



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



Evaluación de las capacidades estratégicas de las pymes especialistas en servicios industriales del Partido de Campana

Malvicino, Santiago Daniel

2002

Cita APA: Malvicino, S. (2002). Evaluación de las capacidades estratégicas de las pymes especialistas en servicios industriales del Partido de Campana.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

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

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

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

118-0018



Col. 1502/0186

CATALOGADO

**CARRERA DE POSTGRADO DE
ESPECIALIZACIÓN
EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS.**

TESINA

**“Evaluación de las capacidades estratégicas de
las pymes especialistas en servicios
industriales del Partido de Campana”.**

Santiago Daniel Malvicino

Profesores

Angel de Mendonça

Adriana Fasio

FEBRERO DE 2002.

Jose G. 33511, G. 33513
MIE
Tesis M

INDICE

Introducción	1
Capacidades estratégicas y competitividad	3
Capítulo I Rumbo a la economía del siglo XXI	4
I Globalización de los mercados.....	4
II La estrategia.....	7
III Planeamiento estratégico, implementación, el papel del director.....	11
IV Contratos estratégicos.....	15
V Liderazgo estratégico , cultura e identidad.....	18
Capítulo II Desarrollo de la investigación	20
I Metodología	20
II Resumen conceptual del trabajo de campo.....	21
III Indicadores.....	24
IV Definición de los indicadores.....	25
V Resultados de los indicadores	29
Capítulo III Conclusiones	32
I Resumen ejecutivo.....	32
II Comentarios finales	35
Bibliografía	37

INTRODUCCIÓN

En la década del noventa las condiciones de funcionamiento económico sufrieron alteraciones significativas provocadas por la globalización y los cambios estructurales, como la apertura económica, las privatizaciones, la desregulación etc.; lo que ahora se conoce como globalización, por ejemplo en realidad significa competencia global. Hoy se habla de clientes y oportunidades globales, el mundo es ahora un gran mercado y la apertura hace que se deba competir, no solo con otras empresas del país sino con empresas de otros países y continentes: "La soberanía nacional con rígidos límites esta desapareciendo y las fronteras se están abriendo para la migración de capital, información, productos y servicios, empresas y consumidores ". (KENICHI OHMAE, 1997). El surgimiento de bloques de países y la regionalización parece ser una tendencia y señala claramente la declinación del tipo de Estado Nación característico del siglo XIX. Este es el ambiente en que se desarrollan las empresas y en el marco que deben desarrollar sus estrategias para sobrevivir y crecer. Estas transformaciones originaron un escenario con un nuevo paradigma en términos de estrategia de " como crear nuevas empresas, como explotar las existentes de manera global, como asignar recursos y como establecer, adaptar y aprovechar las nuevas tecnologías " (C.K.PRAHALAD,1998). Kenichi Ohmae observa que no solo los límites de las naciones se redefinen, también cree que se desdibujan los límites de las empresas, hoy por hoy son conceptos comunes las alianzas estratégicas, joint ventures, integración vertical y Sinergia. Por eso hay que pensar de manera global y estar al tanto de las oportunidades, los consumidores reciben información de todo el mundo a través de los satélites, tienen estilos de vida similares, esto representa tanto una oportunidad, como una amenaza. La competencia puede venir de afuera del país y puede llegar a tener alguna ventaja injusta. Todo esto incrementó la importancia de la relación empresa-mercado. Aparece el fenómeno de turbulencia e inestabilidad. " Drucker , en su recordado *Managing in turbulent times* , de 1980 , enuncia el efecto turbulencia , comparando al empresario y gerente moderno (que a pesar de su talento y experiencia no logra conducir sus empresas sin riesgos y problemas) con un piloto que trata de mantener la aeronave en su rumbo al entrar en una zona de tormenta . La turbulencia en los negocios esta compuesta por una serie de factores que traen inestabilidad y cambios de paradigmas para la solución de problemas y toma de decisiones. Aparecen sucesos de corte inédito y los instrumentos existentes se manifiestan absolutamente impotentes para interpretar y resolver los nuevos problemas " (SAPOROSI, 1999). La intensidad y la velocidad del cambio superan al empresario pyme sin otra alternativa que dominar la turbulencia y aprender a crecer en ella, desde una relación empresa – entorno.

Con todo surge un contexto con una nueva orientación gerencial , con cambios en la organización y tecnología, mayor presión competitiva y redimensionamiento cualitativo y cuantitativo del mercado. Dicha transformación aumentó la importancia de la gestión estratégica de la pyme , entendiéndose como tal la capacidad de maximizar las ganancias de la empresa en forma sostenida , ofreciendo a los clientes más valor que la competencia. Considerándose esta habilidad hoy por hoy como un activo clave para conseguir sus fines.

En esta nueva economía que se plantea en el siglo XXI , las pequeñas y medianas empresas que pretendan tener éxito económico sostenible , deberán desarrollar la capacidad de planear estratégicamente su accionar empresarial.

Un plan estratégico nos parece tan necesario y posible en una pyme como en una corporación , siempre respetando el principio de especificidad de las pymes :

"Hay que tener en cuenta que la traslación automática de las premisas y conceptos provenientes del campo del management estratégico de las grandes firmas no parece ser

que se pueda trasladar a las pymes , sin avanzar en el estudio específico de características especiales que tienen estas empresas a diferencia de las grandes corporaciones ". (KANTIS HUGO , 1998) . El autor sostiene que el estudio de la gestión estratégica requiere un enfoque basado en la comprensión de algunas características específicas de la pequeñas y medianas empresas a seguir:

- a) El involucramiento del empresario es crucial no solo en la toma de decisiones estratégicas sino en su implementación.
- b) Carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico.
- c) Existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, a su vez fuertemente influenciada por el empresario pyme y su capacidad de liderar procesos de aprendizaje organizacional en un contexto cambiante .

Tener un plan estratégico para asegurar el desarrollo de la empresa consiste en pasar de un presente supuestamente conocido a un porvenir incierto. El porvenir es incierto pues el ambiente de las empresas se hace cada vez más complejo y los cambios son cada vez más rápidos . Los mercados evolucionan sin cesar y los factores claves que determinan el éxito cambian. Es indispensable definir los factores clave de éxito (FCE) . Sobre la base de ellos , una empresa debe obtener frente a otras una ventaja decisiva , duradera y defendible levantando barreras lo suficientemente sólidas para disuadir a la competencia. Para ello el director pyme debe asignar recursos (humanos, técnicos y financieros) a las actividades prioritarias sin malgastarlos y cuidando de mantener la coherencia entre esas actividades para alcanzar los objetivos que se han fijado. Y debe controlar de manera permanente los resultados en relación con esos objetivos.

Este plan va bastante más lejos de la gestión y la planificación . Se trata de establecer objetivos ambiciosos pero razonables y de definir una estrategia para alcanzarlos , entre todas las estrategias posibles. Ahí es donde el director ejerce su libre decisión , su libertad relativa ante un número considerable de limitaciones financieras , económicas y sociales.

Una vez más es necesario que el director tenga en cuenta todas estas limitaciones , todos los aspectos del medio, y que evalúe la influencia de esos factores en el porvenir de su empresa. Los grandes equilibrios mundiales, las gravosas tendencias de la economía , las crisis internacionales, los imperativos políticos , las fluctuaciones del cambio monetario, las disposiciones legales y las normas sobre contaminación entre otras , pesan cada vez más sobre las decisiones que deben tomar los dirigentes , incluidos los directores pymes. Aunque no puedan controlar ninguno de esos factores , los directores de pymes deben evaluar sus consecuencias para la empresa pues lo contrario sería una irresponsabilidad. Un ejemplo : El mercado sobrepasa cada vez con mayor frecuencia los límites regionales y nacionales para hacerse del MERCOSUR y hasta mundial . No conviene que un competidor lo advierta antes que nosotros . La exportación , la instalación en el extranjero se convierten en obligaciones perentorias.

El director pyme debe tener presente tres elementos claves:

- Los factores humanos ocupan un lugar preponderante y hay una tendencia mundial de que sean considerados como lo más importante.
- La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia empresarial : La financiación del desarrollo debe efectuarse sin imitar la prueba del equilibrista sobre la cuerda floja ; tener ganancias y utilizarlas inteligentemente (para alentar al accionista , asegurar las inversiones necesarias para la expansión y distribuir equitativamente los frutos entre los equipos de la empresa) es un imperativo.

