encuentros. El primer encuentro no se pudo grabar.

Las empresas pertenecen a tres zonas geográficas, de las cuales cuatro son de Buenos Aires, tres de Rosario y una de Puerto Madryn y de distintos rubros: Industria, Servicio y Comercio porque se postula que a pesar de estas diferencias (zona-rubro) existe una necesidad latente de un modelo de análisis interno acerca de la competitividad.

Dos de las empresas analizadas Cheeky y TASA Logística no pertenecen al rubro de pequeña y mediana empresa, son grandes empresas, pero se las incluyó porque el modelo de negocio se generó como una PyME pequeña y se mantuvieron por varios años, Cheeky hasta el 2004 y TASA hasta el 2006, años en que hacen un gran despegue. Asimismo como se desarrollará más adelante presentan características que justifican su inclusión.

A continuación se presenta una tabla resumen con las principales características de las empresas.

Empresa Lugar Entrevistado	Antigüedad en el mercado	Socios	Rubro	Cantidad de Empleados	Facturación anual aprox.
<b>Balcarce 54</b> Rosario. Rene Z. (65 Años) Fundador.	35 años	Rene Z. (65 Años) Fundador. Carlos N. Contador. Socio minoritario. Incorporando actualmente tres hijas al gerenciamiento.	Proveedor de materiales de construcción tanto a empresas constructoras como a personas físicas. (El final de la obra)	35	\$ 48 millones
<b>Ingeniería plástica de rosario SA</b> Rosario con proyección nacional. Raúl M. (72 Años) Socio Fundador	45 años	Raúl M. (72 Años) Socio Fundador Norman G. (75 Años) Socio Fundador Ambos Ingenieros	Fabricación de productos sobre base de PVC. Principales líneas: muebles de jardín, cajas de batería para autos y revestimientos en gral. y nueva línea cerramientos de PVC	130	\$ 72 millones
<b>Cilbrake SRL</b> Buenos Aires y GBA con proyección Córdoba, Bahía Blanca. Diego A. (40 años)	12 años	Dos hermanos Lic. Diego A. (40 Años) Lic. Mariano A. (32 Años) Lic. Santiago A. (primo) <b>Licenciados en Comercio Exterior</b>	Importadores de repuestos para autos y motos. Línea homocinética y frenos	20	\$ 30 millones
<b>Matercon SA</b> Puerto Madryn – Chubut Aldo C. (63 Años) Socio principal	11 años	Propiedad de dos hermanos: Aldo (63 Años) Oscar C. (70 Años)	Proveedor integral de materiales para la construcción. Para particulares y empresas productoras	32	\$38 millones

### 4.1.1 Tipología de empresas

Por un lado encontramos empresas de familias y por el otro, familias con empresas. En la primera, están involucrados todos o buena parte de los familiares en los distintos puestos como por ejemplo el caso de la familia de René Z. (Balcarce 54) y la Familia de José A. (TASA Logística). En la segunda, es una familia que tiene una empresa en la cual sus miembros no intervienen en el negocio, es el caso de las familias de Aldo C. (Matercon), de Raúl M. y Norman G. (Ingeniería Plástica de Rosario). Ver gráfico N°: 1.

Dentro de las empresas analizadas nos encontramos con algunas que están en un proceso de transición entre una empresa de familia y una familia con empresa, es decir se están incorporando familiares a puestos estratégicos de decisiones, juntos a profesionales externos, para cubrir ciertos cargos gerenciales.

Esto puede llegar a ser un punto de inflexión y clave en la empresa, por varios motivos: ¿Cómo se transmite el conocimiento? ¿Están realmente capacitados en el rol que se los va a incorporar? ¿Cómo llevar adelante la dirección?

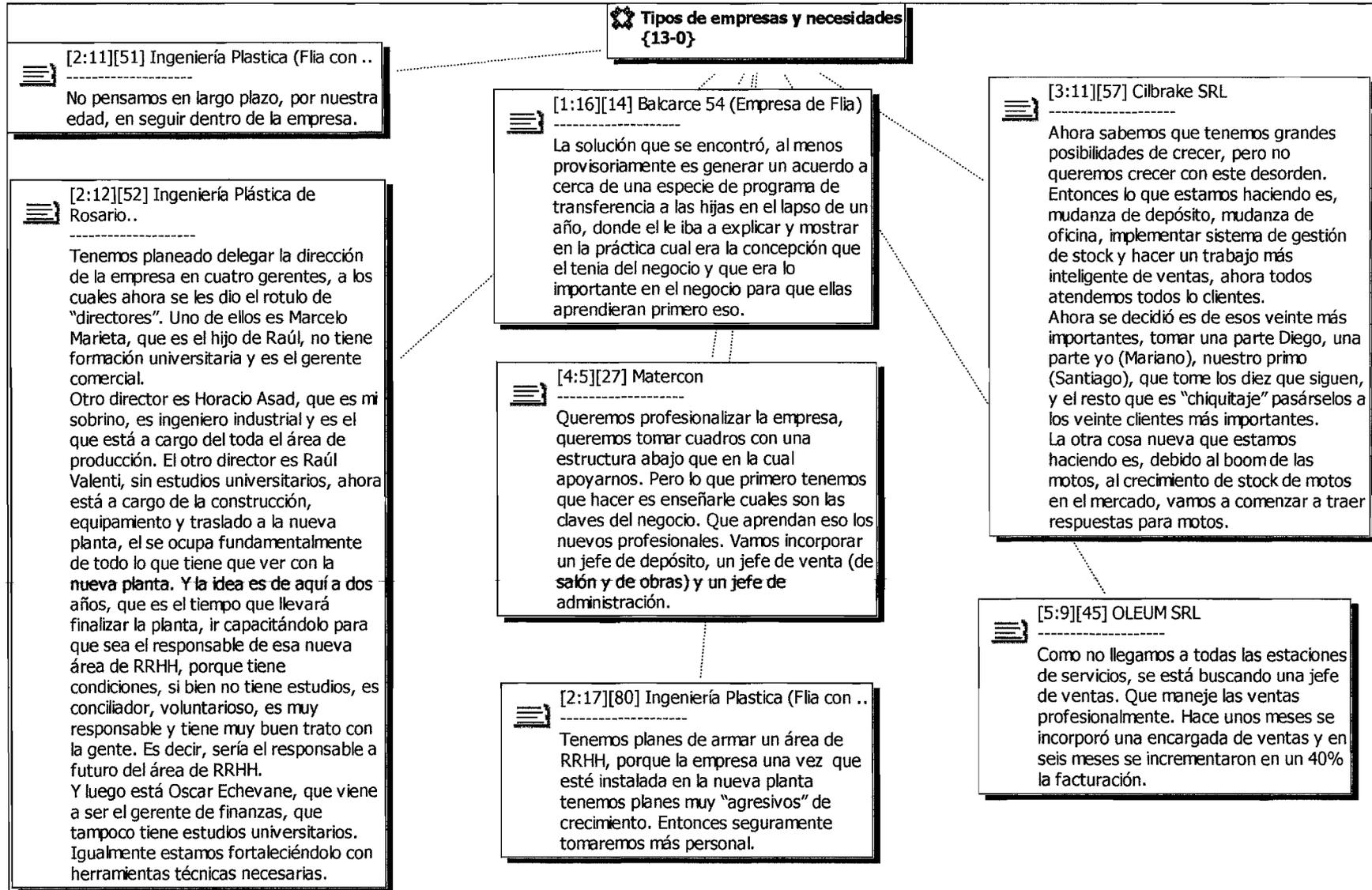
Las “familias con empresa” tienen en común con las “empresas de familia” que en algún momento de su crecimiento necesitan la incorporación de personal directivo o gerencial, que serán los predecesores de los socios fundadores.

La selección de los gerentes podrán hacerla de manera interna, es decir abriendo una especie de “carrera” dentro de la organización. En este caso, la ventaja sería la probabilidad de un alto compromiso por parte del empleado y el conocimiento que éste tendría de la organización.

Por otro lado, la incorporación de personal externo, tendría como ventaja la experiencia previa, la formación profesional y puede significar nuevos proyectos para la empresa. El inconveniente podría ser el bajo compromiso en relación a las expectativas y el desconocimiento de la empresa, de las particularidades del funcionamiento y del “espíritu” de la empresa.

En ambos casos, los socios fundadores o dueños conocen muy bien estos desafíos que se presentan. Sobre todo la posible poca “capacidad para los negocios”, para saber verlos, tanto de los familiares como de los profesionales seleccionados. Ver Gráfico N° 1

Gráfico N° 1: Tipos de empresas y momento actual.



#### 4.1.2 Innovación como factor clave

Las empresas se organizan de diversas maneras en torno a estrategias para cumplir con el objetivo de superar a la competencia. Para esto, sus líderes o directivos y el personal se comprometen en mayor o menor medida con los objetivos, cargas y esfuerzos en riesgo y aspiran a una determinada porción de recompensa. Así, la medida del resultado final, en términos relativos de éxito (hacerlo mejor que los demás) nos lleva al concepto de competitividad.

En general, se asocia a la competitividad tanto con la simple capacidad de las empresas de vender sus productos como, con su capacidad de diseñar y producir eficientemente de acuerdo con patrones específicos de calidad, especialmente internacionales.

Pero las características del entorno macroeconómico y sectorial en el que se desenvuelve una empresa, afectan a su competitividad y un determinante fundamental de la competitividad es la capacidad para innovar y para generar o aprovechar cambios tecnológicos.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo, tanto de las naciones como de las organizaciones empresariales, es la innovación. Autores como Schumpeter, Freeman y Soete, Nelson indican este factor como determinante. En las entrevistas analizadas este factor aparece y se repite en todas las entrevistas, inclusive se lo remarca como lo principal del propio negocio. Ver gráficos nº 2 y 3.

Del mismo análisis de las entrevistas se desprende distintos tipos de innovación y la preocupación e inversión en la misma.

Señalamos entonces; en este punto se encuentran las distinciones sugeridas por Schumpeter:

- Nuevos procesos o formas de producir los productos existentes con los recursos existentes.

*“También incluiremos un robot en la planta, porque las matrices son muy pesadas, entonces dado a que tenemos posibilidades de crecer, y no damos abasto con la producción, lo que estamos buscando es como mejorar los tiempos, entonces lo que estamos buscando es que este robot baje los tiempos, es el encargado de bajar la matriz y colocar la nueva matriz más rápido, y saca más rápido la mercadería (...) tratamos de estar un paso adelante con los productos.”*  
(Raúl M. Ingeniería Plástica de Rosario)

*“Desde el arranque la clave fue tener diseños originales frente a una competencia que hacía colecciones con pocos diseños y mucha cantidad.”* (Daniel A. Cheeky)

- Nuevos productos o nuevas versiones de ellos.

*“La compra del producto, que es lo más importante y estar actualizado en cuanto a las novedades que aparecen en el mercado (...) Con el tema de tener lo último, pasaron dos cosas que antes no pasaba, se ha diversificado y acelerado la cantidad de elementos por rubro. (...) Es necesario tener siempre los últimos productos, los clientes vienen a buscar eso, más allá de la calidad, por supuesto. Eso me lleva mucho tiempo”.* (René Z. Balcarce 54)

*“Bueno, la estrategia es tomar la mayor cantidad de créditos posibles e importar lo que más se pueda. Es ir buscando nuevos productos. Tener el mayor stock posible en cantidad y la mayor diversificación posible”.* (Diego A. Cilbrake SRL)

- Nuevas fuentes o tipos de insumos (materias primas o productos intermedios).

*“En este momento tenemos dos emprendimientos nuevos, una fabrica de muebles y una fabrica de aberturas de aluminio, pequeña. Todo lo hacemos con crédito bancario”.* (Aldo C. Matercon)

*“Ahora estamos desarrollando productos innovadores como revestimientos para pisos, revestimientos, todo a base de PVC. Lo último son cerramientos. Generalmente éstos son de madera, hierro o aluminio, el PVC es un material mucho más noble que los otros, porque cierra perfectamente no deja pasar no deja pasar la temperatura, resiste mucho más el tiempo y las condiciones del clima, por ejemplo, para las zonas marítimas donde la sal corroe*

*todo, este material es resistente (...) Hace tres meses que lanzamos este producto y no damos abasto con la producción, tenemos saturada la capacidad de producción (...) Es una empresa básicamente de producción y de innovación en cuanto a productos. En referencia a esto último (innovación), últimamente comenzamos con pisos, revestimientos, techos, lo último fueron los cerramientos. Estamos continuamente innovando, Así fuimos desde nuestro comienzo". . (Raúl M. Ingeniería Plástica de Rosario)*

- Nuevos mercados (en sentido geográfico o en sentido de sectores de destino de los productos).

*"Tener el mayor stock posible en cantidad y la mayor diversificación posible. Hace tres años lo que hicimos fue abrir una oficina comercial propia en China. Eso nos permitió ampliar nuestros proveedores fabricantes de tres a diez, de distintas provincias. Se consigue mejores precios, y además una de nuestras debilidades era depender de tres fabricantes, entonces ahora pasamos a tener diez (...) Ahora que hemos generado un buen nivel de ventas, somos importantes en el mercado. Estamos buscando contrato de exclusividad con los fabricantes en China. Lo cual, es bastante difícil, los chinos te firman con una mano y con la otra... aparece con otro nombre en chino, el mismo fabricante el primo o hermano fabricando, montando y vendiendo (...) Pero digamos que estamos haciendo, buscamos otras fábricas en otras provincias (de China), montar una oficina que esté en contacto permanente, buscando, aceitando la relación con el fabricante y buscando eventualmente, nuevos proveedores y nuevos artículos". [Diego A. Cilbrake SRL]*

- Nuevos métodos organizacionales (para organizar y controlar las actividades productivas en general).

*"Se apuesta a SAP, entendiendo que el co-branding elevaría el nivel de los clientes a los que la empresa tenía acceso, fue una actividad exitosa a cargo del primer socio adicional a los cuatro fundadores, que fue designado, aún estando los 4 socios activos. Se incorpora Gustavo Schutt como un socio nuevo e importante en la firma.(...)Uno de los motivos esenciales del éxito en el desarrollo de la firma ha sido una predisposición sin reparos a la inversión en tecnología, sin miedo y con la convicción de que la competitividad está totalmente relacionada con la capacidad de manejar la tecnología adecuada en cada momento de la vida de la organización (...)Es imprescindible para el desarrollo de la firma contar con los elementos necesarios para gestionar eficientemente, para compartir la información con los actores internos y delegar autoridad y responsabilidad concomitantes (...) Para delegar -y en una firma profesional no*

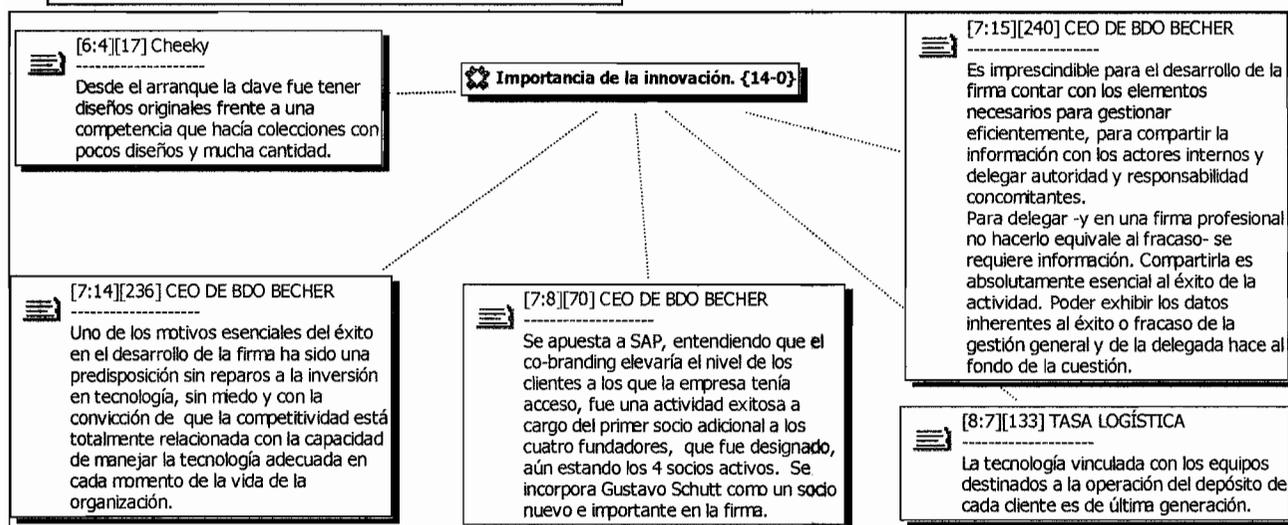
*hacerlo equivale al fracaso- se requiere información. Compartirla es absolutamente esencial al éxito de la actividad. Poder exhibir los datos inherentes al éxito o fracaso de la gestión general y de la delegada hace al fondo de la cuestión”. [Eduardo B. CEO DE BDO]*

*“La tecnología vinculada con los equipos destinados a la operación del depósito de cada cliente es de última generación”. [José A. TASA LOGÍSTICA]*

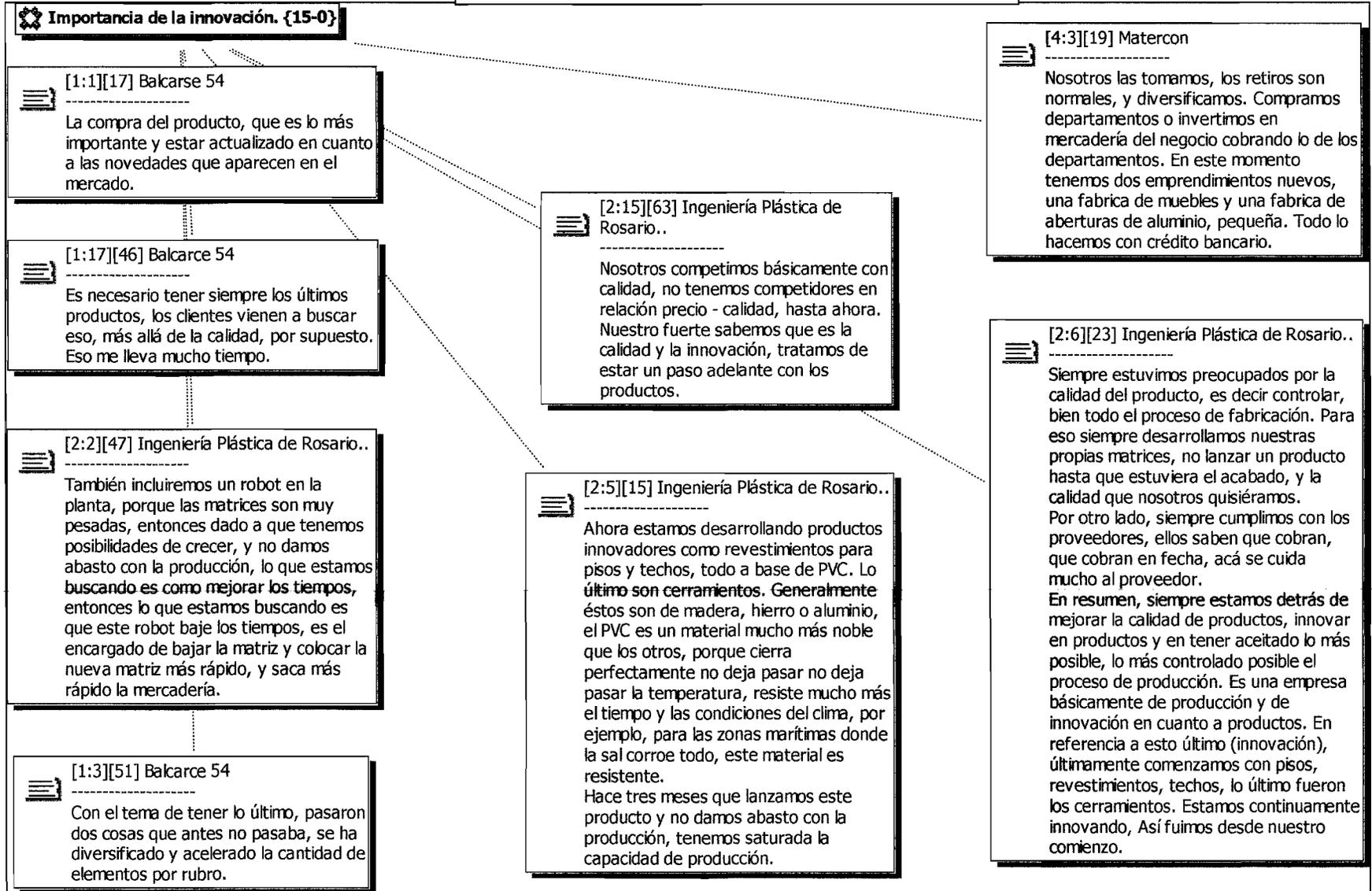
Para finalizar encontramos que cada empresa focaliza donde apuesta a la innovación según el rubro, en Servicio, las innovaciones apuntan en primer lugar a la tecnología para brindar una mejor prestación. Las de Comercio apuntan a tener los últimos productos del mercado y ofrecérselos a sus clientes.

La industria a incorporar tecnología a su línea de producción, eso es lo prioritario. Asimismo se podría decir que la innovación es un factor que debería estar presente en todos los ámbitos de la organización. Por ejemplo en los casos analizados la empresa de venta de productos para la construcción necesita indefectiblemente innovar en nuevos métodos organizacionales, sin ser ello la prioridad, este aspecto sin lugar a dudas impactará en el nivel de competitividad.

**Gráfico N° 2: Innovación.**



### Gráfico N° 3: Innovación.



### 4.1.3 Uso de Internet como herramienta competitiva

**Objetivo dos: Describir el fenómeno del mundo virtual y su uso en las empresas PyME como herramienta para mejorar y aumentar su competitividad.**

¿Las PyMES usan realmente la Web 2.0 como una herramienta para mejorar su competitividad?

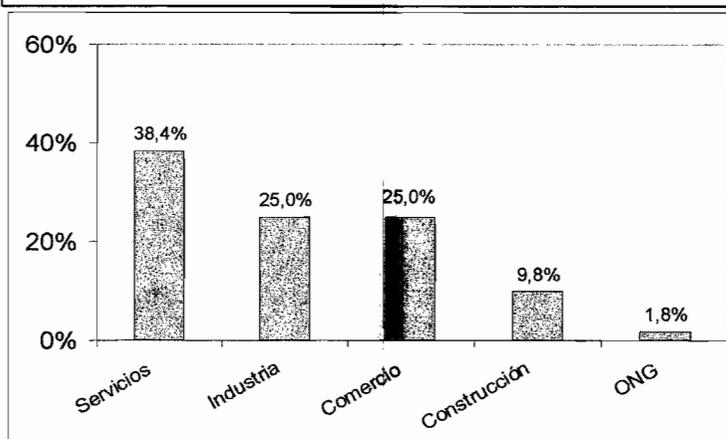
Primeramente para arribar al segundo objetivo, se tomaron los datos secundarios pertenecientes a un estudio sobre 112 empresas PyMe, ésta información se recabó a través de muestra no probabilística, de juicio, donde se aplicó un cuestionario estructurado (encuesta). La misma se realizó en el mes de septiembre de 2009. Las empresas PyME incluidas son de Capital Federal y Gran Buenos Aires. (Ver ANEXO III Cuestionario)

Este estudio de corte transversal se enmarcó en el Seminario de Gestión de las PyMES, en la cátedra a mi cargo, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires. Mediante el mismo, se obtuvieron datos relevantes referidos a características inherentes a las diferentes empresas e información acerca de la utilización y aplicación de nuevas tecnologías para el desarrollo de sus actividades.

Dado que del total (112 empresas PyME) 11 respondieron no tener o desear tener por distintos motivos conexión a Internet. La muestra base utilizada de aquí en más se basará en ciento una (101) empresas PyME.

En el gráfico N° 4 se citan los rubros a los que pertenecen las empresas encuestadas. El 38.39% pertenece al rubro de servicios, mientras que el 25% a Industria, al igual que comercio. El 9.82% de las mismas se vinculan a la construcción y sólo el 1.78% son ONG. No habiendo encuestado a ninguna empresa agropecuaria.

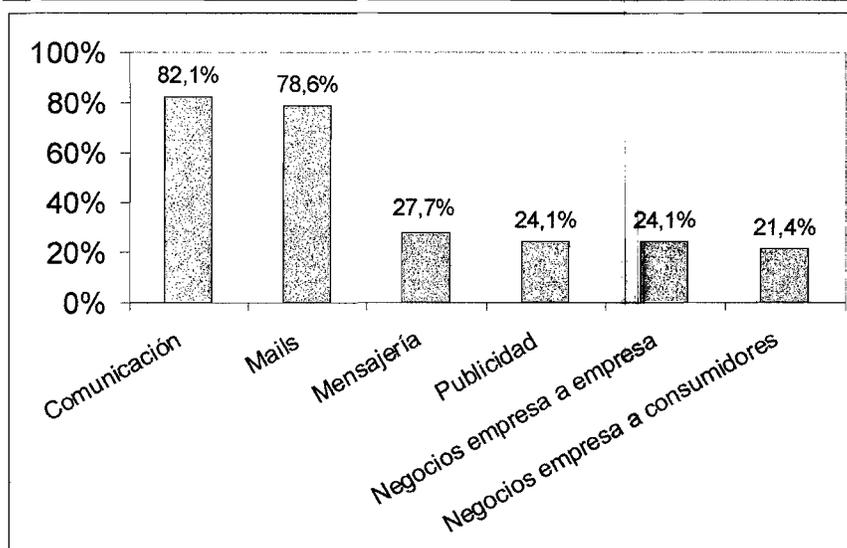
Gráfico N° 4: **Empresas por Rubro**



\*Fuente: Base de datos propia. Datos secundarios. n: 101 casos.