- La imaginación y el espíritu de innovación (técnica ,comercial y social) deben desarrollarse sin cesar para no quedar atrás . Es necesario mirar al futuro.

En el Polo Industrial Campana predominan empresas del sector Siderúrgico, Metalúrgico ,Petroquímico y Terminales Portuarias. Alguna de las grandes empresas del polo son : Siderca , Esso SAPA ,Cabot, Carborundum ,Petroquímica Argentina , Sol Petroleo, Cometarsa, Praxair, Rhasa y terminales portuarias como Euroamerica , Tagsa etc. Este polo concentró alrededor, las pymes de servicios industriales a las cuales fue apuntada la investigación. Vale la pena aclarar que el 90% de las pymes del Partido de Campana son de Servicios y que hay un 10% de manufactureras en el sector plástico , autopartista , instrumentación y metalúrgica ligera. También hay que decir que algunas empresas de servicios entrevistadas industrializan algún bien, pero son la minoría.

Algunas de las actividades de las entrevistadas son: Montajes industriales; construcciones civiles; Obras de ingeniería electromecánicas; Fabricación de equipos , plantas de tratamientos de aguas y obras hidráulicas ; fabricación de equipos y servicios de mantenimiento predictivo ; venta y reparación de maquinas eléctricas; equipos de instrumentación industrial; Caldererías; Construcciones Portuarias; productos químicos; Servicio de Ingeniería, capacitación y asesoramiento técnico etc. Lo que motivó nuestra investigación fue cuando nos preguntamos : ¿ Si las pymes especialistas de servicios industriales de la Ciudad de Campana poseen alguna capacidad estratégica que les permita desde el polo poder desarrollar la empresa con éxito económico sostenible?. Es decir si estas empresas poseen alguna especie de vinculación estratégica con el entorno , tanto sea con el polo industrial como con el mercado regional, nacional o transnacional teniendo en cuenta los cambios económicos acontecidos en la última década.

Existen varios destinatarios de nuestra investigación , los primeros y principales son las pymes del Partido de Campana que podrán observar la evaluación global de las capacidades estratégicas de las especialistas en servicios industriales y así tendrán un insumo más para la toma de decisiones.

También podrá ser útil para los órganos gubernamentales , que podrán incorporar este humilde aporte a su plan estratégico global . Las cámaras empresariales que tendrán un punto de partida para proseguir con otras investigaciones y porque no las grandes empresas del Polo que encontrarán en esta investigación material para trabajar junto con sus proveedores en mejorar su competitividad.

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y COMPETITIVIDAD

El objetivo de esta investigación es evaluar si las pymes que prestan servicios industriales en el polo industrial del Partido de Campana , que poseen algún tipo de gerenciamiento estratégico, son aquellas con mayores chances de desempeño competitivo. Las preguntas que nos hacemos en esta investigación son : ¿ Qué sabemos sobre la capacidad de este tipo de empresas para lograr un desempeño superior ?; ¿ Cómo hacen realmente los empresarios para vincular sus empresas con el entorno ?, y si las empresas que de alguna manera incorporan el pensamiento estratégico tienen o no un mejor desempeño competitivo relativo con las que no siguen este paradigma. Estas son las preguntas centrales de nuestra investigación , puesto que si la estrategia tiene que ver con el vínculo de la empresa con su entorno, la actitud estratégica sería la aptitud que posee el director pyme para vincularse adecuadamente con ese entorno.

Volviendo a abordar esta cuestión desde lo teórico Porter destaca que : “ Lo que se debe tener en cuenta para lograr una buena estrategia es analizar cuál es el negocio en la

industria o sector en la que opera la compañía , y luego tratar de determinar cual es la posición de la empresa dentro de ese cuadro , por cuanto el desempeño de cualquier empresa esta motivado por la rentabilidad derivada del negocio y por la rentabilidad originada por la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia principal ”. (PORTER MICHAEL, 1999).

Como vemos , el problema consiste en ¿ Cómo hace el empresario para analizar el sector al que pertenece para descubrir lo que Porter nos ha indicado ?. Lo llamativo es que este autor señala en este mismo trabajo que a los empresarios les resulta muy dificultoso internalizar cuestiones que tengan que ver con objetivos a largo plazo. Por lo general se concentran en objetivos de corto plazo , más fáciles de conseguir pero que no les permiten ver más allá del mañana próximo.

Como advertimos existe una dificultad universal para asimilar conductas estratégicas y el caso de las pymes de servicios industriales del partido de Campana no es una excepción. Entonces podríamos preguntarnos ¿ Con qué se vincula esta dificultad para internalizar conductas estratégicas ?. Creemos que la dificultad principal que hoy en día tienen los directores de estas pymes analizadas es el de asumir la velocidad con que operan los mercados y los cambios que se produjeron en la forma de competir . Según el Profesor Roberto Serra : “Un nuevo estilo de management es requerido para las pequeñas y medianas empresas, un management que comprenda la forma en que se están desarrollando los mercados , que este enfocado en el largo plazo y que sea capaz de elaborar rápidos y complejos movimientos , no para sobrevivir, sino para evolucionar y liderar, las pymes tienen que ser capaces de acompañar el ritmo del cambio, ya que el cambio es un elemento intrínseco de la naturaleza y también lo es en el mundo de los negocios .”

CAPITULO I RUMBO A LA ECONOMÍA DEL SIGLO XXI

I) GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

La globalización y el avance tecnológico como variables fundamentales enfatizan los siguientes aspectos:

- 1- Economía abierta y agresiva con un nivel de competitividad internacional , nacional y regional.
- 2- Prioridad en capacitación y cohesión interna.
- 3- Normas internacionales de calidad.
- 4- Eficiencia , innovación y nuevos productos con mayor valor agregado.
- 5- Gestión empresarial dinámica , en un sentido de una continua adaptación al contexto donde está inmersa las empresa.
- 6- Alta tecnología y ventajas competitivas.
- 7- Grupos interdisciplinarios .

Todo esto trae aparejado distintos **cambios** a los cuales los empresarios deben estar atentos:

- I) **Cambio en las preferencias de los consumidores** : Los consumidores son cada vez más selectivos , buscan productos más individuales , alejados del mercado masivo , esto permite la formación de nuevos nichos lo que hace que aparezcan nuevas empresas o nuevos productos para solucionar las necesidades del cliente , en esto las pymes tienen una fortaleza si son dinámicas y flexibles. Nace **EL POSICIONAMIENTO**

DINÁMICO : Donde resulta poco probable mantener un posicionamiento a largo plazo en el tiempo sin realizar fuertes acciones para sostenerlo, hoy más importante que ocupar un sector en el mercado o en la mente del consumidor , es desarrollar las habilidades esenciales necesarias para sostener la lucha a largo plazo.

- II) **Cambio en la dinámica innovadora – revolución tecnológica**: Los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos y sorprendentes , desaparecen las barreras de tiempo y espacio con las comunicaciones y la informática. Hoy se da un círculo virtuoso ente la globalización y la tecnología , ya que la primera impulsa a la segunda y viceversa .
- III) **Cambio en la forma de competir** : En los mercados globalizados la tendencia es que exista un número mayor de competidores disputando el espacio con mucho mayor dinamismo . No hay límites para encontrar compradores , pero tampoco los hay para determinar quienes son los competidores . Esta clase de competencia es distinta a la tradicional , donde cada empresa competía en su propio mercado. No se puede dejar de lado analizar una nueva forma de competir : **LA COMPLEMENTACION**: Que implica ganar a partir de agrandar el mercado en lugar de dividirlo. Para ello hay que cambiar el esquema mental del empresario , para poder construir alianzas y no caer como la mayoría de las pymes en **el dilema del prisionero** (VER CONTRATOS ESTRATÉGICOS).

Según el profesor Roberto Serra para dirigir en este nuevo paradigma se necesita:

- Como primera medida un grado de conocimiento y aprendizaje de la organización , aprovechando y desarrollando los talentos de sus factores humanos e integrar las capacidades hacia los objetivos comunes .
- Desarrollando la capacidad de entablar relaciones asociativas y cooperativas.
- Diseñando modelos de negocios dinámicos y flexibles capaces de sobrevivir a la complejidad , entender que en el nuevo paradigma las reglas no son fijas ni parciales o sea que hay que adoptar una visión integral de los negocios, es decir trabajar sobre las percepciones de otros jugadores y encontrar el equilibrio entre el corto y largo plazo.
- Ser versátil : Las soluciones tradicionales no darán resultados , las pymes tienen que aprender a reinventarse a si mismas e incrementar su capacidad de innovar, con una cultura de trabajo que incentive la creatividad , el desarrollo de nuevos productos y servicios . La versatilidad es la cualidad de la nueva economía basada en el conocimiento . En esta nueva economía hay una nueva forma de pensar , donde hay que desarrollar habilidades especiales que permitan encarar negocios en ambientes diferentes , obtener nuevas ventajas competitivas y fortalecer las posiciones actuales.

¿ Están Los empresarios preparados para este cambio de paradigma ? Hay que decir que esta problemática afecta a todas las empresas del mundo , pero en el caso Argentino hay que contemplar que las pymes tienen que manejar un problema adicional ; el efecto de variables incontrolables que las tienen hoy por hoy al borde del colapso.

En este trabajo hemos intentado evaluar si los directores disponen de una actitud estratégica que facilite esta tarea.

Nuestra percepción sobre esta problemática es que en primer término hay una dificultad de tipo general derivada de los cambios tecnológicos , estos cambio no son asimilados por igual por todos los empresarios .

En segundo término existen problemas culturales , esto es el mantenimiento de creencias, valores y preconceptos respecto a la forma en como deben manejarse las cosas en una empresa.

Y un tercer nivel de problema , que atiende a la cuestión objetiva , es la derivada de la falta de capacitación o conocimiento para hacer las cosas de acuerdo con las reglas , o técnicas existentes.

Estas creencias , valores , preconceptos y falta de capacitación o conocimiento , determinan por ejemplo que a los directivos pymes les resulte sumamente complicado aplicar la dimensión del futuro a la gestión de sus negocios.

En estos casos , la organización gestiona el negocio mirando el pasado y de espaldas al mercado y al no saber que ocurre en él generalmente se desconoce como se está compitiendo , el grado de satisfacción de los clientes,etc , no se tiene ideas claras respecto a las ventajas competitivas actuales y las que podrían obtenerse , seguramente se ignoran las oportunidades para hacer nuevos negocios y las amenazas que puede depararnos el futuro.

Cuando se incorpora el futuro la empresa no solo trabaja con sus activos, sino también con las potencialidades de la organización , por lo que será una cuestión común responder a preguntas tales como ¿ La empresa esta ganando dinero ? si la respuesta es sí nos preguntaremos ¿ podría ganar más ?; ¿ en que nuevos segmentos de mercado puede incursionar ?, ¿ como estará la empresa en dos o tres años?.

Se ha dicho que el pensamiento estratégico es la parte no analítica del empresario , es la iniciativa, el emprendimiento, la fuerza, la imaginación , lo creativo , lo que genera la chispa del progreso , es lo que interiormente tiene cada empresario para crear y desarrollar el negocio.

¿Se puede promover la actitud estratégica ?, sin duda que sí, pero requiere una disciplina por parte de los involucrados en el cambio. Más arriba destacamos tres niveles de dificultades que afectaban a la capacidad de conducir una organización con criterios estratégicos, falta de adaptación para asimilar los cambios tecnológicos , dificultad para aceptar culturalmente el nuevo funcionamiento de los mercados ,y falta de capacitación y conocimientos para hacer las cosas con las reglas o técnicas existentes .

La naturaleza de esas dificultades está relacionada directamente con el esquema mental del empresario, El primer gran cambio es precisamente el estar dispuesto a cambiar . El asumir una apertura mental para empezar a ver las cosas diferentes , vencer las resistencias que provocan las situaciones nuevas ,el mundo de los negocios es dinámico. Sin duda que las resistencias no serán iguales en todos los individuos , la edad, la historia personal , la formación , la estructura psicológica, las expectativas y la motivación son factores que influirán de manera diferente.

Hay que destacar caracteres de los mercados actuales , alta velocidad con que operan los negocios , su complejidad , alta competitividad y el posicionamiento dinámico, esto requiere de los empresarios un involucramiento especial porque es el involucramiento de toda la organización ya que no compete el empresario ni un producto sino toda la organización .Tampoco se compete por el hoy , ya que hoy ya hay ganadores y

perdedores , sino se compete por el futuro esto incrementa la importancia de los activos potenciales que pueda desarrollar la organización.

II) LA ESTRATEGIA

Según el diccionario de lengua Española se define estrategia como: (Del latín *strategia* , y del griego *strategía*, de *strategós* , general, jefe.) “ La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala. ”

Nuestra preocupación es la aplicación de la estrategia en la pequeña y mediana empresa y una competencia genérica, que hemos observado de este tipo de empresario es la intuición y la importancia de su vínculo con el entorno. “ Quizá nunca siguieron un curso o leyeron algún libro sobre estrategia pero tienen un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia . En su idiosincrasia peculiar , la compañía , los clientes y la competencia se conjugan en interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción.” (KENICHI OHMAE , 1989).

Pero , ¿Cuál es el objetivo de aplicar una estrategia en una pyme ?, pues el objetivo básico es lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores , “ Si no existiesen los competidores , no sería necesaria la estrategia , puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga , con la mayor eficacia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores. ” (KENICHI OHMAE,1989).

Entonces entendemos que una ventaja competitiva es: “ Emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades (habilidades) existentes, como también estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) y, por consiguiente, aumentar su posición competitiva a largo plazo ” (HILL Y JONES , 1996).

Seguendo a Kenichi Ohmae existen cuatro rutas hacia la ventaja estratégica :

1) Identificar los factores clave de éxito de la industria o negocio en cuestión y después realizar una inyección de recursos concentrados en el área de la compañía que ve con mayor oportunidad de ganar una ventaja significativa sobre sus competidores.

Hemos identificado que uno de estos factores es la interrelación de los conceptos de competencia y competitividad , es decir , ser competente : con una buena performance hacia adentro , “ el saber hacer ” , se ha tornado una condición necesaria pero no suficiente para competir hoy por hoy en el mercado actual. Y ser competitivo : Eficiente en su vínculo con el mercado , “ Saber vender ” , llegar al cliente , donde se ha notado que se utiliza la segmentación , identificando segmentos claves donde se asignan los recursos.

También se identificó que en algunas empresas existen continuamente una comparación nacional e internacional, analizando las diferencias que tienen los ganadores para imitarlos .

Por último podemos decir que las pymes que tienen una orientación a largo plazo y capacidad de visualizar escenarios futuros aseguran su continuidad . “ El dilema es ser eficiente en el corto plazo y a la vez tener una óptica sobre el futuro y ser coherente con la asignación de recursos a través del tiempo . La meta no es abandonar la orientación hacia

el corto plazo y la eficiencia operativa , sino agregarle una perspectiva estratégica a largo plazo” (PARHALAD C.K. ,1997).

2) Construir una superioridad relativa : comparando el servicio o en algunos casos en el polo el producto-servicio que se presta , buscando diferenciarse por características únicas donde se destacan como primera medida la capacidad técnica, la calidad del servicio (pesa por un tema de eficiencia y eficacia que se traslada al cliente dentro de un proyecto mayor) . La capacidad del factor humano de la empresa es muy importante el camino es lograr organizaciones que piensen , porque el conocimiento es estático , en cambio el pensamiento es dinámico , continuo y esta vivo ; pero lo fundamental del capital humano es que este cohesionado para concretar los objetivos de la empresa . Según el Profesor Etkin debe tenerse en claro que satisfaciendo necesidades en el mercado no necesariamente se resuelven los problemas de competitividad “ Si la organización funciona , es porque produce algún resultado para el exterior, pero también porque opera dentro de ciertas condiciones internas .Funciona porque ha desarrollado ciertas ideas que sus integrantes conocen y comparten , y que mantienen la cohesión interna ”. (ETKIN JORGE , 1996) . La tecnología de la empresa también influye en la superioridad ya que la pyme mas cerca de la frontera tecnológica no tiene que tercerizar la contratación y esto le da características únicas a nivel comercial y en cuanto a precios y costos .

3) Búsqueda de iniciativas agresivas : Es decir “ Producir ideas o innovaciones que den vida nueva a la situación de la compañía en el mercado .” (KENICHI OHMAE , 1989). En este apartado es importante la creatividad y la intuición del empresario pyme que provienen según Ohame de “Un estado mental ”. Creatividad para bajar los costos , disminuir defectos , aumentar la eficiencia la simplicidad y la calidad y la intuición para hacer lobby , alianzas, contactos y mejor manejo de la información estratégica es decir “Aprovechar la información , tener capacidad de analizarla y combinarla con conocimientos acumulados por el empresario y así agregarle valor para tomar decisiones y entonces ganarle a la competencia “. (FULD LEONARD L , 2000) .