CABA – GBA - 2009

**Gráfico N° 5: Uso de Internet.** (Respuestas múltiples)

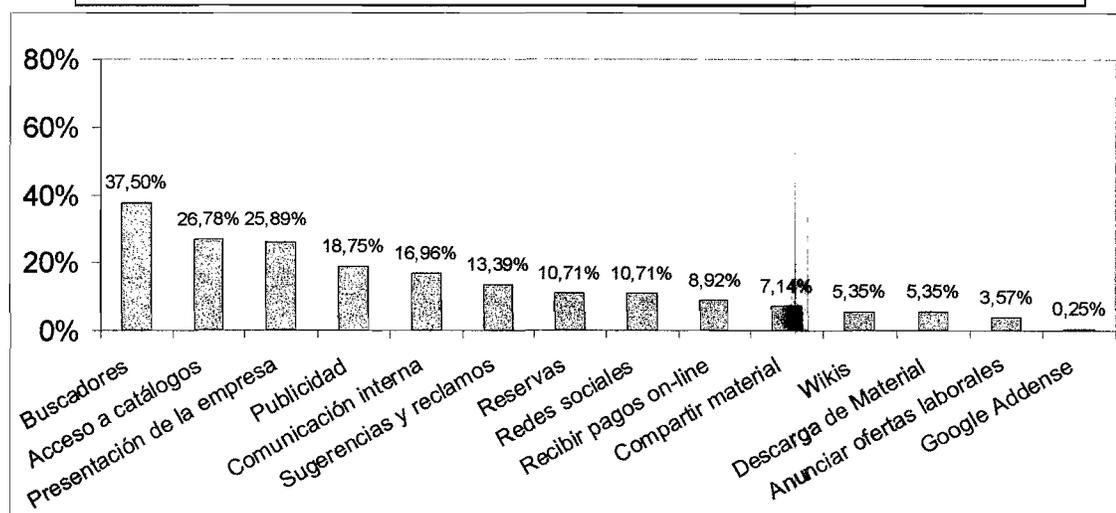


Fuente: Base de datos propia. Datos secundarios. n: 101 casos.

CABA – GBA - 2009

De las 101 empresas que representan el 100% del universo estudiado, más de 8 de cada 10 empresas usan Internet para comunicación. Y respondieron que específicamente el 78, 57% lo utiliza para mail, mientras que 27.67% afirmó utilizarlo para mensajería. El 24.10% lo aprovecha para publicidad al igual que para realizar negocios de empresa a empresa. Y solo el 21.42% lo utiliza para realizar negocios de empresas a consumidores. Ver gráfico n° 5.

**Gráfico N° 6: Uso de herramientas web 2.0** (Respuestas múltiples)



Fuente: Base de datos propia. Datos secundarios. n: 101 casos.

CABA – GBA – 2009

Del total del universo estudiado, el 56.34% afirmó utilizar alguna de las herramientas Web 2.0. Esto es verdaderamente una oportunidad en nuestro país y tiene un desarrollo incipiente y crecimiento potencialmente ilimitado. Uno o más de todas las opciones o usos citados, son utilizados por las PyMes encuestadas. Ver gráfico N° 6.

Los encuestados revelaron que utilizan estas herramientas para distintas finalidades. El 25.89% afirmó utilizarlas para presentar su empresa. Mientras que el 18.75% las utiliza para realizar publicidad y avisos. Casi 3 de cada 10 empresas las utiliza para acceder a catálogos de productos o a listas de precios. El 10.71% realiza reservas o pedidos online. Un porcentaje muy bajo, del 3.57%, aprovecha estas herramientas para anunciar ofertas de trabajo.

El 8.92% recibe pagos online. En tanto que, más de 1 de cada 10 empresas se anima a recibir sugerencias o reclamos por parte de los clientes a través de estas herramientas. Y el 16.96% las utiliza para realizar comunicación interna.

Del total de las mujeres, el 61.54% reveló utilizar las denominadas herramientas Web 2.0, y entre los hombres el 53.22% afirmó utilizar dichas herramientas.

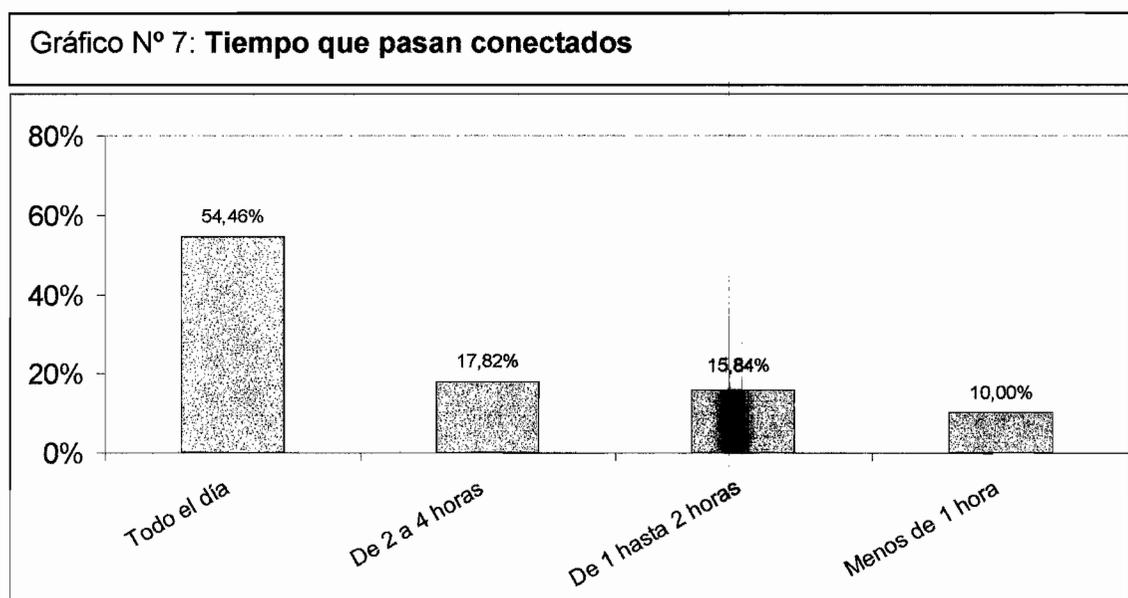
El 10.71% hace uso de redes sociales, como son facebook, blogs, myspace, entre otros. El 5.35% utiliza wikis que le permiten crear contenidos, al igual que programas para descargar contenidos. Sólo el 7.14% respondió utilizar sitios para compartir material multimedia. El 12.5% utiliza Google adsense. Y en un porcentaje mayoritario, el 37.5%, utiliza buscadores, como lo son iGoogle, Live 2.0, Bing, entre otros (ver gráfico 3).

Se verificó que utilizan, en mayor medida las herramientas Web 2.0 (25%), las mujeres que operan como personal de contacto o sin personal a cargo y se desarrollan en una empresa de más de diez años de antigüedad. Y también, pero en menor medida (12.5%), por aquellas mujeres que son Directoras y Gerente funcional y se desempeñan en una empresa de más de diez años de antigüedad.

Las mujeres utilizan, en un 66.67%, buscadores, y en un 33.33% la herramienta que les brinda Google, para poder publicitar y realizar avisos, conocida como Google adsense. Además afirmaron utilizarlas mayoritariamente, 54.17%, para tener acceso a catálogos de productos o listas

de precios. En un 37.5% para comunicación interna y casi 3 de cada 10 empresas utilizan estas herramientas denominadas Web 2.0 para recibir sugerencias o reclamos por parte de los clientes

En lo que se refiere al tiempo que pasan conectados a la red. El 54.46% permanece conectado a Internet todo el día. El 17.82% lo hace en un intervalo de entre 2 a 4 horas diarias. El 15.84% lo hace entre 1 y 2 horas diarias y un porcentaje minoritario lo hace menos de 1 hora por día. Ver gráfico 7



Fuente: Base de datos propia. Datos secundarios. n: 101 casos.

CABA – GBA – 2009

## A modo de conclusión

El objetivo en este apartado fue determinar en qué medida las PyMes conocían y utilizaban las denominadas nuevas tecnologías: Web 2.0, para generar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Actualmente algunas empresas conocen y aprovechan los beneficios que brindan estas herramientas para mejorar su competitividad. Mientras que otras empresas desconocen la existencia de ellas.

Existen varias razones por las que las organizaciones no se lanzan a la utilización de Internet como herramienta de marketing, tales como desconocimiento, desconfianza, o desinterés. Pero lo cierto es que, estas herramientas agregan valor al negocio y pueden aprovecharse al máximo. Y así se reportó en aquellos casos en lo que las utilizan.

Estas herramientas pueden ayudar a agregar valor al desarrollo del negocio y es por ésta razón que a continuación describo algunos usos que se les puede dar a estas herramientas, y se pueden tener en cuenta para mejorar los procesos:

Las redes sociales pueden ser utilizadas como medio de comunicación tanto interna como externamente hacia los clientes y proveedores.

Se pueden utilizar blogs para informar internamente lo que ocurre en la empresa diariamente, cuales son los logros que se han alcanzado, felicitar a los empleados y todo aquello que se quiera comentar, con la posibilidad de que los mismos integrantes puedan opinar y presentar proyectos.

En tanto que, se puede realizar algo similar para la comunicación hacia los clientes y proveedores, presentando novedades, o información institucional. Mediante el blog se puede mantener un contacto más fluido, estrecho y organizado con los usuarios. Y así lograr captar a los clientes para luego fidelizarlos.

En relación a los proveedores, se puede utilizar esta herramienta para mantener un contacto continuo, evitando pérdidas económicas y de tiempo, ya que se podría utilizar este medio para solicitar presupuestos, hacer consultas, o realizar pedidos.

Lo que hay que tener en cuenta es que, a la hora de crear un blog, uno le está entregando una herramienta de mucho poder al cliente. Y se debe estar dispuesto y preparado para escucharlo y servirlo como el cliente espera.

Además se los consultó si podrían compartir su red social con su jefe, en esta ocasión el 79.64% de los encuestados dijo que no, y solo 2 de cada 10 personas encuestadas respondió afirmativamente. Lo que podría indicar un sesgo clasista (o diferenciador entre lo laboral y lo personal). No obstante, en mi opinión la PyMe debiera profundizar la red social en su empresa ya que la misma generaría una fuerte corriente de interacción cultural en la misma.

Al mismo tiempo, los sitios para compartir material multimedia permiten realizar una comunicación con el cliente a través de videos y fotos. Por lo general, estas dos herramientas se aplican en conjunto a las redes sociales.

## ¿Cuál es el uso de Internet en las empresas entrevistadas?

Anteriormente aseveramos que era vital para las PyMEs lograr entender cuales son las ventajas del uso de la Web 2.0, porque al utilizarla se estará agregando valor sustentable al negocio.

En las empresas entrevistadas a diferencia de los datos secundarios descriptos precedentemente, todas las empresas tienen acceso a Internet. Asimismo nos encontramos con un muy bajo uso de las potencialidades que brinda las herramientas de Internet.

Todas las empresas entrevistadas tienen presencia en Internet (Ver Tabla N° 2) y en los buscadores, como presentación de la empresa, lo utilizan como imagen institucional, encontramos descripción de la empresa (Misión, valores; quienes la forman, historia, clientes, dirección, sucursales, planes a futuro) pero únicamente CHEEKY hace uso de otras herramientas como redes sociales (facebook / Twitter).

En cuanto a las empresas que venden materiales para la construcción no encontramos catálogos de venta por Internet, mencionamos este rubro porque empresas líderes como Easy o Sodimac ofrecen ese servicio, tampoco la empresa brinda catálogos con precios.

Cuando se les consultó a los empresarios del rubro (Balcarce 54 y Matercon) ambos respondieron que brindar ese tipo de servicios requería abrir un departamento que solamente se dedicara a eso y que representaría una inversión que no habían evaluado hasta el momento. Además de demandarle un tiempo extra.

**Tabla N° 2: Páginas Web de las empresas entrevistadas**

<a href="http://www.balcarce54.com">http://www.balcarce54.com</a>
<a href="http://www.voss2000.com.ar">http://www.voss2000.com.ar</a>
<a href="http://cilbrakesrl.com.ar">http://cilbrakesrl.com.ar</a>
<a href="http://materconsa.com.ar">http://materconsa.com.ar</a>
<a href="http://www.grupooleum.com.ar">http://www.grupooleum.com.ar</a>
<a href="http://www.cheeky.com.ar">http://www.cheeky.com.ar</a>
<a href="http://www.bdoargentina.com">http://www.bdoargentina.com</a>
<a href="http://www.tasalogistica.com.ar">http://www.tasalogistica.com.ar</a>

#### 4.1.4 Calidad

La calidad es una herramienta de competitividad reconocida y utilizada por todos los entrevistados. Cuando se les consultó sobre calidad los empresarios identificaron diversas cuestiones, como se observa en el Gráfico N° 8.

Se hace referencia al producto, a la atención y al proceso de producción. Además los empresarios lo reconocen como un requerimiento esencial para ser competitivo.

El aseguramiento de la calidad juega un papel preponderante convirtiéndose en la herramienta básica para la competitividad y esto lo entienden el total de los empresarios entrevistados.

Por un lado, hablaron de calidad tanto en el proceso de producción como en el producto final, siempre dependerá del rubro de la empresa. Como empresa productora se entrevistó a Ingeniería Plástica de Rosario o Cheeky, donde se hace hincapié a la calidad en el proceso de producción y en el producto final:

*“nosotros diseñamos y desarrollamos nuestras propias matrices (...) hasta que conseguíamos la terminación y el nivel de calidad deseada” (Raúl M. Ingeniería Plástica de Rosario)*

*“Buenas telas y buena tecnología de producción, o sea, puedes agarrar una prenda y no saltan los botones, no se descose. Y que los materiales y el proceso de producción garantice un buen producto final” (Daniel A. Cheeky)*

En el análisis de las empresas entrevistadas se observa que existe un interés en brindar calidad de servicio en la atención al cliente, eso es reconocido por los propios dueños como el “plus” que brindan con respecto a la competencia. Los empresarios reconocen que hacen “la diferencia” con los competidores en ese punto, es decir son concientes que la calidad en la atención es un factor clave de competitividad, más allá por supuesto que debe tener calidad el producto y/o el servicio que se está vendiendo. Bien sabemos que competitividad es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios (añadir valor al cliente) con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al costo más bajo posible. Los empresarios se esmeran en tener

un servicio diferente y una calidad de producto final diferente. Cuando se les consulto sobre calidad a los empresarios nos decían:

*“Para nosotros es muy importante la atención al cliente y la relación con ellos. La atención personalizada.” (René Z. Balcarce 54)*

*“Por supuesto que hacemos la diferencia en nuestra atención personalizada. Apuntamos a tener muy buena relación tanto con los clientes como con los proveedores. Nuestra relación con los clientes te diría es casi personal.” (Aldo C. Matercon)*

*“Nosotros tenemos en claro que lo más importante, más allá del producto (software) es la relación de Maxi con los clientes (...) en general asistimos de manera personal” (Maximiliano C. Oleum SRL)*

*“Por lo menos una vez por semana, hasta a veces varias veces por semana (...) alguno de nosotros (miembros de la familia Ader) nos juntamos con el jefe de logística y analizamos la operación. El trato es directo y personal, por ejemplo Santiago (A.) va tres veces por semana a Unilever y se analiza cualquier problema que haya. (José A. TASA LOGÍSTICA)*

La atención personalizada y directa hace que si un cliente está satisfecho, es más difícil que los cambie por la competencia. La lealtad creada construye una fuerte barrera de entrada para la competencia y una alta barrera de salida para la clientela.

Las empresas que venden mercadería que no es fabricada por ellos, como es el caso de las empresas que se dedican a vender materiales para la construcción (Matercon, Balcarce 54), o la empresa de repuestos para autos (Cilbrake SRL), hallamos que tienen la firme decisión de trabajar solamente con productos de primera línea, con esta política se está tratando de mantener estándares de calidad. Además señalan la importancia de brindar un sistema de reposición de productos fallados.

Nos decían al respecto:

*“nosotros trabajamos únicamente con marcas de primerísima calidad (...) otra cosa que hacemos es reponer las piezas defectuosas” (René Z. Balcarce 54)*

*“Además de comprar a proveedores que garanticen mercadería sin falla (...) hacemos el cambio a los clientes por cualquier unidad defectuosa” (Diego A. Cilbrake SRL)*

*“nosotros trabajamos nada más que con marcas de prestigio” (Aldo C. Matercon)*

Nos preguntamos ¿que pasa con la calidad en las empresas donde el producto final es el conocimiento o la aplicación del trabajo intelectual? Como es el caso de BDO y Oleum SRL. Aquí el acento en la calidad se debe colocar tanto en los recursos humanos, como en la gestión empresarial:

*“nosotros tomamos como estrategia adherirnos a la red mundial BDO (...) ésta (las metodologías y prácticas) nos garantiza ciertos estándares de calidad de servicio y se monitorea y audita (...) así garantizamos la calidad de servicio (...) hay una organización que mide la calidad de empleo y salimos en los últimos cinco años, esta es una de las mejores veinte empresas donde las personas eligen trabajar. Cuidamos el clima de trabajo, para que la gente esté motivada, y esto se transmite en la relación con el cliente” [Eduardo B. CEO DE BDO]*

*“No vendemos “enlatados” que se puedan adaptar, como hacen otras empresas, sino que armamos algo desarrollado 100% para ese modelo de industria” (Maximiliano C. Oleum SRL)*

Algo que subrayamos es que son concientes, es decir reconocen que con la calidad se compite y esta debe estar presente en todo, desde el proceso hasta el producto final, pasando por la calidad de atención y en la calidad en los recursos humanos con los que cuenta la empresa:

*“Nosotros competimos básicamente con calidad (...) nuestro fuerte sabemos que es la calidad y la innovación” (Raúl M. Ingeniería Plástica de Rosario)*

*“tenemos un sistema de información con indicadores, un sistema de información con indicadores, acerca de las variables más importantes, hecho a la medida de cada cliente, que sale del propio sistema de información que maneja el cliente (...) se arman indicadores acerca de la eficacia y eficiencia de la gestión logística (...) tenemos un departamento propio de sistemas que está para desarrollar un WMS (Warehouse Management System) que está diseñado para cada cliente” (José A. TASA LOGÍSTICA)*

Sin duda, por la permanencia en el mercado y por su facturación creciente el cliente elige estas empresas. Reconocen la calidad de productos y en la atención.

Es por lo que el cliente elige a esta empresa y no otra, encontramos entonces que:

- La calidad produce mejoras de los procesos.
- Asegura a los clientes mejores productos y servicios.
- Calidad es mejorar y controlar todas las operaciones.
- Es un proceso de cambio importante porque genera avances significativos.
- Es programado, no es un producto espontáneo.
- Es una metodología que simplifica y moderniza los procesos y no se centra sólo en las funciones.
- Es mejorar la forma en la que se realizan las actividades cotidianas.

Todas las empresas han implementado un sistema que garantice ofrecer productos y servicios de la calidad,.

Estas empresas apuntan a la satisfacción del cliente. Pero las empresas deben orientar su actividad a las causas que producen dicha calidad de productos y procesos. ¿Cómo se logra esto cuando una empresa crece? ¿Cómo transmitir algo tan subjetivo como “el estilo” de calidad de una empresa?

En este punto es necesario identificar y lograr sistematizar este “plus” de calidad, transmitir los valores a los nuevos encargados de llevar a cabo esa tarea. Como todo proceso luego tendrá que pensarse una forma de medir y aplicar mejoras en los mismos para controlar la mejora del efecto deseado.

Como se mencionó precedentemente la calidad y competitividad van estrechamente unidas en la organización de la empresa. El concepto de Calidad Total va mucho más allá de los productos, su fabricación y controles, penetrando en todo el sistema de funcionamiento de la empresa.

Entonces podemos decir que algunos de los entrevistados detectaron esto y comenzaron a extender la calidad, más allá el producto y de la atención.

La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe concientizar de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos. La dirección es responsable de liderar este cambio,

mediante la implantación de un sistema de mejora continua permanente, y mediante la instauración de un sistema participativo de gestión.

Las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

En razón de esto cada una de las empresas entrevistadas, como estrategia de calidad han implementado alguna certificación en algún sistema de calidad de acuerdo al tipo de producto o servicio que realice (ISO 9000, TL 9000, QS 9000, etc.). Es importante resaltar que los sistemas tienen como objetivo principal, normalizar y estandarizar productos y servicios.

Además en referencia a esto algunas de éstas marcan la diferencia porque han sistematizado un sistema de control de calidad, sobre todo las de producción (Ingeniería Plástica de Rosario) y las de servicio (TASA Logística, Oleum SRL, BDO Becher) trabajando de modo directo con la documentación, control estadístico, calibración y validación de los procesos y resultados, apoyándose en redes y otorgando acceso a personas autorizadas por los líderes del proyecto de implementación.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto de paradigma, es decir, un modelo de referencia conformado por un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren cómo resolver problemas en forma exitosa dentro de esos parámetros. Si bien no estamos en condiciones de asegurar que conocen profesionalmente a excepción de BDO, de Ingeniería Plástica, TASA Logística, Cheeky, el término de calidad total se lo conoce "intuitivamente", eso se desprende de los comentarios de la necesidad de sistematizar y profesionalizar áreas que no hacen a la calidad entendida como producto final. Ver gráficos N° 8 y 9

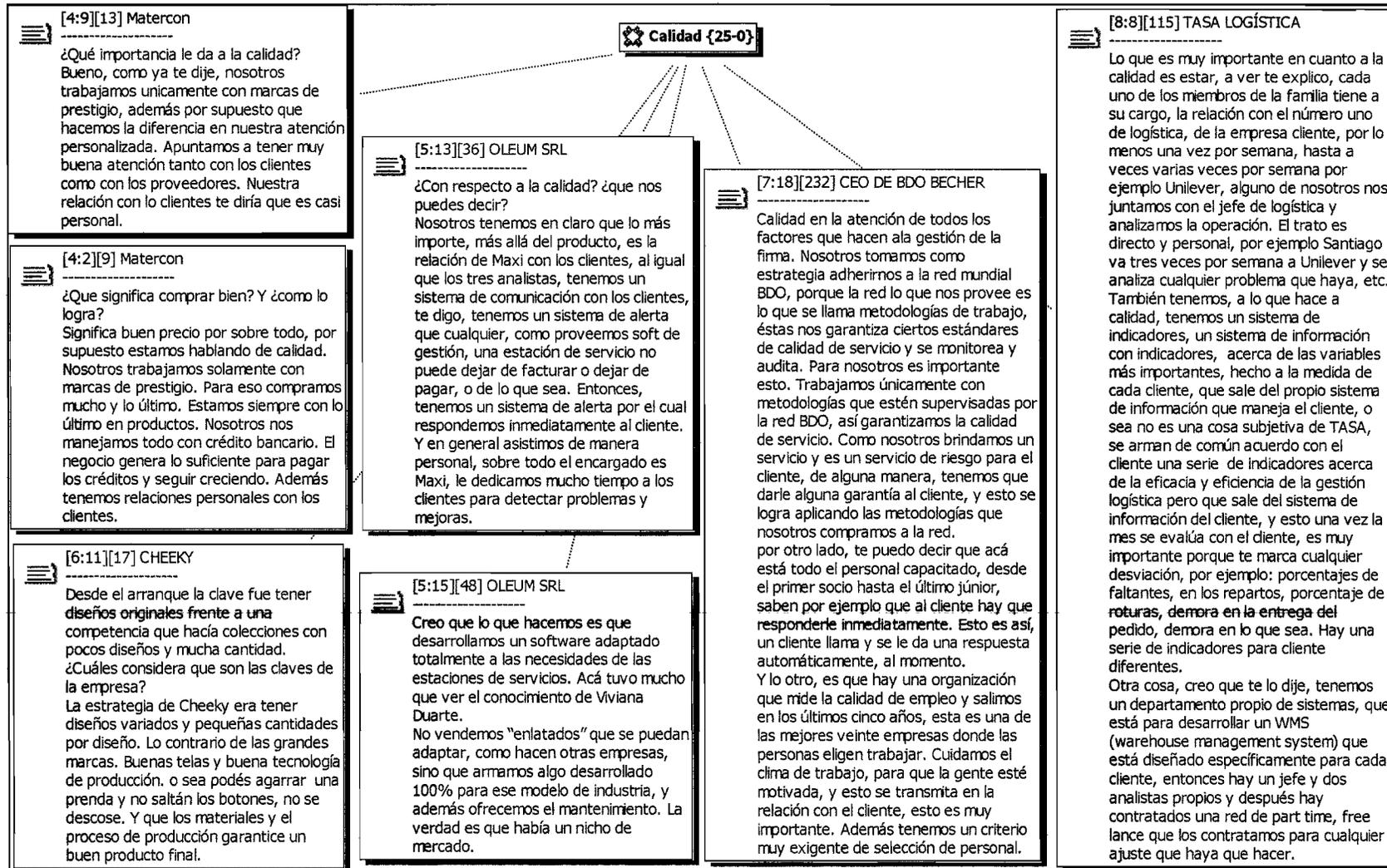
La clave reside en igualar o superar las expectativas de calidad de servicio, que se forman sobre la base de las pasadas experiencias, como por ejemplo la atención personalizada. Asimismo en varias de las empresas entrevistadas observamos que todo esto se capta pero de manera subjetiva e intuitiva, de

manera “prueba y error”, hacer esto de manera sistematizada sería un punto a llegar, que propondremos en el modelo de análisis interno de competitividad. Identificando calidad técnica + calidad funcional. Encontramos entonces que en todas las empresas tienen muy presente la calidad e identifican la calidad como el factor principal de la competitividad. Pero quizás no tienen tan presente el factor de know how del propio empresario.