4) Aprovechamiento de los grados estratégicos de libertad : Se considera una ventaja competitiva que la empresa tenga libertad de acción estratégica o sea tratar de disminuir la influencia que tiene en la misma el contexto , los clientes y los competidores.

“ Si el competidor baja el precio, bajamos el nuestro; si el competidor lanza un producto más barato también lo lanzamos . Estas tácticas pueden dar resultados , pero nunca muy buenos o duraderos . Al final , pueden llevarnos a una fatal erosión de nuestra rentabilidad ”

(KENICHI OHMAE, 1989).

También consideramos que una empresa con alta exposición a las ventas (es decir que la mayor parte de su facturación total es a un solo cliente o pocos clientes) tiene menos libertad estratégica que la empresa que posee las ventas atomizadas es decir un bajo grado de exposición a las ventas .

Otro factor que influye en la libertad estratégica es poseer una estructura flexible (En el sentido de poderla agrandar o achicar según se necesite) , ágil (O sea que tenga rapidez de reacción) y dinámica (que contemple el continuo cambio) .

Por último podemos decir que en estos tiempos en el Polo Industrial y en todo el país la táctica financiera es un factor influyente en la libertad estratégica. Según Ohmae “ el

termino estrategia son acciones que tienen como fin alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores. Pero hay que diferenciar estas acciones de las que tienen por objeto lograr mejoras operativas , de rentabilidad , rentabilidad financiera etc” pero sigue diciendo que una compañía puede tratar de mejorar su flujo de fondos si lo logra , estos esfuerzos le brindarán un margen financiero mayor , esto no dará una ventaja competitiva por si sola pero ampliará la gama de estrategias opcionales que la empresa estará en condiciones de escoger para hacer frente a sus competidores . Por analogía si tiene una mala posición financiera , y más hoy en nuestro país , tendrá menos opciones estratégicas para utilizar y esto reducirá la libertad estratégica de la misma.

Siguiendo al Profesor Serra “ La estrategia son los objetivos , opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas alineadas con la visión y el posicionamiento , que se adecuan a la evolución del entorno. La estrategia esta formada por los objetivos a lograr y los caminos o trayectorias alternativas para alcanzarlos “. (SERRA, 2000)

Los objetivos representan atractores para lograr la visión a través de un posicionamiento y las trayectorias estratégicas son la parte más variable de la estrategia y se asocia en todo momento con la dinámica operativa de la organización .

Otro elemento esencial en la estrategia es la llamada ventaja competitiva o habilidades esenciales (core competencies) de lo que ya nos hemos ocupado más arriba , aunque aquí le daremos otro enfoque que se complementará con lo anterior.

Este concepto está referido a las capacidades o habilidades que tiene una organización , que deben generar ventajas competitivas que coadyuven a lograr los objetivos estratégicos a través de desarrollar las mejores trayectorias estratégicas. Básicamente podemos decir que el core competencies : Es una habilidad esencial y diferenciadora de la empresa que reúne las siguientes características:

- a) Se trata de una actividad que le permite el ingreso a diferentes mercados.
- b) Esta actividad es apreciada o requerida por los consumidores .
- c) Es una habilidad difícil de imitar por los competidores .

En el alto grado de dinamismo que caracteriza a los mercados , existen según Serra (SERRA , 2000) “ fuerzas estratégicas dinámicas “ . Cada una de estas fuerzas estratégicas reviste un papel fundamental en el crecimiento sostenido de la empresa en los nuevos mercados donde , entre otros factores , los ciclos de vida de los productos o servicios se acortan cada vez más , donde la competencia es muy agresiva y donde los negocios se redefinen en función de las acciones de los rivales más impredecibles . Diseñar los negocios manteniendo un balance dinámico de las fuerzas estratégicas permitirá , que las acciones de la organización sean más dinámicas teniendo en cuenta que las reglas de juego son cambiantes , estas cuatro fuerzas son:

- 1- Fuerza de globalización .
- 2- Fuerza de percepción de oportunidades.
- 3- Fuerza de flexibilidad.
- 4- Fuerza de acción y reacción.

1- Fuerza de globalización

En los últimos tiempos es una de las fuerzas que tomó más auge, en la gran mayoría de los sectores compiten empresas internacionales y regionales, que sustentadas por nuevas tecnologías, avances en la logística de distribución, alianzas estratégicas y la economía global entre otros, acceden con gran facilidad a distintos mercados.

Una característica de esta fuerza es el grado de permanencia e irreversibilidad del proceso de globalización, constituyéndose en parte de la economía.

2- Fuerza de percepción de oportunidades.

Estamos transitando un cambio de paradigma, donde la forma tradicional de competir y administrar las empresas ha dejado de conducir a los resultados esperados. Nos enfrentamos a un contexto turbulento, dotado de altos niveles de incertidumbre, donde afloran nuevas alternativas para llevar adelante. Ante esto resulta imprescindible modificar la actitud competitiva con respecto al futuro incrementando el potencial de la fuerza de percepción de oportunidades con el objeto de: Dotar de alto dinamismo al negocio, incentivar la redefinición del mismo, detectar negocios que es conveniente eliminar, descubrir y desarrollar nuevas habilidades para generar ventajas competitivas futuras.

3- Fuerza de flexibilidad.

Ya hemos hablado del alto grado de dinamismo que tienen los mercados actuales, en este entorno las organizaciones precisan dominar una nueva serie de habilidades si es que desean permanecer en la carrera competitiva, una de las más importantes es la flexibilidad que permitirá obtener entre otras cosas: La capacidad para ingresar rápidamente en nuevos proyectos, disminuir costos, conseguir un alto grado de concreción de metas y objetivos, desarrollar un patrón de comportamiento integrado, favorecer las alianzas estratégicas e incentivar la innovación, la sinergia etc.

4- Fuerza de acción / reacción

La capacidad de acción / reacción se ha convertido en una de las cualidades clave para las empresas del siglo XXI, para dominar esta fuerza es fundamental el manejo de los tiempos del negocio, lo que permitirá la generación de ventajas competitivas, llegando primero a los mercados, satisfaciendo mejor a sus clientes, expandiendo su grado de diferenciación, adelantándose a los movimientos de sus competidores, liderando las transformaciones, aumentando fuertemente sus niveles de rentabilidad, concretando nuevos negocios, acotando la incertidumbre y reduciendo los riesgos.

Esta fuerza es crucial en la determinación del ritmo competitivo de la empresa, afectando la intensidad, rapidez y efectividad de la escala competitiva.

III) PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, IMPLEMENTACIÓN, EL PAPEL DEL DIRECTOR.

En los años ochenta había predominado la idea que la planificación estratégica era un proceso racional, formal y sistemático por el cual la conducción de la empresa analiza el contexto y define una serie de objetivos y metas a alcanzar en un horizonte de tiempo a través de una determinada articulación de recursos. La etapa de diseño es seguida de su implementación, existiendo una retroalimentación periódica de resultados orientada al control de la gestión y redefinición de estrategias.

Este enfoque de tipo prescriptivo se basa en premisas tales como:

- a) Clara distinción entre las etapas de formulación e implementación.
- b) La creencia que las estrategias deben ser explícitas y articuladas.
- c) El supuesto que las estrategias emanen de un núcleo de estrategias en la cúspide organizacional que analizan el mercado y seleccionan las alternativas de mayor contribución a los objetivos de la compañía.
- d) Solo luego de la etapa de formulación es posible pasar a la etapa de implementación.

Tales premisas han sido cuestionadas por quienes, desde una perspectiva más descriptiva, se han dedicado a analizar el proceso real de formulación de estrategias destacándose las críticas centradas en su escasa aplicabilidad y efectividad en ambientes turbulentos y en empresas pymes.

“ Si se pregunta a los directivos qué hacen , probablemente dirán que planifican , organizan, coordinan y controlan . Luego observe lo que hacen . No se sorprenda si no puede relacionar lo que usted ve con esas cuatro palabras ” (MINTZBERG ,1989).

En el nuevo enfoque señalado por Henry Mintzberg , las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal , según su criterio la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer ; también es lo que lleva a cabo. El modelo se constituye en un producto de una estrategia intentada (planeada) y una estrategia emergente (no planeada) que es a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

El principal aporte de las corrientes descriptivas es el haber conseguido flexibilizar las premisas básicas de la planificación estratégica , introduciendo nuevos conceptos más cercanos a la realidad de los directivos y con mayor aplicación para la pequeña y mediana empresa .

Así hemos hecho un recorrido general sobre algunos de los principales pensamientos sobre estrategia en los negocios , es obvio que las empresas se constituyen para ganar

dinero y para ello deben fijar objetivos estratégicos que se deben cumplir en el tiempo ; lo estratégico estaría dado por todos los aspectos y cuestiones relacionados con alcanzar esos objetivos . Antes de definir una estrategia competitiva las empresas deben definir su visión: “ La nueva lógica del pensamiento estratégico parte de la visión , que es la imagen del futuro que quiere lograr la organización . Sin visión no tiene sentido conducir una organización ”. (SERRA ROBERTO , 2000) , concomitantemente con este concepto de visión aparece el de misión: La misión tiene una estrecha relación con los valores intrínsecos de la empresa con los enunciados que todos sus miembros están dispuestos a respetar y defender , más allá de las trayectorias que las trayectorias estratégicas o el contexto les marquen.¿ Cuáles son los principios con los que estamos comprometidos ? ¿ Cuáles son los valores básicos que nos unen ? ¿ Qué somos y qué queremos ser ?. Algunos de los factores centrales en la definición de la misión son la concepción de la integridad y la dignidad de los individuos, la ética y el rol que juega la empresa en el desarrollo de la sociedad” (SERRA ROBERTO , 2000). En este sentido , la misión puede también entenderse como el camino estratégico para alcanzar los objetivos de la organización. Los elementos básicos de la estrategia son: La relación de la empresa con su entorno , el producto , el mercado , la tecnología y el concepto de ventaja competitiva que ya hemos analizado más arriba, sin embargo , lo importante es vincular estos conceptos teóricos con el mundo real de los negocios . Lo primero que se debe relevar en una pyme que desea implementar una estrategia son seis preguntas claves a saber:

- 1-¿ Quiénes somos ? dentro es esta pregunta se analizará : La historia de la empresa , de qué se ocupa, qué imagen presentamos, qué valores tiene, qué estructura posee.
- 2-¿ Qué queremos ? , a donde queremos llegar , cuál es la vocación , lo que arriba describimos como la misión y la visión de la empresa.
- 3- ¿ Dónde estamos ? . La estrategia militar comienza por un buen conocimiento del terreno : los amigos , los enemigos, los aliados , los neutrales. Las fuerzas que actúan en un campo de batalla son muchas, también lo son las que actúan en el medio estructural y coyuntural de una empresa . Las posiciones competitivas son efímeras , pues en el mundo actual los cambios son rápidos y profundos ; una empresa no puede sobrevivir si no observa todo lo que la rodea, esto es todo el medio , aunque parte de él escape a su dominio.
- 4- ¿ Cuáles son nuestros recursos ? . Se trata de pasar revista a todas las funciones de la empresa , analizando las fortalezas, ventajas y desventajas de la misma.
- 5- ¿ Dónde vendemos ? , o sea cuál es el mercado al que se apunta y cuál es la táctica que usaremos para ganarlo.
Luego se debe analizar que balance podemos hacer de las preguntas que nos hemos hecho.
- 6- ¿ Cuáles son las perspectivas favorables y desfavorables para nuestras actividades?. Pero hay que destacar que el balance de oportunidades y amenazas del medio sólo tiene valor si se lo relaciona con el balance de los puntos fuertes y débiles de la empresa , lo que se hace es : Se llevan todos los datos a una matriz de ventajas – desventajas / oportunidades – amenazas (también llamada matriz F.O.D.A fortalezas ,oportunidades ,debilidades , amenazas).Y así se tendrá una visión integral de la empresa y las fuerzas que la influncian.
Luego nos preguntaremos ¿ Qué estrategia elegir ? “ De cualquier manera que se encare el problema , sólo existen tres grandes clases de estrategias según Porter (PORTER MICHAEL,1992.) , que a su vez se basan en dos elementos que nos permitan situar un segmento estratégico en el universo de la competencia :

- ¿ Tiene la empresa una ventaja importante , existente o potencial sobre la competencia ?.
- ¿ Tiene la empresa posibilidades , múltiples o limitadas de destacarse en un segmento ?.

“Estas tres clases de estrategias llamadas genéricas son : Volumen, diferenciación y fragmentación “ (SAINTE-MARIE GEORGE DE , 1999).

Estrategias de volumen

Basada en la experiencia y las economías de escala, la porción de mercado es decisiva , el costo es la única ventaja competitiva real. Esta estrategia es apta para los productos comunes destinados a un gran mercado , por lo que no está al alcance de la mayor parte de las pymes.

Estrategias de diferenciación

Se sale a competir sobre la base de características únicas (reconocidas por el consumidor) de lo que ofrecemos . Esta estrategia se apoya en el conocimiento de los criterios de compra, de uso, de imagen y en una buena adaptación a alguna exigencia particular de la clientela .

Se apuesta a la calidad , al servicio , a la presentación , al acondicionamiento , a la concepción original, a la facilidad de uso, a la forma de distribución y, por qué no al elitismo entre otras.

Es una estrategia perfectamente adaptable a la pyme . Pero es indispensable cuidar que lo que distingue a nuestro producto se valore a los ojos de los clientes y que estos acepten un sobreprecio , además , que la diferencia nos permita adquirir una ventaja competitiva decisiva, durable y defendible.

Estrategias de fragmentación

Se trata de concentrar la actividad (mediante una resegmentación) en un grupo de clientes , un segmento de la gama , una zona geográfica. En pocas palabras de dirigirse a un mercado fragmentado , de buscar una parcela de la que podamos ser líderes , o de satisfacer una necesidad insatisfecha o inadecuadamente satisfecha.

Estas estrategias son útiles para las pymes , pero sirven en mercados estrechos e inestables en la que no existen economías de escala y donde las barreras de entrada y de salida son débiles. La empresa que elija este camino debe prestar atención permanentemente al mercado y a la competencia.

La importancia de la ejecución y el papel del director pyme

“ El arte de la guerra es un arte simple y totalmente de ejecución . Se basa en el buen sentido y excluye la ideología ”.

Napoleón

Bonaparte.

La mejor estrategia no presenta ningún interés si no es seguida de una ejecución eficaz, un plan de acciones coherentes, detallado y calibrado en el transcurso del tiempo y flexible a los cambios.

El mundo esta lleno de buenas ideas y buenos productos . Pero una buena ejecución y una buena gestión de medios , en una palabra hombres y mujeres en el lugar apropiado, no es algo que se encuentre con frecuencia.

Como hemos destacado la importancia del involucramiento del director pyme es crucial en todo el proceso , tanto en el diagnóstico y en la elección de la estrategia , como en su ejecución.

El director de la pequeña y mediana empresa debe cumplir con tareas claves como :

- Dirigir la planificación estratégica y la asignación de recursos.
- Modelar las estructuras y acompañar su evolución.
- Instalar y hacer eficaces los sistemas de control.
- Seleccionar y hacer progresar al personal jerárquico.
- Representar a la empresa frente a terceros.
- Dirigir las relaciones y las comunicaciones internas.
- Servir de inspiración : A él le corresponde bajar al ruedo para motivar a los demás mediante su intervención personal en momentos álgidos.

Su eficacia personal depende de su disponibilidad y ésta conoce cinco frenos:

- Una mala organización personal, en general debida a la acumulación de papeles.
- La tendencia de ocuparse de asuntos de su predilección.
- La definición confusa de las misiones que asigna.
- La falta de delegación.
- Los colaboradores incompetentes.

La eficacia del director pyme depende sobre todo de su personalidad. Es necesario que el dirigente sea sincero consigo mismo. Sus decisiones pueden estar influidas por el recuerdo de éxitos o fracasos del pasado , por la imagen que desea dar de sí mismo . Debe asumir su estilo de dirección y comprender sus motivaciones . Cuando baja al ruedo debe tener plena conciencia de lo que hace.

No obstante , es normal y deseable que su estilo de dirección no sea uniforme ni unívoco. Debe adaptarse a las situaciones, a los individuos reenfocando su visión .

Tiene que saber que su poder (que no debe ser discutible) no puede basarse en una autoridad conferida , ni siquiera de origen familiar en el caso de empresas de familia. Lo que lo respalda es su liderazgo, su competencia, sus éxitos, su capacidad de escuchar y su carisma . La mera obediencia no basta.