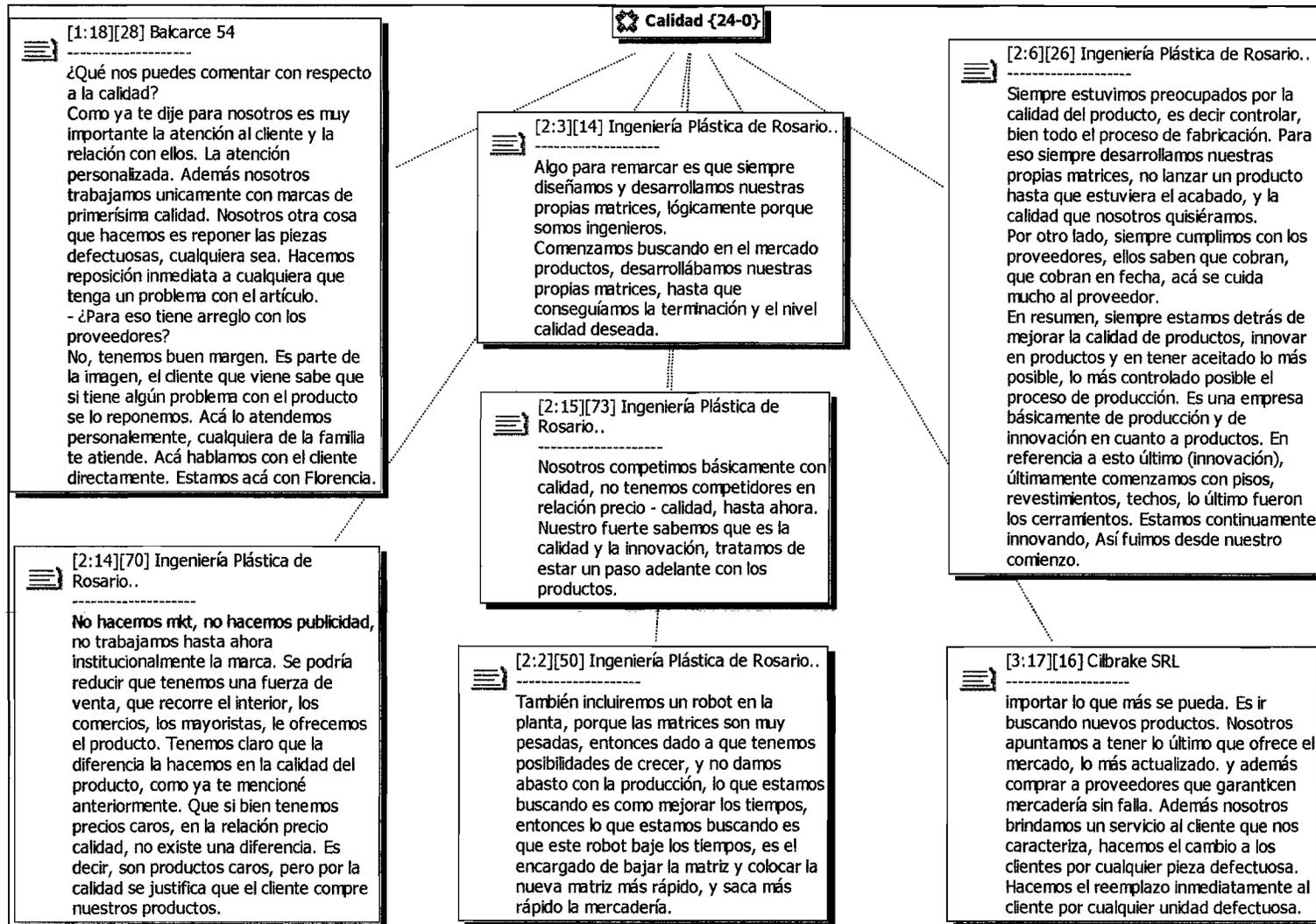
En resumen, un mundo globalizado donde la competencia marca la subsistencia en los mercados, el aseguramiento de la calidad juega un papel preponderante convirtiéndose en la herramienta básica para la competitividad.

La principal estrategia para sobrevivir en el mercado global es implementar en las empresas un sistema de aseguramiento de la calidad, que garantice ofrecer productos y servicios en igualdad de satisfacción que los ofertados en otras partes del mundo en distintos lugares y circunstancias.

## Gráfico N° 8: Citas sobre Calidad



## Gráfico N° 9: Citas sobre Calidad



#### **4.1.5 El conocimiento**

En este apartado describimos el grado de sistematización y/o de profesionalización que tiene los empresarios PyME y si esto es una de las claves del negocio.

A partir de indagar sobre el conocimiento que poseen, podemos identificar dos tipos de conocimientos, por un lado, el adquirido formalmente (nivel educativo alcanzado, profesión de los empresarios, conocimiento técnico y/o científico).

Y por el otro, aquel que denominaremos el know how del empresario, definiéndolo como el conocimiento especial acerca de las reglas de juego del negocio en cuestión, de identificar que es lo importante en cada negocio y en el tipo de actividad, la capacidad de “ver” el negocio y de negociar. Es una forma peculiar de ver y analizar el contexto, distinto al resto de los empresarios, es decir es la capacidad de saber instintivamente qué es lo más importante de la actividad que llevan a cabo. Esto podemos relacionarlo directamente con lo antedicho por el gurú del management Tom Davenport que lo definió al conocimiento como la “información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión”.

Este conocimiento, know how y su aplicación es lo que otorga el perfil competitivo. Estamos haciendo referencia a la capacidad que la persona tenga de combinar la información, el conocimiento adquirido formalmente, en una carrera de grado por ejemplo, con el conocimiento de los colegas, socios, clientes y la experiencia; esta capacidad puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Este conocimiento podemos decir que es el “espíritu del empresario” o “la mística del empresario”.

El intelecto del ser humano es la energía más potente si se combina con un uso adecuado de la información y la tecnología disponible. Señalamos que no es lo mismo el manejo de conocimiento que de información, el conocimiento es más “viscoso”; más complicado de comunicar, más subjetivo e indefinible. Y en esto radica la cuestión de nuestro análisis.

Entonces distinguiendo estos dos tipos de conocimientos: el formal y el Know how, nos preguntamos ¿Cuál de éstos dos conocimientos tienen los

empresarios entrevistados? ¿Cuál de ellos aplican? Y ¿De qué forma aplican cada uno y en donde?

De las ocho empresas estudiadas, identificamos cinco empresas donde los socios fundadores poseen conocimiento adquirido formalmente (estudios universitarios) en tres de las cuales aplican este conocimiento de manera directa, como es el caso de Raúl y Norman en Ingeniería plástica del Rosario, donde ambos empresarios son ingenieros y aplican su formación académica – profesional y lo trasladan al proceso productivo de la empresa. El conocimiento adquirido formalmente se aplica al diseño de las matrices y al proceso productivo. Pero por otro lado, hay un conocimiento no formal, know how que se aplica conjuntamente como observamos, Raúl está a cargo de la gestión comercial, ventas, precios, gestión de comercial, clientes. Y Norman Galliano es el que diseña personalmente las matrices y las envía a producir a China. Está a cargo del proceso de fabricación, de la calidad y del mantenimiento de las matrices. Ellos ponen el acento en la manutención de las matrices y en las etapas del proceso productivo porque hace a la calidad del producto.

Tuvieron como política durante años no hacer publicidad pero hicieron hincapié en la calidad en el producto: *calidad de matriz, tecnología de producción y calidad en la materia prima.*

Con respecto a la gestión empresarial se podría decir que hacen marketing reactivo, no proactivo, o sea que reaccionan a la demanda del mercado. Ambos empresarios están supervisando actualmente la construcción de la nueva planta de producción. Entonces aplican ambos conocimientos el que le brindó la carrera de ingeniería y el conocimiento adquirido informalmente que hace a la gestión del negocio, pero ¿Cómo transmitir o sistematizar ese conocimiento sobre la gestión de la empresa?

La segunda empresa es Oleum, donde el socio fundador, Santiago es ingeniero en sistemas y aplica ese conocimiento adquirido formalmente para desarrollar software, la aplicación es directa, porque la esencia del producto de la empresa es poner en práctica lo que aprendió en la Facultad.

El conocimiento no formal o know how en Oleum lo aportan el socio, Leonel, quien hace las relaciones públicas y la atención a los clientes:

*“Leonel es histriónico tienen una muy buena empatía con la gente, y eso saben que es clave para el contacto con los clientes. Muy amigable, positivo. Es de profesión actor.” (Maximiliano C. Oleum SRL)*

Y la otra parte muy importante es el conocimiento que aportó la contadora acerca del manejo de las estaciones de servicio y la necesidad de las mismas de un software de gestión:

*“lo que nos permitió entrar al mercado es que la contadora, que siempre trabajo antes de recibirse, en estaciones de servicios, trabajó como operaria, atendiendo los surtidores, lavando autos, cambiando el aceite, es decir, ella conoce muy bien desde adentro las estaciones de servicios. Desde allí nació la empresa.” (Maximiliano C. Oleum SRL)*

Y la tercera empresa es en BDO Becher en donde el socio fundador, posee un conocimiento técnico que tiene que ver con la profesión, el es contador público y se aplica a cada una de las especializaciones de consultoría, esto es 100% conocimiento técnico: de prácticas, de contabilidad, de administración y de sistemas. Por lo que tiene además una estricta y exigente selección de personal profesional en todos sus niveles.

Podríamos decir entonces que el conocimiento de los socios fundadores de estas tres empresas, fue adquirido a través de una carrera universitaria y hace al “corazón” mismo de la organización. Esta formación universitaria les permite disponer de herramientas técnicas, científicas y tecnológicas para emplear en la compañía. Y conjuntamente hay un conocimiento adquirido no formalmente que se aplica conjuntamente.

Por otro lado, en las otras dos empresas donde hay socios fundadores con estudios universitarios son TASA Logística (José) y Cilbrake SRL (Diego y Mariano), en los cuales la preparación universitaria que poseen, contador el primero y licenciados en comercio exterior los segundos, les sirve para entender el mercado, pero no aplican directamente ese conocimiento técnico en la empresa, no hace al negocio en sí. Les da un modelo de pensamiento para el contexto y el mercado.

José de TASA, si bien es contador, la empresa se dedica a la logística. Fue el que realizó la primera operación de logística en la Argentina, en la década del '80 para refinerías de maíz, que hoy es Unilever Vensur. Es decir fue el pionero de logística en este país.

José nos expresó que no sabe de logística, pero si tiene claro como se hacen los negocios en logística, esto se refleja en la permanencia en el mercado. Acá aplica el know how, es decir conoce las claves del negocio, sabe negociar y reclutar profesionales expertos en logística. Sin tener conocimientos adquiridos formalmente de negociación ni de recursos humanos.

La nueva generación de TASA Logística tiene estudios universitarios. Como política empresarial apuesta al conocimiento, realiza capacitación permanente a los mandos medios, que son los que están a cargo de las operaciones con cada cliente.

En Cilbrake SRL observamos que aplican know how, Santiago nos contaba los planes, remarcando que esto lo hace después de 12 años de estar en el mercado, es decir recién comenzaron a realizar marketing:

*“ahora a los productos que traemos le ponemos nuestra propia marca (...) le ponemos nuestra marca. A partir de entonces desarrollamos acuerdos con lo veinte principales clientes (...) esos generan el 60% de la facturación (...) generamos acuerdos de fuerte presencia, de nuestra marca (...) Les pintamos los locales, le damos indumentaria a la gente...” (Diego A. Cilbrake SRL)*

El otro socio, Diego viaja a China, a distintos países y al interior del país para ver que es lo nuevo que hay en el mercado, que es lo que el mercado necesita, entonces tiene conocimiento de proveedores y de productos. Ese es el know how de Diego. Pero en para crecer reconocen que:

*“Ahora sabemos que tenemos grandes posibilidades de crecer, pero no queremos crecer con este desorden. Entonces lo que estamos haciendo es, mudanza de depósito, mudanza de oficina, implementar sistema de gestión de stock y hacer un trabajo más inteligente de ventas, ahora todos atendemos todos lo clientes. Y además incorporando mandos medios”. (Diego A. Cilbrake SRL)*

Los estudios universitarios los preparó para entender el mercado. Diego reconoce que lo importante es tener productos cantidad y variedad. Diego compra por impulso, se le genera grandes sobrantes de stocks, tiene planeado comprar racionalmente, pero para esto necesita ordenar el proceso de compra. Es decir tienen planes de ordenar y profesionalizar la empresa.

Entonces ¿En qué grado aplican el conocimiento adquirido en la formación universitaria estos empresarios? En algunos casos linealmente cómo los tres primeros casos (Ingeniería Plástica, Oleum, DBO Becher) y en otros casos, la formación les brinda herramientas para entender el mercado, el contexto pero no se aplica linealmente, como es el caso de TASA Logística, donde el empresario es contador y el rubro de la compañía es la logística en transporte. O Diego y Mariano (Cilbrake SRL) donde no aplican directamente el conocimiento adquirido.

Distinguimos, por otro lado, tres compañías en las cuales los socios fundadores no tiene formación universitaria, como el caso de los empresarios: René (Balcarce 54), Aldo - Oscar (Matercon) y Daniel – Patricia (Cheeky). Pero tienen conocimiento no formal, el know how, es decir están al tanto del funcionamiento del rubro industrial y de cuales son sus claves. Por ejemplo en la entrevista a Rene de Balcarce 54 nos expresaba que realiza todo intuitivamente, conoce y reconoce las claves del negocio, que son: *comprar barato, tener mercadería y de calidad*, esto es intuitivo, lo aprendió porque construyó la empresa de cero, el conocimiento es 100% adquirido con la práctica, “prueba y error” como el lo define:

*A mi el marketing no me puede enseñar nada, yo no tengo ninguna formación jamás fui a un curso de Mkt y no tengo asesores en MKT y tengo la empresa mas exitosa de rosario en su rubro (...) -¿Cómo es la administración de compras que viene haciendo hasta ahora Lo vengo haciendo intuitivamente, muchas veces me equivoco y me queda “el clavo”. (René Z. Balcarce 54)*

El problema surge para René cuando planea transferirle el negocio a sus tres hijas o bien contratar a un profesional externo. Entonces ¿Como transferir el know how a las nuevas generaciones y/o a los mandos medios?

René reconoce que se necesita una sistematización de su “modelo” de negocio. Además surge otro inconveniente ¿Las próximas generaciones están capacitadas para hacerse cargo del negocio?

Algo para destacar con respecto al conocimiento adquirido informalmente es que Diego y Mariano de Cilbrake SRL son casos especiales donde parte del el know how fue aprendido a través del negocio del padre. Lo mismo sucede con Rubén (Cheeky) que viene de una familia tradicional en el rubro de las telas y la confección de prendas, es decir conoce como funciona y cuales son las claves de la industria de la indumentaria. Y por otro lado, el aporte de Patricia que tiene el sentido estético y el conocimiento industria de la moda, ya que fue modelo. Patricia se encarga de los diseños y Rubén de la parte comercial, sin interferir uno con el otro. Estas dos cosas hacen al know how de la empresa. Ese conocimiento difícil de sistematizar y de transferir.

Si analizamos lo declarado en las entrevistas, ver gráfico xxxx decimos que ninguno hace publicidad, excepto Cheeky.

Todos proponen y distinguen un trato personalizado con los clientes y esto es unas de las claves del negocio, reconocida por ellos, les interesa el “boca en boca”.

Con respecto a lo que mencionamos más arriba acerca del reclutamiento de personal, podemos indicar que Ingenieria Plástica del Rosario tiene 130 (ciento treinta) empleados y no tiene área de recursos humanos, al igual que OLEUM, Cilbrake, Matercon, la selección la hacen los dueños sin tener una formación formal o ser expertos en recursos humanos.

Resumiendo, observamos que hay empresarios que tienen un conocimiento adquirido formalmente, algunos de los cuales lo aplican al negocio y a otros ese conocimiento les sirve para tener un modelo de pensamiento sistemático,

para entender el contexto o el mercado, pero no lo aplican directamente. Estas son dos cosas diferentes.

Después identificamos el otro plano del conocimiento, que se relaciona con el know how, el conocimiento de las claves del negocio en su actividad, que lo puede haber incorporado intuitivamente, en la práctica o desde la familia, que hace referencia al conocimiento de cada rubro de la actividad y cuales son las claves del negocio.

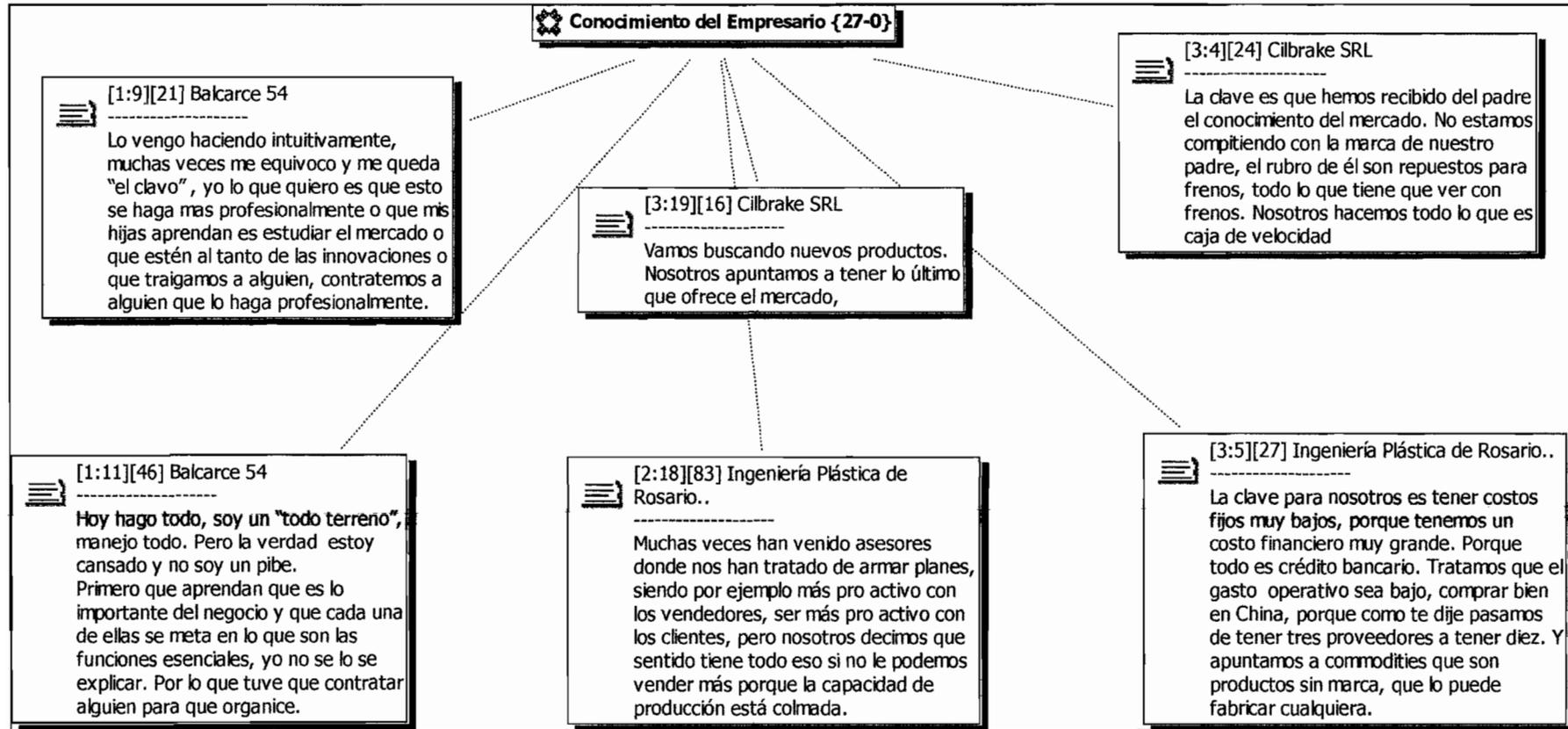
Tanto el primero como el segundo son importantes, pero éste último es el más importante. Porque hay empresarios que no tienen conocimiento adquiridos formalmente y son exitosos, porque aprendieron a detectar, a tener claro cuales son los aspectos claves en el mercado que están, con el tipo de clientes que trabajan y en el sector de negocios en el cual están.

Por lo expuesto, existe una articulación entre el conocimiento formal, la aplicación o no de este conocimiento y el conocimiento de estos empresarios esbozado aquí como know how (conocimiento adquirido no formalmente)

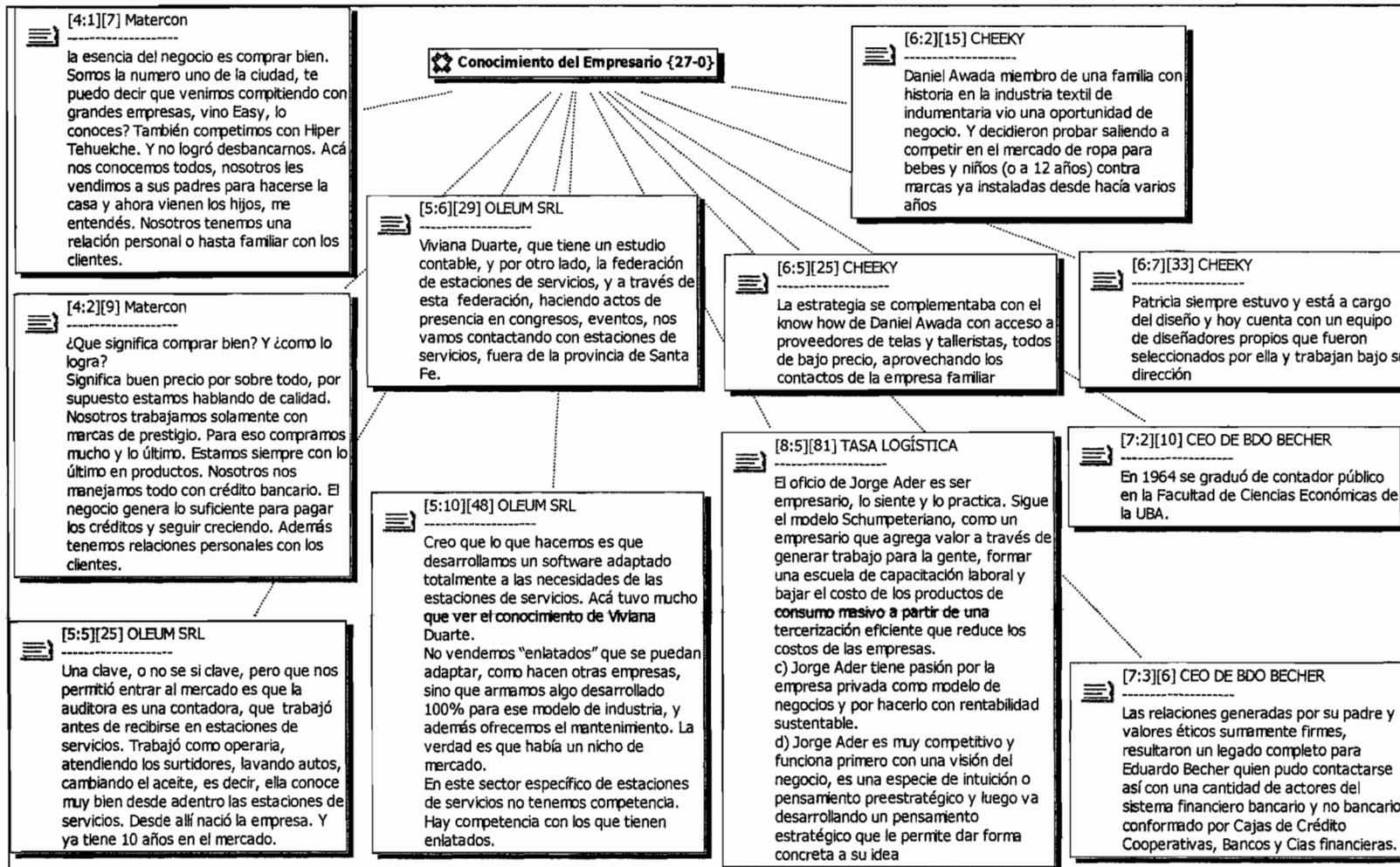
Pero remarcamos que el know how existente en la organización es la clave para diseñar, operar los planes y programas de trabajo que harán sostener la posición competitiva de una empresa. Pero el problema que se identifica es como identificarlo, como sistematizarlo y como transferirlo.

Surge aquí una necesidad de ordenar dicho conocimiento y destrezas, dejarlo sentado por escrito, realizar un protocolo para poder transmitirlo, ya sea al mando medio, a nuevos profesionales o para poder transferirlo a las nuevas generaciones.