IV) CONTRATOS ESTRATÉGICOS

El proceso de asociatividad es complejo y abarca una gama de modalidades que se dan a partir de la necesidad de adquirir una ventaja competitiva para tener una mejor posición en el mercado.

Según nuestro criterio , resulta cada vez más importante distinguir entre las sugerencias y formulas propuestas para el empresario en general , y su verdadera posibilidad de trasladarlas con éxito al sector pyme.

La capacidad de elegir , de ser libres para responder e intentar asociarse o aliarse, implica que a veces nos podamos equivocar y , también , que no siempre logremos aquello que nos proponemos.

Normalmente para que tenga lugar cualquiera de las variables de asociatividad tiene que existir :

- La cooperación por necesidad mutua , que será lo que generará el compromiso.
- El acto de compartir los riesgos para alcanzar objetivos. En la medida en que uno de los socios no toma riesgos , se mantiene fuera de algunas amenazas que pueden existir, por lo tanto, la asociación no se consolida. Sólo es posible cuando se comparten riesgos y existe compromiso mutuo.
- Hay que poner atención en los compromisos y la calidad de las relaciones inter socios, ya que la confianza mutua exagerada puede generar vulnerabilidad.

La asociación supone que ambas empresas tengan un alto grado de prolijidad en todos los órdenes de su gestión , que sus rangos sean similares y que los términos del acuerdo sean supervisados por uno o más terceros idóneos. Digamos que la asociatividad y dependencia de uno de los socios para con el otro , son incompatibles.

Además es imprescindible tener en cuenta que los valores en las pymes están representados en las ideas, "Así es como se hacen las cosas aquí ". Es necesario identificar los criterios que están basados en creencias, que se dan como indiscutibles , y las ideas acerca de cómo deben hacerse las cosas en cada una de las organizaciones que consideran la asociación para que no haya choque de culturas.

Es un factor decisivo que el panorama en el que se desempeñan las empresas brinde seguridades y un adecuado nivel de consumo y rentabilidad , de no ser así el empresario ni siquiera podrá considerar la posibilidad, o peor la considerará desde la desesperación que es el momento menos indicado para tomar decisiones.

En nuestra investigación hemos indagado sobre la posibilidades de este tipo de alianzas en el polo , la mayoría de los que fueron consultados coincidieron que esto es muy difícil o imposible hoy por hoy.

¿ Por qué ? porque tenemos instalada una cultura que no aporta en ese sentido. Seguramente hay excepciones a esta afirmación pero, en líneas generales , la propuesta de un estilo de gestión que podría resultar muy favorable esta trabada por una serie de creencias y modos de proceder que tergiversan la negociación , entendida como el proceso por el cual persuadimos al otro que haga lo que nosotros consideramos correcto. En realidad la verdadera significación del proceso obliga a que las partes intervinientes tengan un nivel de maduración personal y de manejo de la gestión empresarial, basado en

ideas , abiertas a la revisión , a la crítica, a otras ideas y , eventualmente , al cambio. La autentica negociación es un proceso que expresa , probablemente , una de las formas de comunicación humana más avanzada. Para realizarla deben despejarse las conductas del tipo “sacar ventaja”.

¿En que consiste realmente ? , veámoslo paso a paso :

Las partes intervinientes están en conocimiento de que cada una llega a la mesa con un objetivo de mínima satisfacción y uno de máxima. Entre ambos hay una variada gama de mediana satisfacción .

Puestas a negociar ,sólo lo habrán logrado si salen todas con el mismo nivel de satisfacción . Y este es el verdadero desafío . Ya que tal situación solo se da cuando todos están dispuestos a ceder en parte y a aceptar otro enfoque . Es difícil que todos salgan con el máximo nivel de satisfacción , porque esto implica una coincidencia total. Por lo tanto , la negociación supone que la resignación de algunos aspectos, la introducción de otros nuevos y, sobre todo la conciencia compartida de que la vida a futuro del proyecto se garantiza respetando un auténtico pie de igualdad y siendo escrupuloso a la hora de evaluar el grado de conformidad de ambas partes. Este análisis aborda lo que podríamos llamar “nuestra manera de ser y la necesidad de cambiarla”.

La negociación de los términos de una alianza estratégica definen la suerte del proyecto conjunto. La clave es identificar la visión y los objetivos en común.

Para que todo funcione en una alianza , es importante elegir al socio adecuado y sentar bases firmes desde el principio, alguno de los consejos para lograrlo son:

- 1- **Saber que se quiere alcanzar:** Esto es fijar metas claras en cada paso del proceso. Una sugerencia es : Hacer una lista de los objetivos , establecer prioridades e identificar los puntos de quiebre de la negociación , de esta forma , el equipo sabrá hasta donde puede ceder.
- 2- **Estudiar al eventual partenaire :** El objetivo de la etapa del “cortejo” es descartar a los socios inapropiados. Para ello hay que estudiar la situación económica – financiera , el horizonte en el cual planifica el potencial aliado y su situación personal .
- 3- **Ser franco:** Manifestar su interés a los potenciales candidatos , no oculte sus intenciones , pero tampoco revele los detalles de la asociación que tiene en mente o sea asegúrese de mantener la confidencialidad de los planes específicos hasta estar seguro de que hay interés en el trato.
- 4- **Formar equipos cuyos integrantes empujen en una misma dirección :** La gente que participa de las negociaciones debe tener poder para tomar decisiones y ser capaz de entender las implicancias gerenciales de los temas que se ponen sobre el tapete. Antes de empezar a negociar , cada parte debería especificar claramente los requerimientos u objetivos que espera alcanzar a través de la alianza . “La honestidad es esencial , no calle ni distorsione sus requerimientos , pero tampoco asuma una posición rígida.”
- 5- **Compartir información voluntariamente :** La colaboración debe ser parte del proceso desde el principio . Y las expectativas y los compromisos deben establecerse en forma clara y abierta.
- 6- **Alentar la confianza:** Algunas de las partes debe dar el puntapié inicial y demostrar su predisposición a la franqueza. La desconfianza obstaculiza el éxito de la asociación.
- 7- **Escuchar :** Cuando comprenda los requerimientos de la otra parte , logrará identificar las diferencias y los puntos en común, y podrá explotar las opciones que satisfacen a ambos.

- 8- **Ecuación ganar = ganar** : Al negociar no piense que está frente a un rival ; el objetivo es que ambas partes ganen o empaten, si una pierde se acabó el negocio.
- 9- **Poner temas "intocables sobre la mesa"**. : Informe al eventual socio sus posiciones intransigentes, " A menudo , los participantes de las negociaciones ocultan sus vacas sagradas ", La consecuencia es que después de sellar el acuerdo , ambas partes se encuentran con un rebaño al que no pueden mantener.
- 10-**Síntesis periódicas**: El líder de algunos de los grupos debe resumir los puntos de acuerdo periódicamente . De esta forma se sentarán las bases para crear un lenguaje común y además mejorará el clima de trabajo.
- 11-**Nombre un moderador**: Lo ideal sería nombrar un moderador externo que haga las veces de amigable componedor entre las partes .

Como podemos apreciar en acciones asociativas y cooperativas, el mayor escollo se encuentra en el tema cultural y se plantea lo que se llama el **dilema del prisionero**:(SERRA ROBERTO, 2000). La policía ha arrestado a dos sospechosos de un ilícito y los interroga en habitaciones separadas. Cada uno de ellos tiene dos opciones: Confesar o callar. Si ambos callan quedan encerrados un mes durante averiguación de antecedentes, si los dos confiesan, quedan presos durante seis meses por el delito cometido. Pero si uno de ellos confiesa y el otro calla, la policía libera al primero inmediatamente, encarcelando al segundo por nueve meses (seis por el delito y tres por obstaculizar a la justicia). Representando las opciones y las consecuencias que tiene cada prisionero, se puede armar la siguiente matriz:

		Prisionero 2	
		callar	confesar
Prisionero 1	callar	-1 / -1	-9 / 0
	confesar	0 / -9	-6 / -6

En la misma se cuantifican las ganancias o pérdidas (en negativo) que tienen, el jugador 1 (en el numerador) o el jugador 2 (en el denominador) en cada una de las celdas. Por ejemplo, si el prisionero 1 se calla y el otro confiesa, el primero queda encarcelado por nueve meses, mientras que el otro queda libre. Este juego presenta una opción optima , que conviene a los dos jugadores : El silencio .