Gráfico N° 10: Conocimiento del empresario



**Gráfico N° 11: Conocimiento del empresario**

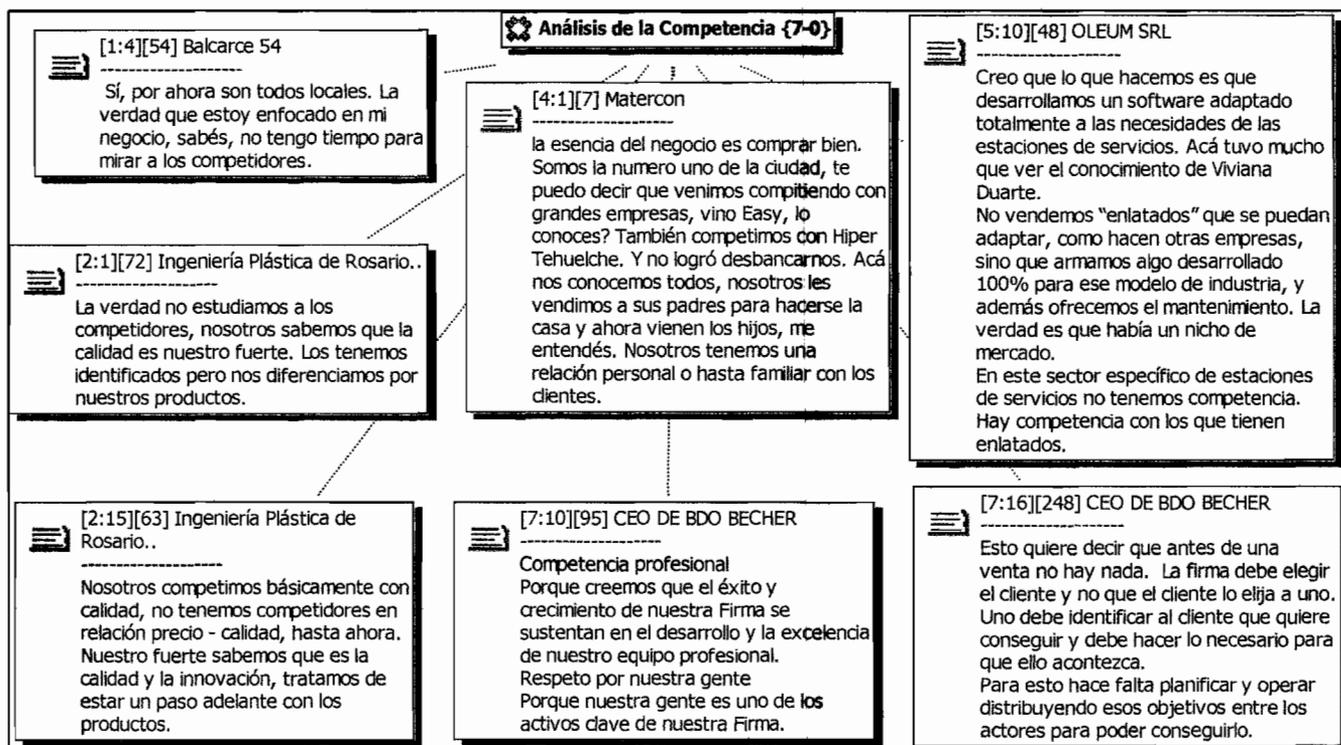


## 4.1.5 Análisis de la competencia

El estudio de la competencia en las PyME analizadas es todavía una cuenta pendiente, cuando se indagó acerca del conocimiento de la competencia nos encontramos con un análisis por parte de los mismos precario o bien inexistente. ¿Por qué no hacen análisis de la competencia? Como se observa en el gráfico N° 12 hacen alusión a distintas causas, como puede ser el tiempo o los costos pero que básicamente compiten teniendo un producto de CALIDAD, conocen, al menos intuitivamente, que su ventaja está en la calidad no solamente del producto sino en la atención a sus clientes, en su trayectoria, en su prestigio.

Entender y comprender constantemente a la competencia, como al mismo negocio propio, es fundamental. Esto permite planear y desarrollar acciones comerciales que realmente lo coloquen en una posición ventajosa en el mercado.

Gráfico N° 12: Análisis de la competencia



#### **4.1.6 Políticas públicas para estimular la competitividad**

Como ya se mencionó resulta fundamental el apoyo desde distintos organismos estatales o no estatales para promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

En la Argentina no existe un modelo similar al SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas) por lo que las empresas PyME muchas veces no acceden a sistemas de beneficios, como pueden ser tasas diferenciales de impuestos a las ganancias, sobre los capitales, sobre los bienes, desgravaciones impositivas, subsidios para la compra de maquinarias, tecnología, compras de tierras, asesoramiento, entre otros.

Por ejemplo el crédito obtenido por Ingeniería Plástico de Rosario paga por todo el capital invertido en la nueva planta de producción, pasa a pagar impuesto a los capitales como si tuviera plazos fijos. Desde el punto de vista impositivo, el tratamiento impositivo es el mismo en los impuestos a los capitales y a los bienes. Tampoco tiene subsidios diferenciales por la energía, la empresa de energía Rosario es provincial, la planta industrial paga lo mismo que un boliche bailable. Esto también lo señalaban de las compañías BDO y Cheeky, no hay una política tarifaria que diferencie el consumo de otras actividades empresarias como puede ser cines o restaurantes.

Remarcamos esto, primero porque son empresas productivas y segundo porque estos beneficios existen en otros países, modelos en los cuales hay políticas públicas que estimulan al empresario a invertir, que lo ayudan, pero después tienen un estricto control, como por ejemplo el cumplimiento de las leyes laborales donde si no se cumple existen penas efectivas.

Otro ejemplo es Matercon que ahora han comprado un depósito para unificar los tres depósitos actuales. Todo lo hacen con fondos propios. No tuvieron créditos a tasa diferencial, no hay desgravación en el Municipio.

Se podría decir que en la Argentina no ha existido una continuidad burocrática-política sostenida a través del tiempo que favorezca al sector. Con políticas coherentes, consistentes y de largo plazo que favorezcan al sector.

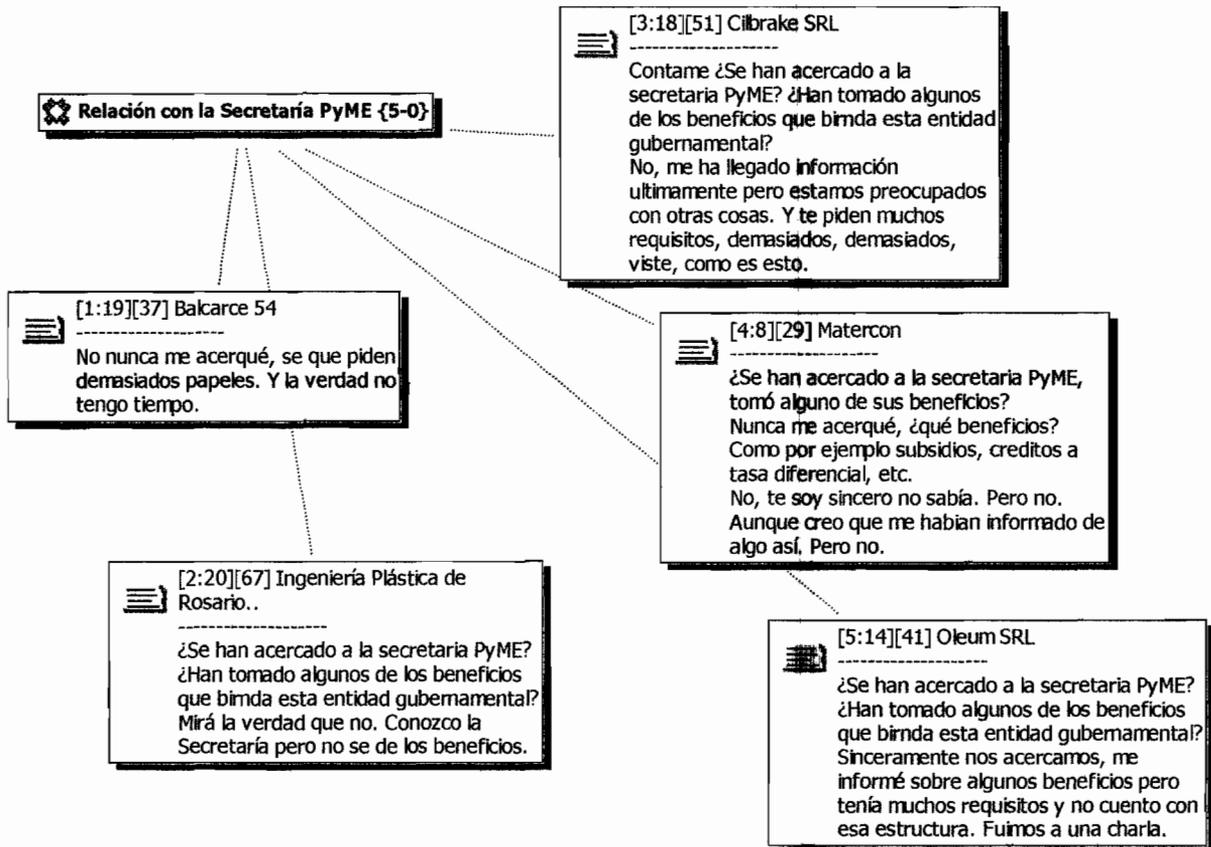
Asimismo, a partir del 2003 hubo una gestión más eficaz y sostenida desde la secretaría PyME, por ejemplo difundiendo los beneficios, pero aún en el primer mandato la secretaría PyME cambió tres veces de Ministerio, esto es un

problema porque cada ministro tiene su propia visión de los problemas. Es decir, esto provoca que cada vez que se cambia de Ministerio hubo existe un nuevo secretario, en el 2007 hubo tres, por lo cual cada vez que se cambia se replantea todo, se cambian todos los funcionarios, entonces toda es volatilidad, afecta a la “maduración” del organismo. Todos los cambios demandan un tiempo no invertido en pos de las PyME sino en la reorganización.

Como se mencionó más arriba hubo un cambio en estas políticas en el último modelo de gobierno. Un ejemplo de esto son los créditos del bicentenario, con tasas diferenciales, que se manejan de la secretaria de la industria, desde la Secretaría PyME, que se instrumentan a partir de agentes financieros como Banco Nación, Banco Provincia, Banco Bisesel entre otros. Con tasa de intereses subsidiados y con plazos de pago a mediano plazo (cinco años), con periodo de gracia para el pago de capital. Pero asimismo se sigue sin desgravación impositiva entre otras cosas. Además el modelo necesita definir a qué sectores industriales o de servicios privilegiar, es decir en qué rubro focalizar la asistencia.

De las empresas analizadas cuando se consultó acerca de su vinculación con el Estado en cuanto a créditos o políticas para las PyME. Nos encontramos con que son muchos los requisitos y poca la información (Ver Gráfico N° 13). Como se observa en el Gráfico xxx Encontramos que ninguno de los empresarios se acercó a la Secretaría PyME, ni la Secretaría PyME se había acercado a ellos.

## Gráfico N° 13: Análisis de la competencia



#### 4.1.7 ¿Cuales son las claves del negocio que hacen competitiva a la empresa según sus dueños?

Para indagar acerca de la competitividad de las empresas se incluyó una pregunta acerca de cuales creían que eran las claves del éxito de su organización, a partir de las respuestas tratamos de registrar si las claves mencionadas hacían referencia a la competitividad:

Identificamos entonces:

La capacidad que tienen las empresas de gestionar en forma efectiva sus ventajas, mejor que sus competidores. Consiste en la colocación mejor de los productos y servicios, en relación con los principales competidores:

*“Creo que lo que hacemos es que desarrollamos un software adaptado totalmente a las necesidades de las estaciones de servicios (...) No vendemos “enlatados” que se puedan adaptar, como hacen otras empresas, sino que armamos algo desarrollado 100% para ese modelo de industria, y además ofrecemos el mantenimiento. La verdad es que había un nicho de mercado.*

*En este sector específico de estaciones de servicios no tenemos competencia. Hay competencia con los que tienen enlatados.” (Maximiliano C. Oleum SRL)*

Entonces podemos decir que la competitividad radica en la capacidad del empresario en la gestión, en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio para sostener una participación en el mercado.

La capacidad explotar mejor que ellos las oportunidades que brinda el contexto, observemos los siguientes comentarios de los empresarios:

*“ahora están por construir un Hotel cuatro estrellas, al primero que consultaron fue a nosotros y estamos por cerrar ese negocio. Esta empresa (hotelera) no es local, pero así mismo se ve que hicieron un estudio y vinieron a nosotros, eso me indica a mí como y donde estamos. O por ejemplo, están construyendo conjunto de viviendas, al primero que consultan es a nosotros. Tenemos mayor credibilidad, eso lo hicimos en años.” (Aldo C. Matercon)*

*“Estoy permanentemente mirando los precios del mercado, entonces si tenemos poco gasto fijo y tenemos mucho margen, eso hace que tengamos mucha, mucha cintura, flexibilidad para negociar el precio. La clave para eso es que estoy muy atento, a los precios del mercado para poder competir.*

*Yo conozco los precios del mercado, cuales son los gastos, cual es la caja, entonces eso hace que pueda negociar con gran flexibilidad. (Diego A. Cilbrake SRL)*

Cada uno manifiesta un factor como el clave de su empresa, nos decía Raúl de Ingeniería Plástica de Rosario:

*“En resumen, siempre estamos detrás de mejorar la calidad de productos, innovar en productos y en tener aceitado lo más posible, lo más controlado posible el proceso de producción. Es una empresa básicamente de producción y de innovación en cuanto a productos. En referencia a esto último (innovación), últimamente comenzamos con pisos, revestimientos, techos, lo último fueron los cerramientos. Estamos continuamente innovando, Así fuimos desde nuestro comienzo” (Raúl M. Ingeniería Plástica de Rosario)*

Y observamos que la competitividad no depende del tamaño de la empresa, por permanencia en el mercado, por nivel de facturación o por liderar el mercado sino de la capacidad de gestión del empresario en función de la visión del mercado. Vemos a empresas multinacionales como EASY o como Hiper Tehuelche no pudieron competir con Matercon:

*“Somos la numero uno de la ciudad, te puedo decir que venimos compitiendo con grandes empresas, vino Easy y cerró. También competimos con Hiper Tehuelche. Y no logró desbancarnos.” (Aldo C. Matercon)*

Por otra parte, TASA logística compite con empresas de la envergadura de CEVA Logistics, GEFCO ARGENTINA S.A., DHL Argentina.

Otro ejemplo es BDO Becher que compite consultoras de la talla de HERNS and YOUNG, Deloitte Argentina, KPMG Argentina.

Como nos indica René de Balcarce 54 o Aldo de Matercon:

*“Para mi lo importante es tener buen pago a mis proveedores. Para esto tengo mucho volumen de venta en el negocio, lo cual me permite generar volumen de compra y conseguir buenos precios. Además es una empresa que tiene muy buen nombre acá (en Rosario) es la numero uno.” (René Z. Balcarce 54)*

*“Gozamos de muy buena reputación con proveedores, eso lo hemos logrado a lo largo de los años”. (Aldo C. Matercon)*

Por lo que vemos en este fragmento, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se construye a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación con grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa (empleados, proveedores, clientes) y la sociedad en general, se podría agregar inclusive con la competencia y con el gobierno. Porque la competencia es multidimensional, es decir, que la competitividad global no necesariamente es igual a la suma de las capacidades parciales de una empresa, sino, a la utilización que ésta haga de una o varias de sus ventajas o como aproveche las oportunidades frente a los competidores.

En el largo plazo, tiene una relación directa con el desempeño de rentabilidad de una empresa, de su capacidad para afrontar la matriz de costos, gastos y tener rendimiento para sus propietarios, por lo tanto observamos que:

*“la empresa no tiene deuda bancaria. O mejor dicho, la primera vez que tenemos deuda es ahora para construir la nueva planta. Es más, los bancos nos han venido a ver para ofrecernos créditos. Se podría decir que somos muy conservadores (...) Reinvertimos todo, generalmente dentro de la misma empresa. Asimismo hemos diversificado en el campo, tanto agricultura y ganadería”.*

*Trabajamos con precios altos, tenemos un buen margen de rentabilidad, cuidamos y estamos atento a los costos, tenemos una matriz, que desarrollamos nosotros, en la cual tenemos todos los costos, los gastos y los ajustamos por volumen de producción” (Raúl M. Ingeniería Plástico de Rosario)*

*“El alto margen de los productos fue otra clave por la generación de fondos para reinvertir en el crecimiento”  
(Daniel A. Cheeky)*

Es imprescindible obtener una rentabilidad sobre el capital invertido razonable en relación con sus competidores directos.

Esencialmente se trata de mantener o incrementar el valor de la empresa más allá de ganar o perder en un ejercicio, ello depende de la capacidad de crear, mantener y ganar clientes que estén satisfechos con los productos y servicios de la empresa.

Hay que tener una continua orientación con el entorno (saber leer el mercado) y una actividad estratégica. Por ejemplo, empresas de indumentaria que tienen la capacidad de estudiar el mercado de manera tal que logran anticipando tendencias en el ámbito de la moda, como por ejemplo:

*“La estrategia de Cheeky era tener diseños variados y pequeñas cantidades por diseño. Lo contrario de las grandes marcas”. (Daniel A. Cheeky)*

Para la búsqueda de ventajas competitivas en el marco de la organización se necesita conocer el comportamiento de indicadores de marketing, producción, los recursos humanos, servicios, área administrativa y la económica financiera. El posicionamiento es esencial para ser competitivo, para ello las organizaciones necesitan desarrollar estrategias que gestionen la diferenciación, la calidad de los servicios y la productividad. Por ejemplo en Cilbrake se diferencia con:

*“los productos que traemos le ponemos nuestra propia marca, es decir importamos productos sin marca, commodities. Y le ponemos nuestra marca”. (Diego A. Cilbrake SRL)*

Es necesario analizar un enfoque teórico del cambio tecnológico y sus consecuencias e implicaciones en las políticas públicas y en la competitividad empresarial, dado que el mismo se vincula estrechamente con la capacidad de generar innovaciones. Como vemos en Ingeniería Plástica de Rosario:

*“También incluiremos un robot en la planta (...) lo que estamos buscando es como mejorar los tiempos, entonces lo que estamos buscando es que este robot baje los tiempos, es el encargado de bajar la matriz y colocar la nueva matriz más rápido, y saca más rápido la mercadería. Esto se va a incorporar sin afectar la cantidad de empleados, el personal que hacía eso, ahora se dedicará a hacer un trabajo más calificado.*

*Ahora se está capacitando y retransformando a esos empleados que antes trabajaban, subiendo y bajando matrices. (Raúl M. Ingeniería Plástica de Rosario).*

Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que hacen a una empresa diferente de las demás y que le permitirán ganar negocios a sus competidores aún cuando imiten su producto o servicio.

La ventaja comparativa de una empresa está en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, los mismos de los que carecen sus competidores o que poseen en menor magnitud, lo que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.

Para ser competitivo hay que tener ventajas o saber aprovechar oportunidades. La competitividad no es un estado empresarial al cual se llega, sino que es la continua búsqueda de mejorar el desempeño en todas las áreas que integran una empresa. El ser competitivo hoy no garantiza per se la competitividad mañana. No se es competitivo de una vez y para siempre sino que se debe estar construyendo en una búsqueda de forma permanente, es una lucha sin fin.

Para ser competitivo hay que tener ventajas concretas, pero lo importante es saber reconocer cuales son las ventajas para poder trabajarlas, mejorarlas y transmitir las.

Hay algo que no se puede transmitir, sin que este identificado y sistematizado, y son los factores claves de la competitividad.

## 5 Necesidad del modelo

Encontramos que la PyME es una empresa desde su esencia muy personalizada, nació de la idea de una o dos personas, pero además el/los fundador/es son como “el sol” de la empresa, es decir todo gira alrededor de ellos. Como mencionaron en las entrevistas los empresarios están fuertemente involucrados en el trabajo operativo, la mayor parte de su tiempo lo dedican a estas funciones. A diferencia de lo que sucede en las grandes empresas donde los empresarios se concentran netamente en tareas directivas y de planeamiento de largo plazo. El empresario PyME vive fundamentalmente en el corto plazo y en el día a día.

Luego puede aparecer una segunda generación, es una situación muy importante ahora en la Argentina porque la mayoría de las PyME que han sobrevivido a las distintas crisis que hubo son de personas que hoy tienen más de 50 – 70 años. El que fundó la empresa, está comprometido en la misma y alrededor de ésta persona gira todo. Es una constante que se da en todos los casos que hemos entrevistados, como así también lo que veo en mi práctica profesional. Siempre son una o dos personas que son las que tienen la idea de negocio y son las que actúan como “malabaristas”, que “atiende” lo que puede y lo demás se le cae.

De las entrevistas surge la conveniencia de disponer de una herramienta que permita hacer de forma sistematizada un análisis interno de los factores claves que hacen de la competitividad de la PyME, máxime teniendo en cuenta que la gran mayoría de las PyME son empresas familiares que están atravesando hoy temas etareos, es decir están en el proceso de transferencia generacional, porque de las empresas que han sobrevivido la mayoría los fundadores están en una banda de edad entre los 40 y 70 años. Donde se dan dos cosas, son conscientes del proceso biológico y por otra parte quieren disfrutar de la plata y de la vida, entonces necesitan tomar personal y profesionalizar la empresa o hacer una inserción ordenada de la sucesión de las nuevas generaciones, entonces la herramienta aquí propuesta simplificaría este proceso, porque como queda demostrado en las entrevistas, son empresas que no tienen un buen grado de sistematización del modelo de negocio.

Entonces remarcamos que los empresarios PyME entrevistadas no tienen sistematizado el modelo de negocio, se podría decir que lo tienen el “en la cabeza”, el o los fundadores.

En las grandes empresas el modelo está sistematizado, existe un grupo selecto de personal que lo tiene que conocer, lo conoce y está escrito.

Queremos hacer hincapié en esta diferencia, en una empresa PyME, el modelo de negocio no está sistematizado, no está escrito como un estatuto. En una PyME esto no existe, el modelo de negocio lo conoce solamente el/los dueño/s. Entonces hay toda una cuestión de cómo sistematizar el análisis de modelo de negocio y de los factores que hacen a la competitividad.

Para esto hace falta una herramienta que nos permita ordenar esto. Reconocer cuales son los ejes o los factores claves de la competitividad.

Observamos en la tabla Nº 3 los momentos actuales en los que se encuentra la empresa y la necesidad de un modelo de análisis interno:

<b>Empresa</b>	<b>Momento actual</b>	<b>Necesidad o por qué del modelo</b>
<b>Balcarce 54</b>	-Posibilidades de crecimiento -Mayor competitividad en el mercado -Intención de transferir la empresa a la segunda generación, a sus tres hijas.	Para poder sistematizar la transferencia del conocimiento a las hijas. Es decir para que las hijas entiendan y aprendan el modelo de negocio. Y consensuar un traspaso de la empresa de manera gradual. Hijas: Cecilia (abogada) Soledad (Lic en administración) Florencia (Sin estudios Univ.)
<b>Ingeniería Plástica de Rosario</b>	- Tiene una importante perspectiva de crecimiento (construcción de una nueva planta) -Los socios han tomado la decisión de transferir a cuatro gerentes el manejo de la empresa.	La necesidad es tener una herramienta que permita, identificar los factores claves y establecer un proceso gradual de transferencia de modelo de negocio a los cuatro directores. Marcelo (Sin estudios Univ.) Horacio (ingeniero) Los otros dos (Sin estudios Univ.)
<b>Cilbrake SRL</b>	-Tiene grandes posibilidades de crecimiento y de diversificación. -Están muy desordenados.	Necesitan sistematizar el modelo de negocio. Y armar una estructura de mandos medios.

<b>Empresa</b>	<b>Momento actual</b>	<b>Necesidad o por qué del modelo</b>
<b>Oleum SRL</b>	- Están creciendo desordenadamente	Necesitan ordenarse y armar una estructura debajo, que soporte a los dos socios.
<b>Cheeky</b>	Ahora que se han transformado, es decir pasó de ser una PyME a ser una gran empresa y siempre lo hizo de manera desordenada.	El modelo le ayudaría a profesionalizar la empresa en relación a la competitividad. Poder organizarse de manera sistematizada para poder ordenarse.
<b>Matercon</b>	-Posibilidades de crecimiento. - Diversificación de la empresa -Mayor competitividad en el mercado	Poder sistematizar el modelo de negocio para un crecimiento ordenado.
<b>BDO Becher</b>	-Intensión de transferir la empresa a los socios. - Desligarse de la toma de decisiones.	Le sirve a Eduardo B. para transferir la conducción a los socios. El modelo le serviría para concienciar a sus socios y para generar una mística a nivel de los mandos medios del estudio en cuanto a cuales son las funciones de BDO tiene que valorar y preservar.
<b>TASA Logística</b>	-Transferencia a la segunda generación. - Profesionalización. - Se incorporó un gerente general y uno de transporte.	Lo que permitiría el modelo es la transmisión del negocio a las hijas y la incorporación de los mandos medios. Le permitía hacer una transferencia ordenada a la segunda generación. Y profesionalizar la empresa. Tiene tres hijos Paula (psicóloga), Santiago (Lic. En administración) y Juan Pedro A. (SE) de mayor a menor, los tres están dentro de la empresa Juan maneja las compras, Paula RRHH y Santiago la parte comercial.

Desde las entrevistas analizadas encontramos una necesidad de contar con una herramienta que permita hacer de forma sistemática, el análisis interno de los factores claves que hacen a la competitividad.

### **Momentos de las empresas PyME de necesidad del modelo**

De las entrevistas analizadas aquí se identifican cuatro situaciones en donde sería útil un *modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad*.

Muchas veces por la propia dinámica de crecimiento, tienen que aumentar la estructura organizativa, al tener que incorporar mandos medios necesitan una herramienta para poder transmitir el modelo de negocio. Es decir, aquellos que quieren o necesitan profesionalizarse y/o sistematizar la empresa porque están en un entorno que se les hizo agresivamente competitivo.

Otro tema es cuando hay situaciones de mercado como ahora, donde éste se hace muy competitivo, donde se va implementando la competitividad, obviamente ayuda contar con un modelo para pararse y analizar de forma sistemática donde son fuertes, donde son fuertes sus competidores y que funciones consolidar.

Y por último, en los casos de PyME de familia y el otro caso es cuando se incorporan los miembros de la familia en proceso de sucesión familiar, es una herramienta útil en ese proceso de transferencia del gerenciamiento.

En resumen los cuatro momentos identificados son:

- a) Al momento de traspasar la empresa a sus descendientes.
- b) Cuando necesita o desea incorporar mandos medios.
- c) Cuando se presentan condiciones de crecimiento.
- d) Mercado más competitivo.

## 6. Conclusiones

De lo analizado anteriormente se desprende: por qué una empresa es más competitiva que las demás y cuales son los factores que determinan la competitividad de una empresa.

En resumen podemos encontrar distintas dimensiones que hacen a las ventajas competitivas:

- La innovación en:
  - a) Nuevos procesos o formas de producir los productos existentes con los recursos disponibles.
  - b) Nuevos productos o nuevas versiones de ellos.
  - c) Nuevas fuentes o tipos de insumos (materias primas o productos intermedios).
  - d) Nuevos mercados (en sentido geográfico o en sentido de sectores de destino de los productos).
  - e) Nuevos métodos organizacionales (para organizar y controlar las actividades productivas en general).
  
- La calidad en:
  - a) El proceso de producción
  - b) El producto final
  - c) El trato a los clientes y a proveedores
  - d) El servicio
  - e) La gestión

El tipo de conocimiento aplicado:

- a) Adquirido formalmente, nivel educativo de los empresarios
- b) El know how definido como el conocimiento especial acerca de las reglas de juego del negocio en cuestión, de identificar que es lo importante en cada negocio y en el tipo de actividad, la capacidad de “ver” el negocio y de negociar.

A partir de la evidencia empírica surgen estos criterios para facilitar la detección y sistematización de los factores que hace a la competitividad en las empresas PyME en el corto plazo:

- a) Pueden mantener una relación más estrecha con los clientes, lo que les produce mayor oportunidad de retroalimentación.
- b) Las estructuras flexibles y pequeñas, facilitan el desarrollo de cadenas productivas eficientes entre empresas de similares tamaños.
- c) Contribuyen a mantener la competencia en el mercado y a conservar el espíritu empresarial.
- d) Mayor fluidez en las comunicaciones internas, adaptación de resultados y mayores exigencias de efectividad ante la escasez de los recursos. Originando con ello una mayor capacidad de innovación.
- e) Normalmente tienen una mayor capacidad para mejorar y perfeccionar los productos elaborados por las grandes firmas, ya que su capacidad de aprendizaje se ajusta más fácilmente.
- f) Requieren de menos capital para iniciar las actividades y generan en proporción al capital invertido más personal que las grandes compañías.
- g) La flexibilidad para enfrentar las distintas necesidades del mercado y la adaptación a estas variaciones según los gustos y preferencias del consumidor.
- h) Tienen menos dependencia tecnológica y de infraestructura, lo cual le facilitan ubicarse en cualquier espacio.

Por el análisis realizado en cada uno de los casos, ninguna empresa tiene identificado y delimitado totalmente los factores que hacen a la competitividad, menos aún sistematizado. Además el empresario es "multi-función" porque como vimos está abocado a la gestión operativa, por lo tanto no dispone de tiempo para la planificación a largo plazo.

Además nos comentaron que, lejos de tener una sistematización profesionalizada de los factores competitivos que hacen a su negocio, comenzaban a tener inconvenientes por esa falencia, identificamos cuatro momentos:

- i) Al momento de traspasar la empresa a sus descendientes.
- ii) Cuando necesita o desea incorporar mandos medios.
- iii) Cuando se presentan condiciones de crecimiento.
- iv) Mercado más competitivo.

Se podría decir que estas empresas encontraron un modelo de negocio y tienen la capacidad de ir actualizándolo y adaptando su empresa a los cambios y al mercado. Encuentran algunos factores en los que se hacen muy fuertes, detectan un segmento de mercado o un nicho y compiten con empresas grandes, medianas, nacionales y multinacionales.

Pero al modelo de negocio no lo tienen sistematizado en forma explícita, lo cual les genera un problema, en los cuatro momentos mencionados.

Retomando la hipótesis planteada, a pesar de las limitaciones de no poder inferir al total de las empresas PyME, por el tipo de estudio, decimos que más allá de pertenecer a distintos rubros y zonas geográficas existe una necesidad latente de un modelo de análisis interno de competitividad.

Por lo tanto, dado este nivel de complejidad, creemos necesario generar un modelo de análisis interno que permita identificar en cada caso en particular los factores competitivos. Es decir ayudarlos a analizar en cada caso qué es lo importante para la empresa competitivamente, para poder transmitirlo y transferirlos, ya sea a las nuevas generaciones como a los mandos medios o continuar su crecimiento.

A continuación, detectada esta necesidad se delinearé, sin ser presuntuoso, un modelo o una matriz de análisis que permita un auto-diagnostico o un diagnostico asistido del funcionamiento interno, clarificando cuales son los factores de negocio que fundamentan las claves del éxito de la empresa frente a la competencia. Investigando en qué se diferencia la empresa de sus competidores para fortalecerlos y transmitirlos.

## **7. Propuesta: Un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.**

En este apartado se desarrolla el objetivo cinco, a saber: ***Delinear un modelo de diagnóstico de aplicación en el análisis interno de la empresa acerca los factores claves que hacen a la competitividad.***

Para tal fin, primeramente se desarrolla brevemente una reflexión personal acerca de la competitividad en las empresas PyME:

- Elementos claves para la competitividad en la organización.
- Claves para alcanzar la competitividad.

Para finalmente entrar de luego a la propuesta del modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.

### **7.1 Elementos claves para la competitividad en la organización**

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Reflexión y análisis
- Ruptura de paradigmas
- Cambio e Innovación
- Proactividad
- Reestructuración, reorganización y rediseño
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
- Capacidad de aprendizaje
- Orientación a resultados
- Integración de pensamiento – acción
- Valores compartidos

- Comunicación abierta y fluida
- Intercambio de información
- Visión global
- Trabajo en equipo
- Empowerment
- Liderazgo efectivo
- Oportunidades de desarrollo
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

Para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal –inducción, capacitación- socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización.

Por ello, debe prestarse atención en involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que deseamos.

Las capacidades parciales no se compensan. Una empresa puede ser fuerte en marketing pero débil en los aspectos productivos, financieros o en la

atención al público. En muchos casos hay empresas que son superadas por otras que lo único que tienen es capacidad financiera.

Las PyME en Argentina se caracterizan por su rapidez de reflejos, por su constante empuje, por el compromiso con su gente y su comunidad. Es por esto que en el escenario de retracción de la demanda en el que estamos inmersos, la eficiencia es la clave para poder sortear la tormenta.

Es necesario que las PyME industriales se focalicen la profesionalización de la gestión y optimización de la producción.

La competitividad de las PyME reside en su capacidad de crear valor en término de productos y servicios valorados por los clientes, en primer lugar, en el corto plazo.

Si esta creación de valor se mantiene en el mediano plazo la viabilidad de la empresa en el largo plazo esta asegurada por cuanto es su resultante.

Una forma adecuada de medir la competitividad es comparar la productividad de una empresa con la promedio del sector industrial en el cual se encuentra localizada la misma. La competitividad es fuerte si los rendimientos son iguales o mayores al promedio del sector.

Una organización, independientemente de la actividad que realiza, para mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica” cuya función es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Entonces, la ventaja comparativa de una empresa radica en su habilidad, recursos, conocimientos, atributos, de los que ésta dispone, los mismos de los que carecen sus competidores. Mediante estos elementos se logra una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas.

Un análisis de la competitividad tiene, pues, por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que en una organización puede prevalecer y evaluar la

medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Por ventaja competitiva se entienden las características detectadas en un producto o servicio que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de prestación de servicios, de distribución o de venta propios del producto.

La situación competitiva se obtiene por comparación de los atractivos donde están las instalaciones, productos, servicios, forma de presentación, diseño, precio y resultados; todo ello con relación a los productos en el mercado del grupo frente a los competidores directos. Es importante evaluar la fuerza de los competidores y saber cuál es la clientela principal de cada una de las empresas para evaluar la situación y hacer un balance práctico de la oferta demanda.

Las organizaciones necesitarán recoger, interpretar y distribuir continuamente inteligencia competitiva. Los ejecutivos o los empresarios deben ser capaces de obtener información completa y de confianza sobre cualquier competidor que tenga interés en una decisión.

La competencia de las empresas incluye a los que tratan de satisfacer a los mismos clientes y a las mismas necesidades haciendo ofertas similares o sustitutas. Las empresas deben también prestar atención a sus competidores latentes, que pueden ofrecer nuevos productos u otras formas de satisfacer las mismas necesidades, identificando a la competencia, utilizando tanto un análisis industrial como un análisis basado en el mercado.

En general, se asocia a la competitividad tanto con la simple capacidad de las empresas de vender sus productos y servicios como, con su capacidad de diseñar y producir eficientemente de acuerdo con patrones específicos de calidad, especialmente internacionales.

Pero las características del entorno macroeconómico y sectorial en el que se desenvuelve una empresa, afectan a su competitividad y un determinante fundamental de la competitividad es la capacidad para innovar y para generar o aprovechar cambios tecnológicos.

Como consecuencia, el logro del cambio técnico y una mayor competitividad puede resultar de la capacidad para realizar cambios en los productos producidos, en los procesos productivos, en la organización de los mismos y en la gestión o “management”, en general.

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc., sean más competitivos, son resultado de una política fomentada por el Estado que produzca las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación, responsabilidad y un proyecto de país.

Por lo expuesto, la articulación y puesta en valor del “conocimiento” (know how) existente en la organización es clave para diseñar y operar los planes y programas de trabajo que harán sostener la posición competitiva de una empresa.

## 7.2 Claves para alcanzar la competitividad

- 1) Mantenerse actualizado con las tendencias.
- 2) Llegar a ser un campeón del cambio. Prepararse física y psicológicamente para la realidad del cambio. La perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto en la forma como los trabajadores lo experimentan.
- 3) Contratar, gratificar y promocionar a los mejores y más brillantes. Llevarán la empresa hacia el futuro. Se debe desarrollar un sistema de recursos humanos.
- 4) Capacitar, asesorar y motivar al personal renuente.
- 5) Pensar globalmente, actuar localmente. La tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo. Pensar de qué modo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- 6) Innovar. Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido.
- 7) Invertir en tecnología, gente y capacitación.
- 8) Luchar contra la complacencia del éxito. El éxito es una barrera para cambiar. Que la empresa sea exitosa a veces significa que no habrá motivación para mejorar.

Posteriormente considerar si se puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales. (Estrategia de desarrollo de mercados) y si pueden desarrollar nuevos productos o nuevos intereses para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de producto).

Finalmente revisar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación).

Lo esencial es demostrar capacidad de crear valor para dueños o accionistas a largo plazo que se expresará en la rentabilidad.

Dicho de otra manera, los empresarios no solamente tienen que demostrar que logran la mejor combinación de los factores y que tienen la capacidad de negociar en el mercado para conseguir el mejor precio que este dispuesto a pagar el consumidor en relación con la competencia.

Esta creación de valor es lo que permitiría la permanencia de la empresa en el largo plazo, es decir, si la empresa logra crear valores en el corto y mediano

plazo, el largo plazo es una resultante, por lo tanto la preocupación por el largo plazo sería menor.

De esta conceptualización se deriva que la competitividad tiene como factores determinantes: la productividad (medida por los rendimientos del sector, generalmente se cuantifica estableciendo el número de productos producidos dividido entre los recursos: materia prima, insumos, mano de obra, equipos, utilizados), la rentabilidad del sector, la participación de mercado, la retención de cliente, etc.

La medición resulta entonces de comparar la productividad de la empresa con la del sector industrial en el cual se encuentre localizada productivamente. Este generalmente es un dato de rendimiento (unidades producidas de bienes y/o servicios por período o insumos utilizados). Serán altamente productivas si los rendimientos son iguales o mayores al promedio del sector o rama industrial en la que opera la empresa.

Por su parte la rentabilidad se puede medir con indicadores financieros tradicionales principalmente el Valor Actual Neto (VAN), beneficios al final del período ó el que se considere representativo.

El instrumento idóneo para evaluar la rentabilidad es el Flujo de Caja para un período considerado adecuado, el cual permite hacer proyecciones a nuevos períodos. Las tasas de interés a las cuales se debe descontar los flujos casi siempre son las tasas de interés básicas dadas por la autoridad monetaria vs. Banco Central, más un porcentaje de riesgo el cual fluctuará dependiendo del tipo de industria en la cual se encuentra la empresa en cuestión. Las estrategias serán rentables si los valores del VAN ó el indicador seleccionado sea iguales o mayores que cero.

### **7.3 Propuesta: Modelo de diagnóstico para la aplicación en el análisis interno de la empresa acerca de su competitividad.**

En función de los antecedentes relevados y de mi experiencia profesional y académica, propongo al siguiente modelo:

La competitividad es función de la capacidad del empresario de involucrarse en todos los ámbitos requeridos, en los siguientes campos: empresarial, financiero, comercial, productivo, tecnológico, de recursos humanos, de sistemas de información, de responsabilidad social/ambiental empresarial y de adaptación al contexto y al marco institucional o legal y saber hacer foco en sus ventajas distintivas para aprovechar las oportunidades que brinda el contexto.

En términos simbólicos, se expresa en la siguiente ecuación:

$$**CM = f (Ge; Co; Gf; Gp; T; SI; Grrhh) + E + I + RSE + Id**$$

Donde:

CM = Competitividad

Ge = Gestión empresarial

Co = Gestión de la comercialización

Gf = Gestión financiera

Gp = Gestión de la Producción

T = Tecnología

SI= Sistemas de Información

Grrhh = Gestión de los Recursos Humanos y Relaciones Gremiales.

E = Adaptación al entorno o factores exógenos relacionados con la macroeconomía

I = Marco institucional o legal

RSE= Responsabilidad Social/Ambiental Empresarial.

ID= Identidad o ecuación de definición empresarial.

A continuación, desarrollo los componentes más relevantes de cada variable que conforma la ecuación que he presentado:

### **Gestión empresarial**

- Experiencia del empresario en la rama del negocio (escolaridad)
- Conocimientos sobre tendencias del mercado
- Visión estratégica
- Posicionamiento de la marca
- Alianzas estratégicas
- Aptitud de adaptación al cambio y/o al crecimiento
- Diseño de productos o servicios de acuerdo con el target
- Innovación
- Calidad en función de las expectativas del cliente.
- Plan de negocios.

### **Gestión comercial**

- Plan de marketing
- Tipo de mercado en el que se opera
- Tipo de cliente, segmento, nicho, al cual se apunta
- Política de precios
- Formas de ventas
- Experiencia de mercado
- Canal de distribución
- Mix de herramientas de comunicación con el mercado
- Portafolio de productos y/o servicios
- Cliente satisfecho

La Gestión Comercial implica el manejo eficaz y eficiente de las variables de marketing estratégico (investigación de mercado, segmentación, target, diferenciación y posicionamiento) y de las variables de marketing operativo (producto/servicio, precio, canal de distribución y mix de herramientas de comunicación), en relación con la competencia directa.

## **Gestión financiera**

- Formas de financiamiento
- Tipo de proveedores
- Tipo de impuestos que paga
- Capital propio
- Distribución de utilidades
- Asociaciones o alianzas
- Presupuesto económico- financiero
- Inversiones.

Forma de financiamiento: describe las dependencias de la Gf de la forma de financiamiento (Ff) a la que acceda el empresario, la cual puede ser capital propio, crédito bancario, de familiares, de amistades, subsidios, diferenciamiento de impuestos, alianzas empresarias.

También es función del tipo de proveedores (Tp) y sus formas de financiamiento, los cuales pueden ser empresas grandes, otras pymes, distribuidoras comerciales a las cuales puede comprar al contado o a crédito, lo cual se considera otra forma de financiamiento.

El pago de impuestos (Pi), principalmente el IVA, en cuanto éste representa un financiamiento a corto plazo ya que el empresario al retener este recurso puede utilizarlo para apalancarse o simplemente ganar tasas de interés durante el tiempo que tarde para devolver el dinero al fisco.

Cada empresa necesita una matriz de composición del capital de trabajo que haga viable su plan de negocios

## **Sistemas de información**

- Control de gestión – tablero de control
- Contabilidad gerencial
- Tipo de registros sobre operaciones e informes de gestión
- Sistemas administrativos

Sistema de información: la idoneidad de los controles contables y el tipo de registros que lleva (Tr) implica reconocer el rol de llevar una contabilidad formal como un control financiero idóneo por excelencia.

Al mismo tiempo, es necesaria la actualización tecnológica en *soft* y *hard* acorde con los requerimientos de la gestión empresarial.

Es imprescindible la existencia de un tablero de control que releve y monitoree las variables clave del negocio con la frecuencia adecuada (semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual), a través de informes de gestión.

### **Gestión de la producción**

- Experiencia Productiva
- Cadena de Abastecimiento (relaciones de abastecimiento y alianzas con proveedores clave)
- Calidad total
- Innovación en desarrollo de productos y servicios
- Ciclo de producción: su duración
- Tercerización
- Inversión en tecnología y equipos
- Administración de stocks
- Logística de abastecimiento y distribución

### **Tecnología**

- Para producción
- Para comercialización
- Para sistemas administrativos

Función de la producción y la tecnología: el empresario PyME generalmente responde a cambios en la demanda del mercado y no a una cultura de innovación constante. Muchas veces la actualización

tecnológica, tanto en la producción como en el servicio al cliente, es una función que agrega valor y sustenta la competitividad (por ejemplo, tener sistemas propios en logística).

Es imprescindible que la productividad de la empresa esté, como mínimo, alineada con la media del sector de la economía en el cual actúa.

Las pequeñas y medianas empresas argentinas podrían tener un mejor desempeño aun en medio de la crisis financiera internacional si aprovecharan sus recursos de producción aumentando su nivel de eficiencia.

### **Marco Institucional o legal**

- Sistema legal de subsidios
- Sistema de incentivos fiscales
- Sistema de incentivos crediticios
- Legislación laboral y gremial
- Legislación comercial
- Legislación ambiental

Es la que hace referencia al conjunto de instituciones públicas y privadas que afectan en forma directa y/o indirecta la competitividad empresarial. Un ejemplo de ellos es el rol de los bancos centrales o de las autoridades monetarias; éstos, al definir políticas restrictivas o expansivas inciden en la competitividad empresarial al crear un *spread* de intermediación que afecta el sistema de precios, y con ello se crean condiciones favorables o adversas al empresario. Otro ejemplo es el cambio de juego de las reglas laborales o la evolución de la tasa de inflación.

## **Gestión de RRHH y Relaciones Gremiales**

- Diseño y análisis de puestos
- Búsqueda y selección de personal
- Evaluación de desempeño
- Evaluación de potencial – diseño de carrera
- Compensaciones (salarios, incentivo y beneficios)
- Capacitación y calificación
- Desvinculaciones
- Ejes conductores: motivación, liderazgo, cultura organizacional y comunicaciones.
- Vínculo con los gremios.
- Conflictividad laboral

Función de RRHH y manejo de relaciones gremiales: implica reconocer que el valor más importante de las empresas son los seres humanos que trabajan en ellas, contar con el perfil adecuado a las actividades de la empresa y lograr el compromiso y la motivación. Al mismo tiempo, manejar inteligentemente las relaciones gremiales y la conflictividad.

## **Responsabilidad social/ambiental empresaria**

- Compromiso con la comunidad
- Compromiso con el medio ambiente
- Compromiso con el personal y su familia

## **Entorno**

- Impacto de la situación macroeconómica
- Tendencias sociales
- Impacto de la globalización o regionalización
- Escenario político
- Avance tecnológico

Es necesario tener una continua lectura del entorno y una orientación al mismo (leer el mercado) y, como resultado de ésta interpretación, tener una actitud estratégica. Hay algo que no se puede copiar: la visión del mercado, por ejemplo, Zara, hoy líder absoluto en indumentaria/moda en Europa supo leer la insatisfacción de la mujer europea de clase media, clase media-alta, por no acceder al mercado de la moda, y de ser una PyME local en Galicia, pasó a ser una multinacional.

### **Identidad o definición empresarial**

- Visión, misión y valores
- Cultura
- Posicionamiento empresarial

Es la percepción de terceros como resultado de la visión, misión y en el posicionamiento en el mercado frente a clientes, competidores, proveedores y canal de distribución.

#### 7.4 ¿Quiénes, cuándo, como aplicar el modelo?

Acá podría existir una discusión, como aplicar el modelo ¿se debe ordenar primero la empresa y a partir de ahí seguir creciendo? O ¿Se puede seguir creciendo mientras se va ordenando?

Acá nos posicionamos en que se debe seguir creciendo y en paralelo ir sistematizando y profesionalizando la empresa.

El modelo se puede aplicar para hacer autodiagnóstico o haciendo un diagnóstico asistido por un tercero en situaciones en las cuales la empresa necesita profesionalizarse para crecer, o enfrenta un escenario altamente competitivo y necesita profundizar consolidar las bases de su modelo de negocio o cuando tiene que encarar la incorporación de la sucesión familiar al gerenciamiento.

El modelo aquí planteado sirve como **guía** en cada caso en particular, actúa como modelo teórico, donde habrá que “barrer” las variables, agregando o quitando, es decir detectar las peculiaridades de cada caso y ajustar el modelo para llegar a “un traje a medida” para cada empresa en particular.

## Bibliografía

ANSOFF, H. Igor. "Strategies for Diversification". Harvard Business Review, septiembre-octubre, 1975, pp. 113-24.

AZUA, Jon Imanol. "Política industrial y competitividad: el caso del País Vasco", Boletín Informativo Techint / Techint. -- n. 321, septiembre-diciembre 2006.

BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.

BARBER, Maryann; GRAVER, Robert. "Office XP Exploring Vol. 1", Editorial: Prentice Hall. 2002.

BAYLIS, John; SMITH, Steve. "The Globalitation of World Politics" Oxford University Press Oxford. 2001.

BELL M. Y PAVITT K. (1993), "Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts Between Developed and Developing Countries", Industrial and Corporate Change, Vol. 2, N° 2 (Section 5, pp. 185-203).

BERCOVICH, Néstor; MARTÍNEZ, Evangelina; MOORI, Virginia; WIÑAZKY, Marcelo. "Las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas en Argentina: una oportunidad para fomentar la internacionalización de las Pymes", Santiago de Chile: CEPAL, julio 2006.

CABELLO, G; MARIO, A; RAMÍREZ, David N. "Empresas Competitivas : una Estrategia, un Cambio para el Éxito", Editorial Mcgraw-Hill. 1996.

CHILE. CONSEJO NACIONAL DE INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD. "Hacia una estrategia nacional de innovación para la competitividad", Santiago de Chile: Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, 2006.

COBO ROMANÍ Cristóbal y KUKLINSKI Hugo Pardo. PLANETA WEB 2.0. Inteligencia colectiva o medios *fast food*. Barcelona/ Mexico DF: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. Flacso México. 2007

DALMAU, J.; VICENTE, O. Análisis Estratégico de Sectores Industriales. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia (España). 1997.

DAVENPORT, Thomas, "Competing on Analytics: The New Science of Winning" Jeanne G. Harris (Marzo 2007)

DAVENPORT, Thomas, "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology " (Octubre 1992)

DINI, Marco; FERRARO, Carlo; GASALY, Carolina. "Pymes y articulación productiva: resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina", Santiago de Chile: CEPAL, noviembre 2007.

DOSI G. "The Nature of the Innovative Process" en Dosi G. et al (eds.), Technical Change and Economic Theory, Cap.10, Merit - Ifias, London. 1988

Drucker, Peter – Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización – Granica – Ed. 2001

FEA. UGO, "Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega, 1995. México.

FREEMAN C. La Teoría Económica de la Innovación Industrial, Alianza Editorial, Madrid. 1975

FUMERO A, Roca G. Web 2.0. España: Fundación Orange. 2007

GALLO, Miguel Angel: "El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial" Editorial Bresca, Barcelona, año 2011.

GALLO, Miguel Angel: "Ideas básicas para dirigir la empresa familiar". EUNSA, EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, año 2008

HENDERSON, JOSEPH. Multivariate Data Analysis, 5ta ed., Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. 1983

HERNÁNDEZ PÉREZ, G. D. Competitividad y éxito: Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial cubano. Apuntes para conferencia magistral en Diplomado de Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba. 1999

HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. The Comparative Advantage Theory of Competition, Journal of Marketing, Vol. 59, April, pp. 1-15. 1995

IVANCEVICH. IVANCEVICH. *Gestión: calidad y competitividad*. – Ed. Mc Graw-Hill interamericana - 1ª edición. 1996

JUNG, Andrés; GARBARINO, Primavera; DURÁN, Cecilia; JERUSALMI, Claudio; PLOTTIER, Cecilia. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas. "Clusters en Uruguay: un aporte para el análisis y la discusión de políticas", Montevideo: Fundación Konrad Adenauer, marzo 2006.

KATZ, Jorge. "Cambio estructural y capacidad tecnológica local", Revista de la CEPAL. -- n. 89, agosto 2006

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin, "Dirección de marketing", 12ª ed., México, Pearson Education, 2006.

KRUGMAN P. "Competitiveness: A Dangerous Obsession", Foreign Affairs, Vol.73, Nº 2, March/April, New York. 1994

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. "Marketing de servicios: las personas, la tecnología y los resultados". 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MACÍAS, Santiago; MIKLOS, Víctor. "Competitividad y capacitación: un mismo camino", México D.F.: COMPITE, 2006.

MILESI, Dario; MOORI, Virginia; ROBERT, Verónica; YOGUEL, Gabriel. "Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia", Revista de la CEPAL. -- n. 92, agosto 2007.

NELSON R., "Why do Firms Differ, and How does it Matter?", Strategic Management Journal, Vol. 12, 61-74. 1991

NOGUEIRA, D; NOGUEIRA, C.; MEDINA, A. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana (Cuba). 2004.

NOLAN, Richard; CROSON, David. "Destrucción Creativa". Edit. MacGraw Hill, Cuauhtémoc: - México. 1998.

OHMAE, Kenichi La Mente del Estratega. México: McGraw Hill. 1989.

O'REILLY, Tim. "¿Qué es la Web 2.0? Patrones de diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software". 2010

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. "Estrategias de negocio y ventajas competitivas: la forma de establecer, aplicar y evaluar". 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADILLA, Ramón; JUÁREZ, Miriam. "Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera", Revista de la CEPAL. -- n. 92, agosto 2007

PAVITT K. (1998), "Evolutionary Theory: Trajectories, Long Waves and Paradigms" lecture, curso Technology, Firms and Innovation Systems, Science and Technology Policy Research (SPRU), Sussex University.

PORTER, M. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.

PORTER, Michael E. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", Harvard Business Review / Harvard Business Review América Latina. -- vol. 86, n. 1, enero 2008.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva, México, CECSA., 1980.