El problema que surge de esta simulación radica en el grado de confianza que tenga cada prisionero respecto de su compañero. Este juego se puede ver en el ambiente empresarial cuando se presentan problemas relacionados con la asociatividad y la cooperación . Las alianzas entre distintas empresas para atacar , fortalecer o defender un mercado , se presentan en un envase muy similar al que plantea este dilema .

Existen diversos tipos de contratos para implementar en el caso de asociatividad de empresas (SAPOROSI , 1999) describiremos en forma muy sintética los cuatro más usados y nombraremos los demás ya que no es nuestro objetivo ahondar demasiado en estos temas.

- 1- Joint Venture : Concebido como una tercera empresa que nace con aportes de capital de por lo menos otras dos . Las dos primeras mantienen su independencia , y se forma una tercera que las tiene como socias.
- 2- Asociación de colaboración empresaria (ACE): No tiene fines de lucro, constituidas por empresas unipersonales o sociedades con el objetivo de facilitar o desarrollar fases de una actividad y mejorar sus resultados, no implica la creación de una nueva sociedad o personería jurídica salvo para la liquidación del IVA, no contrae obligaciones ni derechos distintos a los de sus miembros, no pueden prestar servicios a terceros.
- 3- Unión Transitoria de empresas : Persiguen fines de lucro, están integradas por sociedades o empresas unipersonales con el objetivo de ejecutar una obra o servicio, son contratos limitados en el tiempo, pueden prestar servicios a terceros.
- 4- Franchising : Consiste en la habilitación temporal para operar un negocio formateado llave en mano, la alianza franquiciante – franquiciado impone en la práctica cierto tipos de jerarquías , aun cuando, por lo general , no existe traspaso de paquetes accionarios. El franchising , como una trasmisión total de un sistema , incluido el Know How, entrenamiento y apoyo del sistema operativo, potencia el marketing porque logra una expansión y penetración en la cadena de distribución y comercialización , muy difícil de desarrollar con recursos propios . Además genera una difusión de la marca y se adueña de un posicionamiento en forma mucho menos onerosa.

Otras formas de asociatividad son: Venture Capital, licencias y royalties, pool de compras o ventas, Holding de distribución , coalición de marcas, coalición de tecnologías, consorcios, alquiler de matrices, moldes y tecnologías, ensamble, countertrade, etc.

V) LIDERAZGO ESTRATÉGICO, CULTURA E IDENTIDAD

El liderazgo es un desafío en cualquier época, pero en tiempos de la globalización, la turbulencia de los cambios generados por la nueva economía multiplico los interrogantes y las opciones de las pymes.

Los lideres son hombres persiguiendo sus sueños , y por eso suelen ser inquietos , innovadores, apasionados y disciplinados , con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa. Los líderes pueden encabezar grandes transformaciones , siempre que cuenten con un equipo capaz de acompañarlos , que usen su tiempo con inteligencia , que confieran a ese equipo la posibilidad de intercambiar impresiones con su jefe (incluso disentir con este) y de sentirse útil siendo parte de la tarea que están llevando a cabo.

Gerenciar una pyme es necesario, liderarla es esencial. El liderazgo es una cuestión de espíritu, una combinación de personalidad y visión. el management es el orden intelectual, envuelve cálculo, estadística, método, cronogramas y rutinas.

Los estilos de los líderes son múltiples, no existe una receta sino solo experiencias de hombres comunes viviendo las circunstancias que le impuso su época, aunque según Porter cualquiera sea su perfil comparten cuatro competencias básicas:

- **Manejo de la atención:** Son atractivos porque tienen una visión, una serie de propósitos y una clara noción de resultado, objetivo y dirección.
- **Manejo de los significados:** Comunican su visión de tal forma que alinearse resulta sencillo
- **Manejo de la confianza:** La integridad de los líderes es lo que los hace respetables.
- **Manejo de sí mismo:** Los líderes conocen sus habilidades y sus límites.

¿ Cómo se reflejan esos rasgos del liderazgo en la organización?. Le dan ritmo y energía al trabajo y fomentan el empowerment . La gente siente que su aporte es significativo, se reconoce que la capacidad y el aprendizaje son importantes. Donde hay líderes el trabajo es estimulante y divertido. Nadie se siente “empujado ” a lograr los objetivos , sino “ instado” a hacerlo . El liderazgo motiva por la identificación , no por el castigo o la recompensa.

El líder necesita alinear a la organización, fundamentalmente al factor humano de esta ,alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación.

En una organización bien liderada, todo el mundo siente que su aporte es vital para el éxito.

El elemento más importante del comportamiento organizacional en una pequeña y mediana empresa es el liderazgo ya que en la mayoría de las pymes el empresario es : El director , el accionista , el gerente y en algunas hasta hace tareas operativas.

“El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas, (arreglos implícitos y explícitos que rigen y orientan el comportamiento organizacional para operativizar la estrategia.), como también ayudar al proceso de cambio profundo en una organización . Las empresas necesitan de personas que lleven adelante las ideas , la estrategia , la visión.” (SERRA ROBERTO, 2000).

En el nuevo juego de los negocios la noción de liderazgo está cambiando rápidamente : de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía , teniendo siempre presente la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio , preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

“En las pequeñas y medianas empresas existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa , a su vez influenciada por el empresario pyme y su capacidad de liderar procesos de aprendizaje organizacional en un contexto muy cambiante “

(KANTIS HUGO, 1998) . El proceso implícito en la gestión estratégica es altamente dinámico y supone un aprendizaje permanente por parte del empresario y de la firma como resultado de la necesidad de enfrentar continuamente problemas específicos difícilmente anticipables .Una competencia genérica del empresario pyme que interviene en este proceso es su intuición.

La cultura de una empresa tiene que ver con las costumbres , los ritos internos y los valores compartidos . Las pymes tienen su vida propia , su personalidad , a partir de la integración de los individuos que la componen y su relación con el exterior . Esa personalidad es única y esta muy relacionada con la de su dueño o director , éste , no puede, solo, llevar a cabo la estrategia . Requiere del apoyo , los conocimientos y la energía de un grupo de personas que lo acompañe, con valores compartidos , con ideales comunes, más allá de las diferencias que inevitablemente existirán.

Sin un liderazgo claro , moderno , que contagie , la organización no va a poder adecuar su comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual. Un liderazgo basado en las personas , en equipos , en redes, en estructuras diferentes. Un liderazgo que debe

desarrollar dinámicamente los principios mental , emocional y físico. Un liderazgo que considera la visión y el posicionamiento deseado con coraje para remover las estructuras existentes , donde la base es la comunicación y la integración entre las personas y entre las organizaciones , buscando relaciones ganar-ganar.

Ir hacia un modelo mental integrador , holístico y dinámico , buscando generar energía y entusiasmo en las personas, buscando que éstas exploten cosas nuevas siendo persistentes , pudiendo enseñar , formando nuevos líderes, personificando la acción , basados en la interconectividad.

El líder tiene que transmitir la visión , personificar la visión , lograr que cuando la gente lo vea , este viendo la visión . El atractor es la visión enfocada , que se trasmite a través del líder y de los nuevos líderes que se van formando. Este modo de entender la organización , rompe la fragmentación y lleva a que gradual y naturalmente cambien los modelos mentales, la cultura y la estructura , no como algo impuesto , sino como algo aprendido e incorporado por todos. Esta es la única manera de llegar a resultados sustentables en el tiempo y de conseguir un comportamiento organizacional adecuado a los nuevos tiempos.

CAPITULO II DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

I) METODOLOGÍA

El estudio fue realizado a partir de una muestra de cuarenta empresas pymes de servicios industriales del polo industrial, que fueron seleccionadas con el asesoramiento de la Dirección de la Producción de la Municipalidad de Campana y La Unión Industrial de Campana . Estas empresas fueron elegidas de un panel total de ochenta y cinco empresas pymes de servicios industriales y el criterio que se tomó en cuenta para seleccionar fue la interacción que tienen estas empresas con la Dirección de la Producción y con la Unión Industrial de Campana . Es decir que son según estos dos organismos aglutinadores las más comprometidas en la participación en cursos, charlas , conferencias y en la búsqueda de alternativas para incrementar su productividad, competitividad etc.