PORTER, Michael E., La Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara, Buenos Aires. 1991

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. "Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa", Harvard Business Review / Harvard Business Review América Latina. -- vol. 84, n. 12, diciembre 2006.

QUINN, James Brian. "Strategies for Change", Richard D. Irwin Inc, 1980, (en Mintzberg y Quinn, "El proceso estratégico", Mexico, Prentice Hall, 1993).

ROBBINS, S.P. Comportamiento organizacional, México: Prentice Hall, Octava edición. 1998

SCHUMPETER J. A., Capitalismo, Socialismo y Democracia, Aguilar, México. 1952

SEN, Amartya Kumar Desarrollo y libertad. Editorial Planeta. 2000.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C.: "Competitive Strategy in the Market-Focused Business," *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 159-174. 1996

SMITH B., ANDEWS Y BLEVINS, *Marketing Ethics*, International Thomson Business Press, Londres. "El imperio digital", Ediciones B. 2008.

TAPSCOTT, Don. "Creating value in the Network Economy", Edit. Granica, Argentina. 2000.

THOMPSON, Arthur A. Jr. y Strickland III, "Administración estratégica", 13. ed., Mexico, McGraw-Hill, 2004.

UNCTAD. "Acceso a los mercados, entrada en el mercado y competitividad", Ginebra: UNCTAD, 12 enero 2006.

VAN PEBORGH, Ernesto. "El nuevo marketing a partir de la Web 2.0", *La Nación* 9/11/08.

VARGAS, J., *Mexican organizations in transition*, México: Universidad de Guadalajara. 2000

VON TUNZELMANN G. (1995), *Technology and Industrial Progress, The Foundations of Economic Growth*, Edward Elgar, Cheltenham.

WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México: McGraw Hill.

WORLD ECONOMIC FORUM. "The global competitiveness report 2006-2007", New York: Palgrave Macmillan, 2006.

### **Bibliografía consultada en Internet**

ALONSO C. *Empresa y Web 2.0: cómo aprovechar esta oportunidad*. Disponible en <http://www.empresasypersonas.com/2008/07/empresa-web-20-red-social-nueva.html> 2008

CANAL PDA, *Qué es la Web 2.0*. Disponible en <http://www.canalpda.com/2005/12/16/651-es+web+2+0> 2005

CAÑETE P.; *Web 2.0 en empresas y organizaciones*. Disponible en <http://www.pcanete.com.ar/web-20-empresas-organizaciones/> 2009

CAÑETE P.; *Organizaciones 2.0, otros aportes*. Disponible en <http://www.pcanete.com.ar/organizaciones-20/> 2009

VAN DER HENST C. (2005) *¿Qué es la Web 2.0?* Disponible en <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/web2/> (2005)

Anuario Anuario de IMD (Institute for Management Development) sobre Competitividad Mundial, IMD 2003.

1 Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad Mundial, 1996, pág. 19

Grupo Consultivo sobre la OCDE, 1996, "Benchmarking Business Environments in the Global Economy".

### **Páginas de Internet consultadas**

SEPYME [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar) 2011

REDCAME <http://redcame.org.ar/index.php> 2011

SEBRAE; <http://www.sebrae.com.br> / 2011

Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs:

<http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/548173847Gu%C3%ADa%20PyMEs%202006%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf> 2006

## **Anexo I: Entrevistas**

### **Entrevistado 1:**

Entrevista a René Z. (65 años) fundador- Balcarce 54 - Rosario

Nivel de estudios alcanzado: Secundario

Rubro: Proveedor de materiales de construcción tanto a empresas constructoras como a personas físicas. (El final de la obra)

Momento actual de la empresa: Incorporando actualmente las tres hijas al gerenciamiento y gestión de algunas áreas.

### **Cuénteme acerca de sus inicios**

Soy Proveedor de materiales de construcción mayorista y minorista, o sea le vendemos a empresas constructoras y a clientes chicos. Esto lo hago desde hace 35 años, imagínate pasamos todas la crisis y acá estamos, esta empresa es la más exitosa de Rosario. Lejos!

### **¿Qué políticas hace para conseguir eso, realiza Marketing?**

A mi el marketing no me puede enseñar nada, yo no tengo ninguna formación jamás fui a un curso de MkT y no tengo asesores en MKT y tengo la empresa mas exitosa de rosario en su rubro, gano plata, tengo un muy buen patrimonio y la verdad no me alcanza el resto de mi vida para gastar la plata que gano, la empresa gana plata y yo sobre todo tengo los depósitos llenos de mercadería y en los salones llenos de clientes a los cuales ni siquiera tengo la capacidad de atender plenamente.

### **¿Cuál es el momento actual de la empresa?**

Necesito hablar con mis hijas de cómo podemos dialogar entre nosotros, porque tenemos un problema de diálogo que es como se pueden insertar ellas en la empresa.

La solución que se encontró, al menos provisoriamente es generar un acuerdo a cerca de una especie de programa de transferencia a las hijas en el lapso de un año, donde el le iba a explicar y mostrar en la práctica cual era la concepción que el tenia del negocio y que era lo importante en el negocio para que ellas aprendieran primero eso.

Uno de los puntos de conflicto era que no sabía como trasmitírselo, y el otro punto de conflicto es, para las hijas entrar y cambiar todo. El acuerdo se trata de primero, que conozcan como funciona, cuales son las claves para el modelo de negocio que tienen ahora funcione bien. Y después sí, una vez que aprendieron ese, que lo cambien, pero que primero aprendan el ese modelo (el actual).

Entonces lo que estamos haciendo es un programa de trabajo por un año, en el cual las tres hijas sucesoras van aprendiendo que es lo importante para el negocio y como lo manejan entonces por ejemplo en este caso que es lo fundamental.

La compra del producto, que es lo más importante y estar actualizado en cuanto a las novedades que aparecen en el mercado. Y los márgenes de utilidad y línea de productos y controlar los gastos fijos.

### **¿Cómo es la administración de compras que viene haciendo hasta ahora?**

Lo vengo haciendo intuitivamente, muchas veces me equivoco y me queda “el clavo”, yo lo que quiero es que esto se haga mas profesionalmente o que mis hijas aprendan es estudiar el mercado o que estén al tanto de las innovaciones o que traigamos a alguien, contratemos a alguien que lo haga profesionalmente.

### **Resumiendo entonces ¿cual es su visión y clave del negocio?**

Primero, tengo que tener mucho stock de mercadería y comprar a buen precio. Para esto último tengo que pagar bien. Para mi lo importante es tener buen pago a mis proveedores. Para esto tengo mucho volumen de venta en el negocio, lo cual me permite generar volumen de compra y conseguir buenos precios.

Además es una empresa que tiene muy buen nombre acá (en Rosario) es la numero uno.

### **¿Qué nos puedes comentar con respecto a la calidad?**

Como ya te dije para nosotros es muy importante la atención al cliente y la relación con ellos. La atención personalizada. Además nosotros trabajamos únicamente con marcas de primerísima calidad. Nosotros otra cosa que hacemos es reponer las piezas defectuosas, cualquiera sea. Hacemos reposición inmediata a cualquiera que tenga un problema con el artículo.

### **¿Para eso tiene arreglo con los proveedores?**

No, tenemos buen margen. Es parte de la imagen, el cliente que viene sabe que si tiene algún problema con el producto se lo reponemos. Acá lo atendemos personalmente, cualquiera de la familia te atiende. Acá hablamos con el cliente directamente. Estamos acá con Florencia.

### **¿Se han acercado a la secretaria PyME? ¿Han tomado algunos de los beneficios que brinda?**

No nunca me acerqué, se que piden demasiados papeles. Y la verdad no tengo tiempo.

Uno de los puntos mencionados como clave es la innovación ¿Cómo lo hace?

Compro intuitivamente y la verdad me equivoque muchas veces sin prejuicio de que tengo éxito, yo quiero aprovechar que mis hijas se incorporen. Esto de comprar lo último es un problema, siempre lo hice intuitivamente, pero necesito que alguien se haga cargo, mis hijas o alguien que lo haga profesionalmente. Que busque la innovación la búsqueda de las novedades en productos. Es necesario tener siempre los últimos productos, los clientes vienen a buscar eso, más allá de la calidad, por supuesto. Eso me lleva mucho tiempo. Hoy hago todo, soy un “todo terreno”, manejo todo. Pero la verdad estoy cansado y no soy un pibe.

Primero que aprendan que es lo importante del negocio y que cada una de ellas se meta en lo que son las funciones esenciales, yo no se lo se explicar. Por lo que tuve que contratar alguien para que organice.

Con el tema de tener lo último, pasaron dos cosas que antes no pasaba, se ha diversificado y acelerado la cantidad de elementos por rubro. Además paso otra

cosa, tengo mas competidores, tengo tres nuevos y fuertes, asimismo sigo estando primero. Por eso te digo que necesito transferirle "el modelo" de negocio.

#### **¿Los competidores son locales? ¿Conoce a los competidores?**

Sí, por ahora son todos locales. La verdad que estoy enfocado en mi negocio, sabés, no tengo tiempo para mirar a los competidores.

#### **Cuénteme los planes para delegar el negocio**

Bueno tengo tres hijas, una quiero que se incorpore a compras. La gestión en compras es lo más importante. Cecilia.

Otra de mis hijas, que es la única que es profesional, es licenciada en administración se acaba de recibir se está metiendo en el manejo financiero y en el salón de ventas. Y la otra que no estudió, se va a meter en lo que es el depósito, porque es otra de las claves.

Y te explico por qué, en muchos casos te compran pero no retiran la mercadería con lo cual se genera el problema del espacio, y tu proveedor vos le compra y te manda, entonces se genera un despelote, vendí tengo que reponer, al que le vendí en general no se lo lleva, tarda un tiempo en llevárselo o se lo va llevando parcialmente, por lo cual es muy difícil tener un depósito ordenado, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Esto es fácil de decir pero en la práctica es imposible. Como te digo, se hace difícil y las cosas grandes ocupan mucho lugar y para las chicas hay que tenerlas ordenadas y son las mas valiosas. Entonces el despelote es mucho flujo diario de mercadería, recepción de proveedores. Porque la clave es reposición inmediata de lo que se vende. Por eso es muy importante en la estrategia del negocio el manejo de la compra pero también del depósito. La compra y el depósito tienen que estar articulada. Entendés. Y esto para mi es un problema. La solución es tener más depósito pero acá tengo el problema de cómo coordinar más de uno y por eso es muy importante tener el control del movimiento del depósito, apuntando tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Y teniendo en cuenta que hay mucha mercadería que es propiedad de terceros porque ya la pagaron y no la retiraron, esto representa el 70%. Que es el 70% de la venta minorista y el 30% empresas constructoras. Pero los dos casos pasa lo mismo, dan anticipos o lo dan totalmente y vos le vas entregando parcialmente.

Otra clave para mi es que no estoy endeudado. No tengo deuda bancaria. Siempre crecí reinvertiendo las utilidades. Tengo claro que no tengo que endeudarme, para mi es la única manera. Yo saco para vivir, de hecho vivimos con mi familia, con mis tres hijas, con un muy buen nivel de vida. Pero el resto se reinvierte, como te dije antes, en mercadería.

**Entrevistado 2:** a Raúl M (72 años) Socio fundador- Ingeniería Plástica de Rosario SA - Rosario  
Socio Fundador Norman G. de 75 años  
Nivel de estudios alcanzado: Universitario – Ambos Ingenieros

Rubro: Fabricación de productos sobre base de PVC. Principales líneas muebles de jardín, cajas de batería para autos y revestimientos en gral. y nueva línea cerramientos de PVC

Momento actual de la empresa: Tiene una importante perspectiva de crecimiento (construcción de una nueva planta) Y los socios han tomado la decisión de transferir a cuatro gerentes el manejo de la empresa.

### **Cuénteme acerca de sus inicios**

Nuestra empresa que tiene 45 años en el mercado, Iniciamos recién recibidos. Comenzamos de manera artesanal.

Trabajamos con PVC, nafta sólida, nuestro emprendimiento, nuestra fábrica la abrimos en un barrio marginado de Rosario, en la salida de la ciudad hacia Fisherton, en la calle Guatemala.

Algo para remarcar es que siempre diseñamos y desarrollamos nuestras propias matrices, lógicamente porque somos ingenieros.

Comenzamos buscando en el mercado productos, desarrollábamos nuestras propias matrices, hasta que conseguíamos la terminación y el nivel calidad deseada.

Estamos reconocidos como la marca número uno por calidad. Otra línea son las cajas de baterías para autos. Y somos la número uno en participación en el mercado, en cajas para baterías.

Ahora estamos desarrollando productos innovadores como revestimientos para pisos y techos, todo a base de PVC. Lo último son cerramientos. Generalmente éstos son de madera, hierro o aluminio, el PVC es un material mucho más noble que los otros, porque cierra perfectamente no deja pasar no deja pasar la temperatura, resiste mucho más el tiempo y las condiciones del clima, por ejemplo, para las zonas marítimas donde la sal corroe todo, este material es resistente.

Hace tres meses que lanzamos este producto y no damos abasto con la producción, tenemos saturada la capacidad de producción.

La marca es VOSS 2000, las líneas principales son muebles para jardín y cajas para baterías.

### **¿Cuál es a su entender la clave de su empresa?**

Siempre estuvimos preocupados por la calidad del producto, es decir controlar, bien todo el proceso de fabricación. Para eso siempre desarrollamos nuestras propias matrices, no lanzar un producto hasta que estuviera el acabado, y la calidad que nosotros quisiéramos.

Por otro lado, siempre cumplimos con los proveedores, ellos saben que cobran, que cobran en fecha, acá se cuida mucho al proveedor.

En resumen, siempre estamos detrás de mejorar la calidad de productos, innovar en productos y en tener aceitado lo más posible, lo más controlado posible el proceso de producción. Es una empresa básicamente de producción y de innovación en cuanto a productos. En referencia a esto último (innovación), últimamente comenzamos con pisos, revestimientos, techos, lo último fueron los cerramientos. Estamos continuamente innovando, Así fuimos desde nuestro comienzo.

Algo que quiero comentarte es que la empresa no tiene deuda bancaria. O mejor dicho, la primera vez que tenemos deuda es ahora para construir la nueva planta. Es más, los bancos nos han venido a ver para ofrecernos créditos.

Se podría decir que somos muy conservadores.

### **¿Qué hacen con las utilidades?**

Reinvertimos todo, generalmente dentro de la misma empresa. Asimismo hemos diversificado en el campo, tanto agricultura y ganadería. El noventa por ciento de nuestro tiempo es para la industria.

### **¿Cómo evalúa a su empresa?**

La verdad, que logramos tener un crecimiento y una presencia a nivel nacional. Nosotros somos una PyME y más 13 millones de dólares al año.

Con nosotros trabajan ciento treinta personas (130). Trabajamos con precios altos, tenemos un buen margen de rentabilidad, cuidamos y estamos atento los costos, tenemos una matriz, que desarrollamos nosotros, en la cual tenemos todos los costos, los gastos y ajustarlos por volumen de producción, por todo.

### **¿Cuales son los planes a corto plazo?**

Estamos construyendo una planta a la entrada de Rosario villa Gobernador Galvez. Tenemos un plan a seguir de dos años.

Ahora, lo que estamos haciendo es importando matrices de china, pero todo el mantenimiento de matrices lo hacemos nosotros, tenemos un departamento para eso. Tanto las matrices que hacemos acá como las que importamos de china, lo hacemos nosotros.

También incluiremos un robot en la planta, porque las matrices son muy pesadas, entonces dado a que tenemos posibilidades de crecer, y no damos abasto con la producción, lo que estamos buscando es como mejorar los tiempos, entonces lo que estamos buscando es que este robot baje los tiempos, es el encargado de bajar la matriz y colocar la nueva matriz más rápido, y saca más rápido la mercadería. Esto se va a incorporar sin afectar la cantidad de empleados, el personal que hacía eso, ahora se dedicará a hacer un trabajo más calificado.

Ahora se está capacitando y retransformando a esos empleados que antes trabajaban, subiendo y bajando matrices.

Un objetivo importante es defender la fuente de trabajo de las ciento treinta familias que trabajan acá.

No pensamos en largo plazo, por nuestra edad, en seguir dentro de la empresa.

Tenemos planeado delegar la dirección de la empresa en cuatro gerentes, a los cuales ahora se les dio el rotulo de "directores". Uno de ellos es Marcelo Marieta, que es el hijo de Raúl, no tiene formación universitaria y es el gerente comercial.

Otro director es Horacio Asad, que es mi sobrino, es ingeniero industrial y es el que está a cargo del toda el área de producción. El otro director es Raúl Valenti, sin estudios universitarios, ahora está a cargo de la construcción, equipamiento y traslado a la nueva planta, el se ocupa fundamentalmente de todo lo que tiene que ver con la nueva planta. Y la idea es de aquí a dos años, que es el tiempo que llevará finalizar la planta, ir capacitándolo para que sea el responsable de esa nueva área de RRHH, porque tiene condiciones, si bien no tiene estudios, es conciliador, voluntarioso, es muy responsable y tiene muy buen trato con la gente. Es decir, sería el responsable a futuro del área de RRHH.

Y luego está Oscar Echevane, que viene a ser el gerente de finanzas, que tampoco tiene estudios universitarios. Igualmente estamos fortaleciéndolo con herramientas técnicas necesarias. Tiene mucho camino en una planta de mayor complejidad, mayor producción y en una empresa que va a salir a buscar el mercado.

Esto que te digo, buscar el mercado es algo nuevo que vamos hacer, nunca hicimos publicidad, lo único que hacemos es tener un muy buen producto y salir con nuestro equipo de ventas.

Con los clientes más importantes tenemos un contacto, mínimo, con el dueño a con el gerente comercial. Ojo no con demasiada frecuencia.

### **¿Cuánto hace de MKT?**

No hacemos mkt, no hacemos publicidad, no trabajamos hasta ahora institucionalmente la marca. Se podría reducir que tenemos una fuerza de venta, que recorre el interior, los comercios, los mayoristas, le ofrecemos el producto. Tenemos claro que la diferencia la hacemos en la calidad del producto, como ya te mencioné anteriormente. Que si bien tenemos precios caros, en la relación precio calidad, no existe una diferencia. Es decir, son productos caros, pero por la calidad se justifica que el cliente compre nuestros productos.

### **¿Qué podría decir acerca de los competidores o como se posiciona delante de ellos?**

Nosotros competimos básicamente con calidad, no tenemos competidores en relación precio - calidad, hasta ahora.

Nuestro fuerte sabemos que es la calidad y la innovación, tratamos de estar un paso adelante con los productos.

**¿Se han acercado a la secretaria PyME? ¿Han tomado algunos de los beneficios que brinda esta entidad gubernamental?**

Mirá la verdad que no. Conozco la Secretaría pero no se de los beneficios.

**¿Los competidores son locales? ¿Conoce a los competidores?**

La verdad no estudiamos a los competidores, nosotros sabemos que la calidad es nuestro fuerte. Los tenemos identificados pero nos diferenciamos por nuestros productos.

**¿El precio?**

El precio es el más alto del mercado, como te expliqué antes.

**¿Cuántos departamentos y/o áreas tiene la empresa?**

Por el momento no tenemos RRHH, no hay jefe de personal. Yo y mi socio estamos full time dentro del negocio, y tenemos un trato personal con nuestros empleados, te diría un trato directo, los conocemos a cada uno. No tenemos rotación, están en blanco, cumplimos con todo.

Tenemos planes de armar un área de RRHH, porque la empresa una vez que esté instalada en la nueva planta tenemos planes muy "agresivos" de crecimiento. Entonces seguramente tomaremos más personal.

Muchas veces han venido asesores donde nos han tratado de armar planes, siendo por ejemplo más pro activo con los vendedores, ser más pro activo con los clientes, pero nosotros decimos que sentido tiene todo eso si no le podemos vender más porque la capacidad de producción está colmada.

**Entrevistado 3:** a Diego A. Socio Fundador (40 años) Cilbrake SRL – Capital Federal

Nivel de estudios alcanzado: Licenciado en Administración de empresas.

Los otros socios poseen estudios Universitarios

Socio fundador Mariano A. (32 años)

Socio Minoritario Santiago A. (Primo de Mariano y Diego Aufiero)

Rubro: Importadores de repuestos para autos y motos. Línea homocinética y frenos

Momento actual de la empresa: Tiene grandes posibilidades de crecimiento y de diversificación. Están muy desordenados.

Dato: Hijos de un empresario, que fabrica e importa piezas para los sistemas de freno.

### **¿Cómo fueron sus inicios? ¿a que se dedica la empresa?**

Comenzamos hace 10 años, somos una empresa que importa repuestos para autos. Los importamos de China. Facturamos alrededor de diez millones de dólares por año. Nos dedicamos a repuestos para autos de media gama, por lógico son los más masivos. Ni para los autos más caros ni para los más baratos. Porque para los más caros, directamente importan las terminales.

### **¿Qué nos puede decir acerca de la gestión de empresa? ¿Cual es la clave del negocio?**

Bueno, la estrategia es tomar la mayor cantidad de créditos posibles e importar lo que más se pueda. Vamos buscando nuevos productos. Nosotros apuntamos a tener lo último que ofrece el mercado, lo más actualizado, y además comprar a proveedores que garanticen mercadería sin falla. Además nosotros brindamos un servicio al cliente que nos caracteriza, hacemos el cambio a los clientes por cualquier pieza defectuosa. Hacemos el reemplazo inmediatamente al cliente por cualquier unidad defectuosa. Mirá te cuento algo, nosotros ahora tenemos un stock para tirar, pero preferimos dejarla a un costado para que se oxide porque sino pueden venir a cambiar esas piezas, vienen los cirujas y traen la unidad para que le hagamos el cambio. Eso porque saben que nosotros hacemos ese servicio.

Tener el mayor stock posible en cantidad y la mayor diversificación posible.

Hace tres años lo que hicimos fue abrir una oficina comercial propia en China. Eso nos permitió ampliar nuestros proveedores fabricantes de tres a diez, de distintas provincias. Se consigue mejores precios, y además una de nuestras debilidades era depender de tres fabricantes, entonces ahora pasamos a tener diez.

Ahora que hemos generado un buen nivel de ventas, somos importantes en el mercado. Estamos buscando contrato de exclusividad con los fabricantes en China. Lo cual, es bastante difícil, los chinos te firman con una mano y con la otra... aparece con otro nombre en chino, el mismo fabricante el primo o hermano fabricando, montando y vendiendo.

Pero digamos que estamos haciendo, buscamos otras fábricas en otras provincias (de China), montar una oficina que esté en contacto permanente, buscando, aceitando la relación con el fabricante y buscando eventualmente, nuevos proveedores y nuevos artículos, ahora repuestos para motos.

A los productos que traemos le ponemos nuestra propia marca, es decir importamos productos sin marca, commodities. Y le ponemos nuestras marcas: ROLL Y BKF.

A partir de entonces desarrollamos acuerdos con los veinte principales clientes ¿por qué veinte? Porque esos generan el 60% de la facturación. Para esto generamos acuerdos de fuerte presencia, de nuestra marca. ¿Cómo lo hacemos? Les pintamos los locales, le damos indumentaria a la gente y ciertos tipos de condiciones especiales.

La clave es que hemos recibido del padre el conocimiento del mercado. No estamos compitiendo con la marca de nuestro padre, el rubro de él son repuestos para frenos, todo lo que tiene que ver con frenos. Nosotros hacemos todo lo que es caja de velocidad y transmisión.

La clave para nosotros es tener costos fijos muy bajos, porque tenemos un costo financiero muy grande. Porque todo es crédito bancario. Tratamos que el gasto operativo sea bajo, comprar bien en China, porque como te dije pasamos de tener tres proveedores a tener diez. Y apuntamos a commodities que son productos sin marca, que lo puede fabricar cualquiera. Nosotros le definimos (a los fabricantes) necesitamos estos rulemanes. Lo que tiene China, que uno le lleva lo que querés y en dos días te lo fabrican. No se como hacen.

Tenemos un buen precio que absorba el costo financiero, y después lo que tenemos es mucha flexibilidad para negociar con los clientes. Diego está permanentemente mirando los precios del mercado, entonces si tenemos poco gasto fijo y tenemos mucho margen, eso hace que tengamos mucha, mucha cintura, flexibilidad para negociar el precio. La clave para eso es que Diego esté muy atento, a los precios del mercado para poder competir.

Diego entonces, sabe los precios del mercado, sabe cuales son los gastos, sabe cual es la caja, entonces eso hace que pueda negociar con gran flexibilidad.

Nosotros estamos, como te diría, muy encima de las deudas financieras. Todos los días decidimos si cancelamos una deuda financiera, con un proveedor, si se toma un crédito, si se cancela un crédito, si compramos dólares de reserva, porque nosotros importamos. Si tomamos un seguro de cambio, si compramos dólares a futuro.

Es muy importante el manejo financiero diario, y eso lo manejamos nosotros dos (Mariano -- Diego).

Trabajan 30 personas en esta empresa.

En general esta empresa desde la idea hace 10 años que estamos. (2003)

El paso más importante es ponerle nuestra marca al producto y repuestos para motos.

### **¿Qué creen que es el mayor aporte de cada uno de los integrantes?**

Bueno de nuestro padre el conocimiento de la industria, de los productos. Diego es muy inquieto, está continuamente buscando, viaja mucho por negocios, él va cuatro veces al año a China, además es muy pro-activo. Él viaja, visita a los proveedores, habla con los proveedores, busca cosas, trae cosas, Diego es el que tiene el "espíritu" de la búsqueda de productos.

Yo (Mariano) soy un poco el que dirige todo el trabajo comercial. Tengo mis propios clientes tengo tres vendedores, uno es mi primo. Lo que hago básicamente es coordinar el trabajo de los vendedores.

Y con Diego nos distribuimos el trabajo financiero de la empresa, es un manejo bastante complicado. Trabajamos con crédito bancario para conseguir gran volumen y diversidad.

La estrategia de Diego es primero comprar, llenamos los depósitos con mercadería y después sale a buscar compradores. No hay una planificación.

Para eso contamos con cuatro depósitos. Ahora tomamos la decisión de alquilar un nuevo depósito, mucho más grande. Queremos pasar todo a un solo depósito. Estamos también implementando un sistema nuevo, de gestión de stocks y de estadística de ventas para comprar más, como te diría, racionalmente. Hasta ahora se compró más por impulsión, compramos muchas veces impulsivamente. Diego veía, preguntaba, compraba, traía y llenábamos los depósitos con mercadería. La logística muchas veces era un caos.

### **Contame ¿Se han acercado a la secretaria PyME? ¿Han tomado algunos de los beneficios que brinda esta entidad gubernamental?**

No, me ha llegado información últimamente pero estamos preocupados con otras cosas. Y te piden muchos requisitos, demasiados, demasiados, viste, como es esto.

### **¿Cuales son los planes a corto plazo?**

Ahora sabemos que tenemos grandes posibilidades de crecer, pero no queremos crecer con este desorden. Entonces lo que estamos haciendo es, mudanza de depósito, mudanza de oficina, implementar sistema de gestión de stock y hacer un trabajo más inteligente de ventas, ahora todos atendemos todos los clientes.

Ahora se decidió es de esos veinte más importantes, tomar una parte Diego, una parte yo (Mariano), nuestro primo (Santiago), que tome los diez que siguen, y el resto que es "chiquitaje" pasárselos a los veinte clientes más importantes.

La otra cosa nueva que estamos haciendo es, debido al boom de las motos, al crecimiento de stock de motos en el mercado, vamos a comenzar a traer respuestas para motos.

### **¿Los clientes de donde son? ¿Que parte del mercado abarcan?**

Fundamentalmente capital y gran Buenos Aires, y después un cliente en Bahía Blanca, un cliente en Córdoba y otro en Mendoza.

En total la empresa tiene cincuenta clientes minoristas que venden repuestos para autos.

**Entrevistado 4:** Aldo C. (63 años) socio principal Fundador – Matercon SA– Puerto Madryn - Chubut  
Socio Fundador Oscar C. (70 años)  
Nivel de estudios alcanzado: ambos poseen estudios secundarios  
Rubro: proveedores de materiales para la construcción a clientes mayoristas y minoristas

#### **¿Cómo fueron sus inicios? ¿A que se dedica la empresa?**

Nos dedicamos a la venta de materiales de construcción, la esencia del negocio es comprar bien. Somos la número uno de la ciudad, te puedo decir que venimos compitiendo con grandes empresas, vino Easy, lo conoces? También competimos con Hiper Tehuelche. Y no logró desbancarnos. Acá nos conocemos todos, nosotros les vendimos a sus padres para hacerse la casa y ahora vienen los hijos, me entendés. Nosotros tenemos una relación personal o hasta familiar con los clientes.

#### **¿Que significa comprar bien? Y ¿como lo logra?**

Significa buen precio por sobre todo, por supuesto estamos hablando de calidad. Nosotros trabajamos solamente con marcas de prestigio. Para eso compramos mucho y lo último. Estamos siempre con lo último en productos. Nosotros nos manejamos todo con crédito bancario. El negocio genera lo suficiente para pagar los créditos y seguir creciendo. Además tenemos relaciones personales con los clientes.

#### **¿Qué importancia le da a la calidad?**

Bueno, como ya te dije, nosotros trabajamos únicamente con marcas de prestigio, además por supuesto que hacemos la diferencia en nuestra atención personalizada. Apuntamos a tener muy buena atención tanto con los clientes como con los proveedores. Nuestra relación con los clientes te diría que es casi personal.

#### **¿En qué reinvierten las utilidades?**

Nosotros las tomamos, los retiramos normales, y diversificamos. Compramos departamentos o invertimos en mercadería del negocio cobrando lo de los departamentos. En este momento tenemos dos emprendimientos nuevos, una fábrica de muebles y una fábrica de aberturas de aluminio, pequeña. Todo lo hacemos con crédito bancario.

#### **¿En cuanto a la familia?**

La familia por ahora no está metida en el negocio ni tiene interés. Los hijos no se quieren meter. La estrategia de las nuevas generaciones es estudiar y trabajar primero en otras empresas, para una vez que aprendieron poder insertarse en el negocio.

#### **¿Cuales son los planes para seguir creciendo?**

Queremos profesionalizar la empresa, queremos tomar cuadros con una estructura abajo que en la cual apoyarnos. Pero lo que primero tenemos que hacer es enseñarle cuales son las claves del negocio. Que aprendan eso los

nuevos profesionales. Vamos incorporar un jefe de depósito, un jefe de venta (de salón y de obras) y un jefe de administración.

**¿Se han acercado a la secretaria PyME, tomó alguno de sus beneficios? Nunca me acerqué, ¿qué beneficios?**

Como por ejemplo subsidios, créditos a tasa diferencial, etc.

No, te soy sincero no sabía. Pero no. Aunque creo que me habían informado de algo así. Pero no.

**¿Cómo evalúa a su negocio más allá de las utilidades?**

Gozamos de muy buena reputación con clientes y proveedores, eso lo hemos logrado a lo largo de los años.

Te cuento algo, ahora están por construir un Hotel cuatro estrellas, al primero que consultaron fue a nosotros y estamos por cerrar ese negocio. Esta empresa (hotelera) no es local, pero así mismo se ve que hicieron un estudio y vinieron a nosotros, eso me indica a mí como y donde estamos. O por ejemplo, estan construyendo conjunto de viviendas, al primero que consultan es a nosotros. Tenemos mayor credibilidad, eso lo hicimos en años. Somos una familia de la zona. Los clientes saben donde vivimos, siempre cumplimos con los clientes y con los proveedores. Eso te da credibilidad. Cumplir con los clientes te da flexibilidad para negociar con los clientes.

**Entrevistado 5:** a Maximiliano C. (40 años) socio principal Fundador – OLEUM SRL – Rosario – Santa Fe

Nivel de estudios alcanzado: Ingeniero en sistemas

Socio Fundador: Leonel Regine (35 años) Actor

Viviana Duarte (46 años, contadora) Auditora externa (Pareja e Maximiliano PyME)

Rubro: Proveedor de Software de gestión para estaciones de servicios. Mayoristas de combustibles y lubricantes, distribuidoras de alimentos y droguerías

### **¿Cómo inicia la empresa?**

Se llama OLEUM, porque trabajamos inicialmente con estaciones de servicios, hemos desarrollado para ese segmento, software de gestión. Especifico para administrar el negocio de estaciones de servicios, tenemos clientes en Rosario, en el resto de la provincia de Santa Fe, en Salta hasta Santa Cruz.

Básicamente somos dos, yo me dedico al desarrollo del software y Leonel a las relaciones públicas.

Leonel es histriónico tiene una muy buena empatía con la gente, y eso es una de las claves para el contacto con los clientes. Muy amigable, positivo. El es actor.

Creo que nos complementamos bien en lo comercial.

### **¿Cuántos departamentos tiene la empresa?**

Básicamente Maximiliano es el que se encarga de desarrollar el software, el se reúne con los clientes.

### **¿Cuáles son las claves a su entender de la empresa?**

Una clave, o no se si clave, pero que nos permitió entrar al mercado es que la auditora es una contadora, que trabajó antes de recibirse en estaciones de servicios. Trabajó como operaria, atendiendo los surtidores, lavando autos, cambiando el aceite, es decir, ella conoce muy bien desde adentro las estaciones de servicios. Desde allí nació la empresa. Y ya tiene 10 años en el mercado.

El negocio es concreto, acá se desarrollan software de gestión, la inquietud surge porque se conoce todo el funcionamiento, de arriba abajo el funcionamiento de una estación de servicio.

Por otro lado, la contadora lleva a cabo la contaduría de las estaciones de servicios.

El canal de distribución que tiene esta empresa para llegar a los clientes son: Viviana Duarte, que tiene un estudio contable, y por otro lado, la federación de estaciones de servicios, y a través de esta federación, haciendo actos de presencia en congresos, eventos, nos vamos contactando con estaciones de servicios, fuera de la provincia de Santa Fe.

Desarrollamos un nicho en el mercado, que son las estaciones de servicios, o sea, software de gestión, que tiene todo lo necesario para la gestión: compra, venta, márgenes, stock, cobranzas, pagos, entonces desarrollamos algo específico para las estaciones de servicios.

Las necesidades lo obtuvimos de Viviana Duarte.

El fuerte es la parte de RRPP, que "abre la puerta" el resto lo tiene que hacer un encargado de ventas.

Nunca se tuvo plan de negocios o plan comercial, entonces lo que estamos haciendo es un plan de negocios, y como consecuencias, tenemos por un lado diversificar, ir a otros mercados más allá de estaciones de servicios. Mayoristas de combustibles y lubricantes, distribuidoras de alimentos y droguerías.

#### **¿Con respecto a la calidad que nos podes decir?**

Nosotros tenemos en claro que lo más importante, más allá del producto, es la relación de Leonel con los clientes, al igual que los tres analistas, tenemos un sistema de comunicación con los clientes, te digo, tenemos un sistema de alerta que cualquier, como proveemos soft de gestión, una estación de servicio no puede dejar de facturar o dejar de pagar, o de lo que sea. Entonces, tenemos un sistema de alerta por el cual respondemos inmediatamente al cliente. Y en general asistimos de manera personal, sobre todo el encargado es Maxi, le dedicamos mucho tiempo a los clientes para detectar problemas y mejoras.

#### **¿Se han acercado a la secretaria PyME? ¿Han tomado algunos de los beneficios que brinda esta entidad gubernamental?**

Sinceramente nos acercamos, me informé sobre algunos beneficios pero tenía muchos requisitos y no cuento con esa estructura. Fuimos a una charla.

Como no llegamos a todas las estaciones de servicios, se está buscando una jefe de ventas. Que maneje las ventas profesionalmente. Hace unos meses se incorporó una encargada de ventas y en seis meses se incrementaron en un 40% la facturación.

#### **¿Conoce a sus competidores?**

Creo que lo que hacemos es que desarrollamos un software adaptado totalmente a las necesidades de las estaciones de servicios. Acá tuvo mucho que ver el conocimiento de Viviana Duarte.

No vendemos "enlatados" que se puedan adaptar, como hacen otras empresas, sino que armamos algo desarrollado 100% para ese modelo de industria, y además ofrecemos el mantenimiento. La verdad es que había un nicho de mercado.

En este sector específico de estaciones de servicios no tenemos competencia. Hay competencia con los que tienen enlatados.

Además también se vende hardware. Se tiene mucho margen porque la mano de obra la hacemos nosotros. Hacemos Diseño y gestión a medida, porque además el sistema es desarrollado por ellos.

**Entrevista 6:** Daniel A. (65 años) Fundador – Cheeky – Buenos Aires  
Nivel de estudios alcanzado: Universitario  
Socia Patricia F. (52 años)  
Rubro: Fabricantes de indumentaria para bebés y niños

#### **¿Como fueron los inicios de la empresa?**

Daniel Awada miembro de una familia con historia en la industria textil de indumentaria vio una oportunidad de negocio. Y decidieron probar saliendo a competir en el mercado de ropa para bebés y niños (0 a 12 años) contra marcas ya instaladas desde hacía varios años.

La empresa surgió como una pyme a partir del año 1995 y desde sus inicios hasta el presente tuvo un pujante desarrollo.

La idea surge de la fusión entre la visión de una ex modelo Patricia F. y su esposo Daniel A, empresario de la industria textil de indumentaria

Patricia mandaba a confeccionar la ropa de sus nenas a modistas, pero de acuerdo con diseños propios, contando con una gran creatividad, estilo y capacidad de diseño por sus antecedentes como modelo

Las mamás de las compañeras de mis hijas le preguntaban donde compraba la ropa de sus hijas porque les encantaban los diseños

Desde el arranque la clave fue tener diseños originales frente a una competencia que hacía colecciones con pocos diseños y mucha cantidad.

#### **¿Cuáles considera que son las claves de la empresa?**

La estrategia de Cheeky era tener diseños variados y pequeñas cantidades por diseño. Lo contrario de las grandes marcas. Buenas telas y buena tecnología de producción. O sea podés agarrar una prenda y no saltan los botones, no se descose. Y que los materiales y el proceso de producción garantice un buen producto final.

Otra cosa fundamental fue ser muy austero con los gastos, y una publicidad gráfica de mucho contenido visual, muy atractivo visualmente.

La estrategia se complementaba con el know how de Daniel Awada con acceso a proveedores de telas y talleristas, todos de bajo precio, aprovechando los contactos de la empresa familiar

#### **¿Cómo evalúa la empresa?**

La respuesta del mercado fue inmediata y el crecimiento fue explosivo

El alto margen de los productos fue otra clave por la generación de fondos para reinvertir en el crecimiento

#### **¿Cómo es la estructura de la empresa?**

Patricia siempre estuvo y está a cargo del diseño y hoy cuenta con un equipo de diseñadores propios que fueron seleccionados por ella y trabajan bajo su dirección

El éxito y el crecimiento llegaron rápido y desde hace varios años es el mayor fabricante de ropa para niños y bebés. Fabrican 10.000.000 de prendas por año. En la actualidad tienen una planta industrial de 35000 m<sup>2</sup> y es el mayor fabricante nacional de indumentaria en el segmento 0 a 12 años

En la actualidad llegó a 150 locales en Argentina, América y EEUU, por lo que te digo que las claves fueron la creatividad en el diseño, la variedad, excelente red de proveedores de bajo costo y alto margen de rentabilidad

El espíritu competitivo de la empresa hizo que lanzaran en el año 2004 la marca Como Quieres que te Quiera para las actuales adolescentes femeninas (12 a 18 años) que antes eran clientes de Cheeky. La clave nuevamente es tener diseños muy originales, innovadores, para este segmento.

**¿Se han acercado a la secretaria PyME? ¿Han tomado algunos de los beneficios que brinda?**

Conozco la secretaria, pero nunca se acercó alguien del organismo. Además nuestros asesores no nos orientaron acerca de las posibilidades. Hemos estado orientados al crecimiento y eso nos desbordó.

## Entrevista 7: Eduardo B.

Al CEO de BDO Becher Auditores y consultores

Fecha de inicio de actividades de la empresa.

Jaime Becher, padre de Eduardo Becher, era un Judío inmigrante de Bielorrusia llegado a Argentina en el año 1922 y uno de los líderes dentro de la comunidad Judía en Argentina. Era un empresario modesto, sin embargo, su condición de liderazgo natural lo llevó a dirigir una Entidad Financiera (Banco Comercial de Buenos Aires,) cuyo objetivo era la ayuda social a la comunidad esencialmente destinada a los pequeños comerciantes e industriales miembros de esa comunidad y con el objetivo adicional de destinar los resultados para ayudar a indigentes, escuelas y hospitales públicos.

Las relaciones generadas por su padre y valores éticos sumamente firmes, resultaron un legado completo para Eduardo Becher quien pudo contactarse así con una cantidad de actores del sistema financiero bancario y no bancario conformado por Cajas de Crédito Cooperativas, Bancos y Cias financieras. En ese momento las necesidades de mejora en la capacidad de gestión de ese tipo de entes fueron una primera y gran oportunidad de desarrollo profesional

Hitos más importantes de su historia.

En 1964 se graduó de contador público en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

En 1966 el BCRA dictó la primera norma regulatoria para entidades financieras: la IF 1.

Hasta ese momento ese tipo de entidades se encontraba en una suerte de páramo (hablando desde un punto de vista regulatorio). Por ejemplo, la contabilización de los intereses no se hacía tomando en cuenta el concepto de "devengado", por lo tanto no se aplicaba el concepto de "prorrata temporis". La contabilidad era esencialmente de caja por lo tanto la información era falsa, sin ser percibida como tal por los mismos actores que forman parte del sistema y tampoco por la comunidad económica.

En este marco era no solo factible, sino imprescindible, mejorar la gestión de estos Entes.

En el ejercicio de la auditoria y en la necesidad de información confiable en el sistema, Eduardo Becher encuentra la combinación del discurso ético paterno, la posibilidad de utilizarlo aportando un dictamen útil sobre la información generada por esas Entidades. Hacía falta un ingrediente adicional, para hacer posible el desarrollo de lo que fue luego la fundación de una firma profesional de las más importantes de la Argentina y esto es una condición propia de los emprendedores, es decir la pasión en la búsqueda constante de lograr el desarrollo de sus organizaciones y condicionante fundamental para desarrollar una actividad tan poco difundida hasta ese momento.

En 1970, sustentado en el concepto de la auditoria y teniendo entidades a quienes servir se empieza a construir la firma que hoy es BDO Becher.

En 1971 trabajó de manera independiente para el Dr. Vicente Perel quien con su visión de la Consultoría en mejora de la gerencia resultó ser un mentor para él y un complemento imprescindible, a lo que había concebido como su visión de la Auditoría, que estuvo particularmente influenciada por otros prestigiosos docentes como William Chapman y Malenovsky Benezet.

En 1974 se asocia con Silvio Becher, que hasta 1973 fué ministro de economía de la Provincia de Buenos Aires, contador, licenciado en economía y hermano suyo. En conjunto con Silvio cursan el Doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad de Belgrano, teniendo Eduardo Becher, su tesis doctoral, pendiente. La situación societaria resulta en 40% para cada hermano y el restante 20% para dos socios que se incorporan ese mismo año.

El estudio se llama "Becher y Asociados Auditores" y su éxito se va gestando fundamentalmente ligado a la experiencia, a la capacidad operativa desplegada por los socios y al prestigio y las relaciones aportados esencialmente por Silvio Becher y también por las relaciones derivadas de la atención de las Entidades Financieras.

En 1980 se incorpora como director y gerente de consultoría Carlos Kaplun (quien deja Arthur Andersen) quien los ayuda a identificar firmas de auditores internacionales, entre las cuales estaba la red BDO, la cual había perdido como sus representantes en Argentina el Estudio Balzaroti Ruibal Ottone, pues estos decidieron tomar la representación de una de las que hasta ese momento era una de la Big Eight, la Firma Touch Ross. Carlos Kaplun deja la firma luego de un tiempo, por cuanto la estructura interna de ese momento no permitió retenerlo.

En 1982 se convierten en miembros de la red BDO aunque no pueden asistir a la primera reunión internacional por la Declaración de Guerra con el Reino Unido, por Malvinas.

En este año, también eclosiona el sistema financiero que había tenido un desarrollo perverso a partir de un sistema desadministrado, creado durante el período en el que el Ministerio de Economía estuvo a cargo de José A. Martínez de Hoz. Luego de esa implosión, el sistema financiero se achica por la desaparición de una enorme cantidad de Entidades y tornando la actividad de auditoría en riesgosa.

Las firmas de Auditores, que actuaban como Auditores de Entidades financieras Bancarias y no Bancarias, casi sin excepciones tuvieron sumarios y juicios del Banco Central, por su actuación en el Sistema.

Eduardo Becher, se enorgullece de reconocer que habiendo dado servicios en distintos aspectos del quehacer profesional, a más de 50 Entidades Financieras en ese periodo y a pesar de ser una firma pequeña en relación a sus competidores, y totalmente Argentina, la Firma Becher y Asociados, sustentado en una ética sin concesiones, no vio comprometida su actuación profesional por haber dictaminado estados contables de Entidades que

finalmente se hubieran liquidado lesionando el patrimonio de la Nación y habiendo tenido que responder en ciertos casos por actuaciones ilegales. Si bien no se conocen los detalles, entiendo Eduardo Becher, que muy pocas firmas pueden decir lo mismo.

Durante este período y bajo el nombre de Central System S.A., se crea un Centro de Cómputos, para dar servicios externos de computación a Entidades financieras no bancarias. Se atienden 9 entidades financieras simultáneamente en forma muy exitosa, desarrollándose sobre la base de sistemas muy complejos y que operaban en lenguajes de computación muy cerrados, sistemas para funcionar en forma distribuída con las Entidades. Las entidades operan con terminales inteligentes, cuyos archivos son actualizados diariamente, sobre la base de actualizar los archivos maestros en sistemas que para la fecha eran de gran porte (sistemas 34 de IBM).

#### Una falla estructural

Hasta ese momento, en la Firma Profesional no se habían creado las condiciones adecuadas para dar la oportunidad a los socios minoritarios de crecer contando con un sistema societario flexible. Esa falla derivada de la falta de experiencia y asesoramiento le impidió a la firma retener a muy buenos profesionales. En 1985 dos socios se van y fundan el estudio Villagarcía y Asociados. También se van socios liderados por M. A. Arrigoni quienes finalmente se asocian a Deloitte, creando Deloitte Corporate Finance.

Eduardo Becher en su carácter de principal líder técnico frente a la salida de los socios, debe asumir el compromiso de redefinir la estructura técnica de la Firma.

Ante la imposibilidad de sumar socios de la estructura interna, se busca complementar la estructura. Se hacía necesario incorporar nuevos socios, que además de su profesionalidad debían tener compatibilidad personal y sobre todo ética.

Poco tiempo antes, el Estudio López González y Raimondi: representante de Touch Ross (que internacionalmente años después se fusiona con Deloitte formando Deloitte & Touch), atraviesa una crisis y es finalmente absorbido por Price Waterhouse. El socio principal de auditoría de esa firma, Norberto Lichtenstein y un Gerente Senior, Alberto Pinto, se retiraron de Lopez Gonzalez y Raimondi y fundaron el estudio Lichtenstein.

En 1986 se produce la fusión con el Estudio Lichtenstein que tenía una gran inserción en el sector de Cias. Alemanas en Argentina y conformado teniendo todos los socios participaciones societarias iguales, crean la firma Becher-Lichtenstein Asociados.

La relación entre los cuatro socios era excelente, pero la gestión no era eficiente, nuevamente la firma se conforma con una estructura societaria rígida en donde las participaciones en el capital y en los resultados era inamovible (4 socios al 25%).

En la nueva firma se ponen de manifiesto problemas en la gerencia por cuanto era dirigida por un comité, lo cual confirma la convicción de Eduardo Becher: la gestión por comité es inapropiada, solo sirve para respaldar las decisiones que demoran en ser tomadas.

El comienzo de una nueva etapa

En 1991 comienza una etapa de estabilidad económica y financiera en Argentina que dura 10 años y que genera nuevas necesidades y por lo tanto oportunidades en la vida empresarial. El acceso a la tecnología es más viable por la apertura de la Argentina y la firma lo aprovecha desarrollando aptitudes descolantes en materia de auditoría informática y también en la utilización de la informática para la auditoría.

En 1994 luego de contratar consultores externos para mejorar el Management, Eduardo Becher se convierte en director ejecutivo diferenciándose a partir de ese momento la posición de cada uno de los socios en la sociedad y distribuyéndose las responsabilidades, los roles y adecuando la remuneración al rol y a la eficacia en la gestión.

Comenzó a gestarse una nueva forma de gobierno corporativo al designar nuevos socios y cambiando el paradigma de inmovilidad. Se desvincula la distribución de los resultados de la participación societaria y adquiriendo más importancia la evaluación del desempeño.

Una crisis personal requiere acelerar los cambios

En 1998 entre los meses de febrero y abril, se produce el fallecimiento de Norberto Lichtenstein y Alberto Pinto y en el término de 40 días, nuevamente, hay que enfrentar una crisis e implementar cambios fundamentales.

Pasan a ser esenciales el manejo de recursos de desarrollo de la gente y las actividades de marketing. La firma reaccionó, profundizando los valores éticos y siempre considerando que el conocimiento de las materias técnicas específicas fuera sobresaliente.

Se redefine el abordaje al mercado profesional, y la forma de competir.  
Se crea una división de consultoría IT.

Se apuesta a SAP, entendiéndose que el co-branding elevaría el nivel de los clientes a los que la empresa tenía acceso, fue una actividad exitosa a cargo del primer socio adicional a los cuatro fundadores, que fue designado, aún estando los 4 socios activos. Se incorpora Gustavo Schutt como un socio nuevo e importante en la firma.

Comenzaron a abrir diversas áreas de servicios en cada una de ellas se designa un socio a cargo y se desarrollan acciones de mercadeo en cada área y para la firma en su conjunto.

En 2006 cambia el nombre de la marca a BDO Becher.

Misión y visión de la empresa.

Misión

Ayudar al éxito de organizaciones nacionales e internacionales, acompañándolas en su crecimiento y brindando soluciones concretas.

Visión

Ser líderes en asesoramiento a entidades en crecimiento y a los ejecutivos que las conducen, manteniendo siempre nuestra cultura e identidad.

Valores.

Integridad y objetividad  
Porque nunca como hoy resulta fundamental afirmar y exhibir integridad y objetividad, son valores que preservamos en cada acción.

Compromiso con nuestros clientes

Porque estamos convencidos de que la proximidad con el cliente es factor de éxito, tenemos una especial sensibilidad para conocer y comprender su necesidades.

Para adquirir ese conocimiento necesario para brindar valor agregado a nuestros clientes los Socios de nuestra Firma se involucran directamente en cada proyecto, y nuestros clientes nos eligen y nos prefieren por ello. Porque en BDO Becher el trato personalizado no es sólo una promesa sino un estilo de trabajo.

Competencia profesional

Porque creemos que el éxito y crecimiento de nuestra Firma se sustentan en el desarrollo y la excelencia de nuestro equipo profesional.

Respeto por nuestra gente

Porque nuestra gente es uno de los activos clave de nuestra Firma.

Posicionamiento.

Desde 1982 son Miembros para Argentina de BDO Internacional, la 5ta red mundial de auditoría y consultoría, a través de la cual ponen a disposición de sus clientes los recursos globales que exige el escenario actual de negocios, asegurando calidad uniforme en todo el mundo.

Posicionamiento 2008

Auditor	Cantidad de empresas auditadas	Top 529
1 PWC	217	
2 Deloitte	134	
3 Ernst & Young	114	
5 KMPG	22	
4 BDO Becher	23	

Auditor	Volumen de ventas de empresas auditadas Millones de Pesos	
1 PWC	294.000	
2 Deloitte	118.000	
3 Ernst & Young	136.000	
4 KPMG	58.000	
5 BDO Becher	7.000	

Desde 1999, cuando empezó a salir la estadística figuraron 8tos y desde el 2006 se encuentran en 5ta posición.

Tenían cuatro clientes y ahora tienen treinta.

Se transforma en una alternativa válida a las Big Four.

Perfil de clientes: grandes, medianos/grandes y medianos. Multinacionales y argentinas.

Trabajo referido por BDO internacional: 11%.

4 representantes en el país (estudios locales en ciudades capital de las provincias).

Personal: 390 personas a diciembre del 2008.

Hoy son doce socios con participación en el capital y tienen 2 socios más sin participación en el capital.

La gestión en BDO.

BDO Becher propone un estilo de trabajo que desafía el modelo tradicional del mercado.

a) Visión estratégica de nuestra firma

Tiene dos componentes: la forma de competitividad local y la asociada a la estrategia de BDO INTERNACIONAL.

Durante el tiempo en el que se desarrollaba la estrategia local (en el marco de una Argentina menos asociada al mundo) el objetivo era crear acciones de acercamiento al mercado por todos los medios indicados anteriormente. Competir de igual a igual con las firmas Corporativas, manteniendo a ultranza y hasta las últimas consecuencias los factores de diferenciación con estas mismas firmas (ver "b").

La condición de firma miembro de BDO Internacional, y su efecto en el desarrollo local:

Ser una firma miembro de BDO, tiene implicancias en la organización de la firma, y también en la forma y metodología a aplicar en la prestación del servicio. La Red desarrolla y establece manuales y metodología de trabajo que deben ser respetadas inexorablemente en todos los trabajos que la firma realiza.

Esto es tanto en auditoría, como en Impuestos y también para el desarrollo de servicios de tercerización. Esta metodología se consensúa internacionalmente y es de cumplimiento obligatorio. También el participar de la firma internacional, habilita a la utilización de una intranet, que se utiliza para documentar los procesos de auditoría y poder emitir información consolidada sobre estados financieros de compañías internacionales.

Todo esto a su vez implica que la firma sea controlada en su acción por revisores externos muy Seniors, que en forma independiente analizan el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato de adhesión.

En Argentina, hemos tomado positivamente el cumplimiento de nuestras obligaciones, y hemos considerado que si había que tener controles internos fuertes, los nuestros debían ser muy fuertes. Si había que tener un servicio de auditoría informática el nuestro debía ser de excelencia y si había que posicionarse como una firma importante en el mercado, nosotros teníamos que intentar ser de las mejores.

Nunca hemos tomado las obligaciones como una carga, sino como una convocatoria a mejorar y con esa premisa hemos desarrollado nuestra acción profesional.

#### b) Fundamentos de su estrategia competitiva (claves del éxito).

En BDO Becher complementan el enfoque global con una clara perspectiva e identidad local y un trato personal con sus clientes, aspectos que los distinguen netamente de sus competidores.

Competimos con las big four y descartamos la competencia con el resto de las firmas locales aunque sean internacionales.

Decimos ser y lo fundamentamos la única alternativa válida a las big four y los fundamentos los exponemos en nuestro informe anual. Es bueno ser una alternativa real porque el mercado lo requiere.

El mercado está molesto con la soberbia, el precio, la falta de atención y de estrategia con respecto a las cuentas, la carencia de vocación, sacrificio y pasión por parte de los socios en relación al crecimiento.

Como enunciaba AVIS: "we try harder". Es uno de los lemas internos. Además le decimos a nuestros actores pedí perdón y no permiso.

#### c) Alianzas estratégicas:

\* Red BDO.

\* Cuatro estudios en el interior.

#### d) Modelo de gestión.

La posibilidad de gestionar de tal manera que el Ente pueda adaptarse al cambio en el proceso de crecimiento.

Para esto es importante considerar las diferencias en las maneras de gestionar, desde la PYME hasta la empresa mediana e incluso la grande, se requiere de una aptitud que debe tomar en cuenta ciertas condiciones.

Esto incluye el concepto de gestión que en el caso de los entes pequeños o minúsculos es sensorial y a partir de allí cada vez más debe comenzar a gestionar tomando los indicadores que ya no son sensoriales sino abstracciones por la aplicación de modelos de gestión e información.

Además incluye el proceso de delegación efectiva, es decir delegación y control, la pasión en la gestión y una aptitud para la planificación.

#### e) Paradigmas:

Dar participación económica a los actores internos interesados en conseguir objetivos o clientes. Surgen kioscos internos.

Utilizar la consultoría como una herramienta para acceder a un nivel de clientes imposible de abordar por vía de los servicios tradicionales de auditoría e impuestos. Por ejemplo, servicio SAP COBRANDING para MASSISA.

Crear la mística de la firma que sobrevive a los fundadores.

Nada sucede antes de conseguir una venta.

Negocios para la gloria que lo hagan los competidores.

Actuar de tal manera que en 35 años de firma profesional jamás tuvimos un litigio con un empleado. Jamás lo tuvimos con un socio, fallecieron dos socios y no hubo litigio, etc. Jamás tuvimos un litigio con un cliente.

La firma no tuvo jamás denuncias en ningún fuero.

#### Gestión financiera:

En una firma profesional, la gestión financiera es muy sencilla. Hay que tener una organización rica y con muchos recursos, y en última instancia repartir las utilidades a los socios. La combinación de socios ricos con firmas pobres resulta en fracaso.

#### Gestión de recursos humanos:

Es uno de los dos factores esenciales del éxito ser talentoso al elegir y retener actores claves que se pueden transformar en socios importantes.

#### Gestión de la calidad:

La calidad es una condición esencial y no puede tener concesiones. Es todo para una gestión de servicios efectiva. Calidad en la atención de todos los factores que hacen ala gestión de la firma.

#### Gestión de la tecnología:

Uno de los motivos esenciales del éxito en el desarrollo de la firma ha sido una predisposición sin reparos a la inversión en tecnología, sin miedo y con la convicción de que la competitividad está totalmente relacionada con la capacidad de manejar la tecnología adecuada en cada momento de la vida de la organización.

#### Sistema de información y control

Es imprescindible para el desarrollo de la firma contar con los elementos necesarios para gestionar eficientemente, para compartir la información con los actores internos y delegar autoridad y responsabilidad concomitantes. Para delegar -y en una firma profesional no hacerlo equivale al fracaso- se requiere información. Compartirla es absolutamente esencial al éxito de la actividad. Poder exhibir los datos inherentes al éxito o fracaso de la gestión general y de la delegada hace al fondo de la cuestión.

#### Gestión Comercial:

Esto quiere decir que antes de una venta no hay nada. La firma debe elegir el cliente y no que el cliente lo elija a uno. Uno debe identificar al cliente que quiere conseguir y debe hacer lo necesario para que ello acontezca.

Para esto hace falta planificar y operar distribuyendo esos objetivos entre los actores para poder conseguirlo.

#### Los cambios en la escena nacional

La adaptación rápida sin requerimiento de autorizaciones foráneas para los cambios en el escenario es una fortaleza provechosa solo si se identifica el comportamiento a seguir y se consigue de los actores internos un alineamiento a esa visión para salir a pelear la situación en la forma más adecuada a los intereses de la firma en su conjunto.

## Entrevista 8: Jorge A. -- Tasa Logística

Fecha de inicio de actividades de la empresa.

En 1936 se funda Expreso Ader. La empresa está integrada por los hermanos Alfredo y Raúl A. que comienzan la actividad con solo dos camiones para el reparto de mercadería de la compañía Dunlop en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Hitos más importantes de su historia.

En 1964 realizan la primera construcción: una estación de servicio en Parque Patricios, en terrenos pertenecientes a una orden religiosa.

En ésta época, termina su carrera de contador José Jorge Ader (hijo de Alfredo) quien comienza a trabajar en el Instituto Di Tella. Es becado para estudiar en el exterior pero por motivos personales decide no dejar el país y concentrarse en la empresa, desarrollando su vocación empresaria.

En 1965 se hace cargo de la empresa aportando profesionalismo. En este momento ocurre una suerte de refundación.

En esta época construyen dos garajes propios, experiencia de la cual aprenden el negocio de gestionar el negocio de la construcción.

En paralelo a estas actividades Jorge Ader siempre dejó tiempo libre para dedicarse a la docencia universitaria.

En el periodo transcurrido entre 1964 y 1975 se construyen varios edificios en Parque Patricios bajo el sistema de consorcio por administración al costo. Jorge y su socio (Mario Kutnowsky) cobraban un porcentaje por las tareas de administración y dirección de obra.

El buen nombre de la familia Ader permitió convocar a un grupo de vecinos que aportaba el dinero en forma conjunta. Jorge y su socio compraban el terreno y la construcción comenzaba solamente cuando se vendía la totalidad de las unidades.

La obra se financiaba con un aporte mensual actualizado por los incrementos reales de costo.

Esta forma de gestión lograba que el costo de construcción fuera muy inferior al de venta.

Jorge A. siempre invirtió en departamentos los excedentes que dejaba la actividad.

La actividad de construcción siempre fue paralela al transporte.

En la década del 70', la empresa cambia su nombre a Transportes Ader S.A.

El transporte pasa de ser de corta distancia (flota de camiones chicos distribuidores en Capital Federal y Gran Buenos Aires) a larga distancia (grandes camiones a destinos únicos en el interior).

Tras el fallecimiento de Alfredo A. en 1975, no acontecen hechos importantes hasta el nombramiento de Miguel Ángel Vicente como gerente general y permanece en su cargo hasta 1981, aportando fundamentalmente creatividad y profesionalismo.

En 1977 la empresa pierde a su principal cliente: Dunlop. Dunlop fue comprado por Pirelli dejando a cargo de Transportes Ader S.A. únicamente el transporte de la ropa deportiva. En este momento hay una transición, pasando del transporte a punto a punto a distribución de paquetería a múltiples domicilios.

En el periodo 1975-1981 se transporta el 70% de los neumáticos de todo el mercado (todos menos Fate) y la empresa ingresa en el mercado del vino (distribución en Capital Federal y Gran Buenos Aires). Además se pasa del transporte puro a un esbozo de logística, incluyendo almacenaje, custodia, seguridad, etc. Se abandona la construcción.

De 1981 a 1989 el crecimiento es vegetativo y no se dan mayores cambios que la construcción de las primeras oficinas.

En 1987 se incorpora Santiago A. (hijo de Jorge) desempeñándose en su actividad paralelamente a la cursada de su carrera de Licenciado en Administración.

En 1989 se realiza la primera operación logística hecha en el país. Refinerías de Maíz, empresa líder en alimentos terceriza su centro de distribución y el almacenamiento de su producto terminado, con un contrato de diez años de duración otorgado a Transporte Ader S.A..

En 1990 se incorpora Paula A. (hija de Jorge), egresada de la carrera de Psicología. Se hace cargo de los RR.HH. y relaciones gremiales.

En 1994 el Grupo Bemberg compra el 51% de la empresa. Igualmente la empresa sigue siendo manejada por la familia Ader. Permite ganar prestigio, incorpora una auditoría internacional y permite hacer una toma de ganancias (tener capital a disposición fuera de la empresa y con transparencia impositiva).

En 1995 se realiza una alianza con TNT, compañía de correo holandés y se inicia un negocio con la Ford Motor Company centrado en la logística de abastecimiento.

En 1998 la empresa se asocia con el Banco Morgan y con el O'Connor Group para construir Plaza Logística, un complejo de depósitos cercano a Ford. Durante el periodo del 2001 y 2002 la crisis resulta muy dura pero sirve para fortalecerse: se vuelve a comprar el 51% vendido al Grupo Bemberg. No se despidió a nadie ni se baja ningún sueldo. Las importantes caídas de volúmenes hacen decaer la facturación pero luego se recupera con un

crecimiento anual del 20% (a partir de este momento, el crecimiento siempre se encuentra por encima de la media del resto de la industria logística). Se mantuvo la confianza de los bancos por cuanto la empresa refinanció plazos pero no solicitó quitas de intereses ni capital.

En 2003 se reincorpora Miguel Ángel Vicente a la empresa como director. La empresa cambia su nombre a Tasa Logística S.A.

En 2004 se incorpora Juan Pedro A. (hijo de Jorge) cumpliendo funciones en el área de abastecimiento y depósitos.

En 2005, a través de una licitación pública de la AFIP, la empresa pasa a encargarse de la logística de mercadería de secuestro de aduana.

En 2007, gana una licitación privada de la empresa Kraft contra DHL, el operador logístico de dicha empresa a nivel mundial, presentando una propuesta competitiva a nivel de precios, tecnología aplicada y gestión.

En 2009, Disprofarma, líder en la distribución de medicamentos, le ofrece a tasa una alianza (sociedad) por la cual, en una primera etapa, pasa a gerenciar su operación logística.

Misión y Visión de la empresa

#### Misión

Diseñar, implementar y operar soluciones logísticas, integrando los diferentes eslabones de la cadena de valor, asegurando los mejores recursos humanos y tecnológicos, en forma dinámica a las necesidades y expectativas de los mercados y clientes, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad de los mismos.

#### Visión

Posicionarnos como el operador logístico líder en el mercado, ser considerados como aliados estratégicos por nuestros clientes y desarrollar el compromiso y la creatividad de nuestra gente, utilizando la mejor tecnología.

Fundamentos de su estrategia competitiva (claves del éxito)

Transparencia, honestidad, compromiso, laboriosidad, comitment.

Los valores de la empresa fueron sostenidos por las tres generaciones de la familia Ader que participan en el negocio a partir de los principios aportados por el padre de Jorge.

Olfato Empresario y Vocación Empresarial:

El oficio de Jorge A. es ser empresario, lo siente y lo practica. Sigue el modelo Schumpeteriano, como un empresario que agrega valor a través de generar trabajo para la gente, formar una escuela de capacitación laboral y bajar el costo de los productos de consumo masivo a partir de una tercerización eficiente que reduce los costos de las empresas.

Jorge A. tiene pasión por la empresa privada como modelo de negocios y por hacerlo con rentabilidad sustentable.

Jorge A. es muy competitivo y funciona primero con una visión del negocio, es una especie de intuición o pensamiento preestratégico y luego va desarrollando un pensamiento estratégico que le permite dar forma concreta a su idea

Trabajo artesanal de sumar lo mejor de un equipo dinámico.

Crecimiento profesional.

Creatividad.

Las crisis son oportunidades.

Responsabilidad social.

Competencia.

Relaciones fluidas con los gremios vinculados con la actividad.

Posicionamiento.

Empresa líder en su especialidad: tercerización logística Taylor Made (operación a la medida de las necesidades de cada cliente). Es líder por la complejidad y calidad de las operaciones, pero no lo es en cuanto a facturación.

Gestión financiera.

Los socios han invertido y reinvertido en la empresa sus utilidades.  
Gestión financiera conservadora y prudente: poco endeudamiento.

Alianzas estratégicas.

Vocación de aliarse. Única posibilidad de crecer. Virtud: saber elegir aliados.

Modelo de gestión.

Modelo de gestión basado en el premio nacional de calidad. Incluye a toda la empresa y los mandos medios y personal clave se capacitan para capacitar.  
El foco está en la excelencia en la calidad del servicio.

Gestión comercial.

El modelo de gestión comercial siempre se basó en el trabajo de relaciones públicas de Jorge A. a partir de su actividad en cámaras empresarias y otros ámbitos de reunión de empresarios. No existió formalmente una gerencia comercial ni plan de marketing.

#### Gestión de recursos humanos.

Se caracterizó por la incorporación de personas jóvenes que luego se van formando en la actividad logística. Tiene baja rotación de personal. Son equipos pequeños, muy dinámicos y comprometidos con la operación. Ha implementado programas de capacitación en las competencias de cada área.

#### Gestión de la tecnología.

Cuenta con un área propia para el desarrollo de aplicativos adaptados a las necesidades de cada cliente. La tecnología vinculada con los equipos destinados a la operación del depósito de cada cliente es de última generación.

La agencia nacional de promoción científica y tecnológica apoya la mejora de las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas. La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), convoca regularmente a la presentación de Proyectos de Innovación Tecnológica para la adjudicación de Aportes No Reembolsables (ANR 600) destinados al financiamiento de proyectos de desarrollo tecnológico presentados por empresas PyMEs en el marco del Programa de Modernización Tecnológica III Préstamo BID 1728-OC-AR.

#### Objetivos:

El llamado tiene como objetivo financiar parcialmente proyectos que tengan como meta mejorar las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas productoras de bienes y servicios de distintas ramas de actividad, mediante la ejecución de proyectos de desarrollo tecnológico.

#### Beneficiarios:

Empresas productoras de bienes y servicios que satisfagan la condición de PyME, constituidas como tales al momento de la presentación de la solicitud y radicadas en el territorio nacional. No podrán ser beneficiarios Instituciones sin fines de lucro, ni dependencias gubernamentales.

#### Financiación:

Los recursos administrados en el marco de la presente Convocatoria consistirán en Aportes No Reembolsables de hasta PESOS SEISCIENTOS MIL (\$600.000). En ningún caso estas subvenciones podrán exceder el 50% del costo total del proyecto, debiendo la empresa beneficiaria aportar el resto.

Es una oportunidad para emprendedores tecnológicos. Se trata de una invitación, que se realiza hace nueve años, para todos aquellos que tengan un proyecto relacionado con la tecnología.

Los financiamientos serán para aquellas iniciativas que se orienten al desarrollo de tecnología a escala piloto y prototipo; producción de conocimientos aplicables a una solución tecnológica, cuyo desarrollo alcance una escala de laboratorio o equivalente; nuevos procesos; y modificación de procesos productivos que impliquen esfuerzos relevantes de ingeniería.

## Anexo II: Guía de entrevistas

1. ¿A que se dedica la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?
2. ¿Cuál es el momento actual de la empresa?
3. ¿Los familiares directos están involucrados en la gestión de la empresa, participan?
4. ¿Qué nos puede comentar con respecto a la calidad? ¿Cuáles son los puntos de calidad de la empresa?
5. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cuántos departamentos y/o áreas tiene la empresa?
6. ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo que tiene para la empresa? ¿Tiene planes de seguir creciendo en el rubro o diversificarse?
7. ¿Qué nos puede decir acerca de la gestión de empresa? ¿Cuales considera que son los puntos clave del éxito del negocio?
8. ¿Aplica políticas de Marketing?
9. ¿Cómo evalúa a su empresa más allá de las utilidades?
10. ¿Qué nos puede comentar acerca de la innovación en su empresa?
11. ¿Conoce a los competidores? ¿Los competidores son locales? ¿Como se posiciona delante de ellos?
12. ¿Cómo es la relación con los proveedores y clientes?
13. ¿Tomó contacto con la secretaria PyME? ¿Han tomado algunos de los beneficios que brinda?
14. ¿Cómo considera al conocimiento tanto suyo como el de sus empleados? ¿Qué creen que es el mayor aporte de cada uno de los integrantes?

## Anexo II: Formulario de Encuesta | Mundo Virtual y Competitividad

### Estudio

#### “PYMES y la utilización de las nuevas tecnologías”

Nota: Web 2.0 es una nueva generación de aplicaciones basadas en contenidos producidos y compartidos por los propios usuarios y marca la transición entre páginas Web estáticas y Webs con un dinamismo cada vez mayor.

1. ¿A que rubro pertenece la empresa?

1.  (0) Agropecuario

2.  (43) Servicios

3.  (28) Industria

4.  (11) Construcción

5.  (28) Comercio

6.  (2) ONG

2. ¿Su empresa tiene conexión a Internet?

1.  (101) Si (pasar a la preg. 5)

2.  (11) No (pasar a la preg. 3)

3. ¿Por qué no usan Internet?

1.  (10) No me interesa / no me resulta útil / no tengo tiempo

2.  (1) No existe acceso

3.  (0) La conexión a Internet es muy cara

4. Algunos especialistas mencionan que el uso de Internet puede ayudar a potenciar su negocio, es decir hacerlo más conocido o vender más, ¿en ese caso lo utilizaría?

1.  (7) Sí
2.  (4) No

**Saludar y agradecer. (Terminada la encuesta)**

5. ¿Qué tipo de Conexión tiene?

1.  (31) Red telefónica
2.  (9) Conexión vía Satélite
3.  (56) Cable (fibra óptica)
4.  (5) Tecnología 3G (telefonía móvil)

6. ¿Cuándo ha accedido por última vez a Internet? (Sin contar el día de hoy)

1.  (92) Ayer
2.  (7) Última Semana
3.  (0) Último Mes
4.  (2) Más de un mes

7. ¿Cuánto tiempo pasa conectado a Internet diariamente?

1.  (12) menos de 1 hs
2.  (16) 1 – 2 hs
3.  (18) 2 – 4 hs
4.  (55) Todo el día

8. ¿Tiene página Web?

1.  (72) Sí (pasar a la preg. 9)
2.  (29) No (pasar a la preg. 10)

9. ¿Cada cuánto tiempo actualizan o modifican su página Web?

1.  (8) Una vez a la semana
2.  (6) 1 vez al mes
3.  (8) Al menos 1 vez cada 2 meses
4.  (43) Cuando es necesario
5.  (8) Nunca, porque es institucional

10. ¿Para que usan Internet en su empresa? (marcar todas las opciones mencionadas por el encuestado)

1.  (92) Comunicación (pasar a la preg. 11)
2.  (72) Búsqueda de Información (pasar a la preg. 12)
3.  (52) Servicios y compras (pasar a la preg. 13)
4.  (8) Otros: (pasar a la preg. 15)

11. Usted me acaba de mencionar que utiliza Internet para comunicación, podría decirme específicamente si la utiliza para mail, mensajería, publicidad B2B, B2C? (puede marcar más de una opción)

1.  (88) Mails (pasar a la preg. 14)
2.  (31) Mensajería
3.  (27) Publicidad
4.  (27) B2B (negocios de empresa a empresa)
5.  (24) B2C (negocios de empresa a consumidores)

12. Usted me acaba de mencionar que utiliza Internet para búsqueda de información, podría decirme específicamente si la utiliza para información en general, información de la competencia, información directamente de la empresa o licitaciones? (puede marcar más de una opción)

1.  (68) Información general
2.  (27) Información de la competencia
3.  (14) Inf. Directamente de la propia empresa
4.  (20) Licitaciones – COMPRAS - VENTAS (e-procurement)
5.  (13) Incorporación de datos de postulantes a ingresar a la empresa (e-recruitment)

13. Usted me acaba de mencionar que utiliza Internet para servicios y compras, podría decirme específicamente si la utiliza para compra y venta de productos o pagos on-line? (puede marcar más de una opción)

1.  (38) Compra- Venta de productos
2.  (40) Pagos on-line
3.  (15) Cobros – recaudación

14. Usted me acaba de mencionar que utiliza el mail, podría decirme específicamente para que lo utiliza? (puede marcar más de una opción)

1.  (60) Uso interno (comunicación con empleados, difundir estrategia e información)
2.  (71) Comunicación con proveedores
3.  (77) Comunicación con clientes
4.  (51) Recepción de órdenes de compra o pedidos de clientes
5.  (43) Envío de órdenes de compra - a proveedores

15.¿Utiliza su empresa algunas de estas herramientas denominadas Web 2.0?

1.  (12) Redes sociales (facebook, fotolog, myspace, blogs, etc)
2.  (6) Wikis (permiten crear contenidos como wikipedia, yahoo respuestas)
3.  (6) Programas para descargar contenidos (napster, utorrent)
4.  (8) Sitios para compartir material multimedia (flickr, youtube)
5.  (14) Google adsense (publicidad, paga por click)
6.  (42) Buscadores (igoogle, live 2.0)

16.¿Con que finalidad decidió utilizar estas herramientas?

1.  (29) Presentación de la empresa
2.  (21) Publicidad, avisos
3.  (30) Acceso a catálogos de productos o a la listas de precios
4.  (12) Realización de reservas o pedidos online
5.  (4) Anunciar ofertas de trabajo
6.  (10) Recibir pagos online
7.  (15) Recibir sugerencias o reclamos por partes de los clientes
8.  (19) Comunicación interna
9.  (4) Otro.

17. Sexo del encuestado

1.  (62) Masculino
2.  (39) Femenino

18. Edad

1.  (2) menos de 20
2.  (27) 21 - 25
3.  (28) 26 – 35
4.  (22) 36 – 50
5.  (22) más de 50

19. Marque el último nivel de estudios realizado por usted:

1.  (0) Primaria incompleta
2.  (23) Secundaria
3.  (9) Terciario - Técnico
4.  (54) Universitario
5.  (15) Postgrado

20. ¿Cuál es la facturación anual promedio de su empresa?

1.  (33) menos de 1.000.000
2.  (30) 1.000.000 – 5.000.000
3.  (11) 5.000.000 – 10.000.000
4.  (21) más de 10.000.000

21. Antigüedad de la empresa

1.  (6) menos de 1 año
2.  (17) 1 a 3
3.  (24) 3 a 10
4.  (54) más de 10

22. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

1.  (36) Director - Presidente – Dueño - Gerente General
2.  (15) Gerente Funcional o Departamental
3.  (16) Responsable de área – Subgerente
4.  (10) Supervisor – Capataz – Encargado
5.  (24) Personal de contacto - Empleado o Tarea sin personal cargo

23.¿Cantidad de empleados que tiene?

1.  (37) menos de 10

2.  (26) 11 a 25

3.  (20) 26 a 100

4.  (15) más de 100

24. ¿Tiene personas que dependen directamente de usted y le reportan?

1.  (73) Sí (pasar a preg. 25)

2.  (28) No (pasar a preg. 26)

25. ¿Cuántos?

1.  (12) 1

2.  (6) 2

3.  (29) 3 a 5

4.  (26) más de 5

26.¿De cuántas personas depende o recibe directivas (lo mayor)?

1.  (23) 1

2.  (23) 2

3.  (14) 3 a 5

4.  (2) más de 5

**Saludar y agradecer. (Terminada la encuesta)**

**\*() Cantidad de respuestas**