A estas empresas se les hizo una entrevista abierta sobre temas de:

- 1- **Conocimiento general de la empresa** : Como año de fundación, personal ocupado, facturación , actividad, inversión en maquinarias y equipos ,cantidad de sucursales etc.
- 2- **Dirección** : Cuál es el estilo de dirección que usan , si utilizan algún tipo de pensamiento estratégico para vincular a la empresa con él entorno y si realmente obtienen un resultado positivo o no en este accionar. Qué ventaja competitiva considera que posee. ¿Analizó a los competidores ? , ¿ qué cambios observó en los últimos 10 años?. etc.
- 3- **Organización y estructura** : Si ésta sigue a la estrategia, si es flexible y dinámica etc.
- 4- **Mercado y comercialización** : Si se investiga el mercado y se introducen nuevos servicios y / o productos innovadores

- 5- **Producción y costos** : Preguntando sobre la antigüedad de la tecnología, el control de producción y la productividad
- 6- **Calidad y Factor humano** : Indagando sobre si se respetan las normas internacionales de calidad y sobre la capacitación y la cohesión interna del factor humano.
- 7- **Índices de performance patrimoniales, económicos y financieros**: Para saber si hacen auto diagnóstico y mediciones de performance.

Dicha entrevista tubo una duración en promedio de una hora y media según el empresario que fue entrevistado y fue realizada en los meses de junio , julio y agosto de 2001 en una primera etapa y en septiembre , octubre y noviembre de 2001, en una segunda etapa que consistió en las últimas entrevista y en observaciones y charlas informales con los directores de empresas ya entrevistadas en la primera etapa.

Además hemos tenido la valiosa colaboración de "informantes claves " como La Directora de Producción de la Municipalidad de Campana y su equipo de trabajo y empresarios que aunque están en una situación de semi retiro , son consultados por varias de las empresas entrevistadas por su experiencia y por su conocimiento técnico y del mercado .

La muestra está constituida por firmas que en el año 2000 facturaron en promedio 800.000 pesos anuales y ocuparon a 25 personas . Este tamaño medio esta influido por el peso decisivo que tienen las empresas que facturan hasta 1.000.000. de pesos y ocupan hasta 30 personas en promedio (25 % de los casos) y las que facturan hasta 400.000 pesos anuales y ocupan hasta 10 personas en promedio (63% de los casos). Por el contrario , las firmas con ventas anuales de hasta 3.000.000 de pesos que ocupan en promedio 100 personas representan solo el 12 % del panel.

II) Resumen conceptual del trabajo de campo

En las pymes de servicios , entrevistadas del partido de Campana , la autoridad se puede considerar centralizada ya que el que toma las decisiones más importantes es el dueño que en la gran mayoría de los casos la dirige; también se notó la falta de formalidad del proceso de formulación de estrategias , en ausencia de actividades sistemáticas y de rutinas orientadas a definir objetivos y acciones articuladas en torno a un plan estratégico según lo definen la escuela prescriptiva. Esta consideración coincide con otros estudios acerca del perfil del director pymes, "Estos empresarios combinan una fuerte orientación a la acción . Son a la vez visionarios y realizadores pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación ." (KANTIS HUGO , 1998.). Si se analiza lo que propone la escuela descriptiva de Mintzberg se puede decir que las pymes entrevistadas del Partido de Campana poseen una estrategia intentada , o sea planeada exante, aunque no escrita sino informal y una estrategia emergente que es como respuesta de hechos que se van presentando con el devenir del tiempo , aunque se noto que el peso de la estrategia emergente es mucho mayor que la intentada o planeada , es decir que hay algunas empresas que no poseen estrategia planeada, pero sí poseen una estrategia emergente y las empresas que poseen las dos estrategias le dan mas

importancia relativa a la emergente siendo la planeada utilizada como guía y modificada por la emergente. Según lo que se pudo observar las pymes con mayor equilibrio entre esta dos estrategias son las mejor posicionadas, es decir que lo ideal sería tener una importancia relativa de 50% entre las dos estrategias (planeada y emergente).

En el polo se observaron dos grupos bien definidos de empresas , un grupo que podríamos llamar con **MENOS VENTAJAS ESTRATEGICAS** : Que son empresas que tienen características comunes como:

1- Están inmersas en una guerra de precios que incrementa la rivalidad entre firmas establecidas en el polo industrial y esto afecta como una fuerte amenaza para su rentabilidad . Según Hill y Jones (1996) " La intensa rivalidad entre firmas establecidas depende de tres factores : (1) Estructura competitiva de la industria , (2) Condiciones de demanda y (3) La dificultad de barreras de salida de la industria . Analizaremos estos conceptos :

Estructura Competitiva : El mercado esta muy fragmentado es decir hay una gran cantidad de empresas pero ninguna lo domina . Esta fragmentación se caracteriza por bajas barreras de ingresos a competidores de otras regiones que ven a Campana como una alternativa ya que muchos de los polos industriales donde se desempeñaban se han achicado o han desaparecido . También otro factor importante es la poca diferenciación de las empresas locales ante estos competidores factor que hace que para las empresas contratantes sea lo mismo o mejor contratar a sus competidores por un tema de costos . Este mercado fragmentado se caracteriza por bajas barreras de ingreso y servicios difíciles de diferenciar . "La combinación de estos rasgos tiende a generar ciclos de auge y fracaso . Las bajas barreras de ingreso implican que cada vez que la demanda sea fuerte y las utilidades sean altas habrá una corriente de nuevos aspirantes en espera para aprovechar el auge , a menudo la corriente de nuevos aspirantes dentro de un mercado fragmentado genera capacidad excedente . Una vez desarrollada una capacidad excedente las empresas empiezan a reducir los precios para utilizar su capacidad de reserva . El resultado es una guerra de precios que disminuye las utilidades de estas empresas ". (HILL Y JONES ; 1996) . Esto lo utilizan para su provecho las empresas contratantes. Se observó que un gran número de empresas del Polo Industrial , están sufriendo una dura competencia de empresas extra polo que hacen que sus ventas caigan y pase lo mismo con sus rentabilidades ya que llegan al polo con mano de obra de otras regiones que es mucho más barata que en Campana . Esto hace difícil competir para las empresas locales que tienen costos estructurales más altos.

Condiciones de demanda : Otro factor preponderante para las pymes del polo industrial que tienen una alta exposición a las ventas , combinada con una declinación de la demanda de los servicios por parte de las empresas contratantes , generando una gran amenaza ya que aumenta el grado de rivalidad de las empresas del polo industrial . Esto es una característica de las empresas del partido que solo ven un horizonte a nivel local y no regional o nacional y hasta internacional.

Barreras de salida : Este factor representa una seria amenaza competitiva y se agrava cuando disminuye la demanda , si las barreras de salida son altas las empresas se bloquean en mercados desfavorables. Algunas de estas barreras son:

- Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y tienen un precio irrisorio de liquidación si la empresa desea abandonar la industria. Existen en el partido empresas que adaptaron su producción a una sola empresa contratante, por años eso le alcanzó para crecer , pero hoy las nuevas condiciones de competencia hacen que estas pasen por un momento de crisis y que como me dijo uno de los empresarios "No veo expectativas futuras para la actividad , pero sigo porque me sale más caro cerrar ,(elevados costos de salida), que seguir ."

- Elevados costos de salida , Como el pago de indemnizaciones .
- Vínculos emocionales. Como se sabe el empresario pyme tiene un vinculo muy especial con su empresa , que muchas veces involucra familias y varias generaciones.
- Dependencia económica en determinada industria , como cuando una empresa no es diversificada y depende , por lo tanto de ese ámbito para lograr sus ingresos.

2 - También observamos que son empresas poco flexibles y con poca agilidad , muchas de ellas con orientación solo al corto plazo, con poca cintura financiera , poco crédito y a tasas muy elevadas.

3- Con respecto a la generación de ventajas competitivas que según lo hemos definido es el porque de la implementación de una estrategia; se puede decir que todas las empresas se basan en sus recursos y capacidades del presente para crear una ventaja competitiva pero que muy pocas de estas empresas desarrollan recursos y capacidades adicionales es decir nuevas habilidades orientadas a lograr una posición competitiva a largo plazo. Es decir son empresas que no incorporan conocimientos nuevos adaptados a los tiempos que corren. También observamos que son las empresas menos globalizadas y regionalizadas, que se limitan a competir dentro del polo .

4- Con respecto a acciones asociativas y cooperativas, se torna muy difícil por un tema cultural y se plantea lo que se llama el **dilema del prisionero**.

5- A nivel tecnológico la mayoría están lejos de la frontera tecnológica. Esto hace que los niveles de competitividad sean cada vez más bajos.

6- Por último podríamos agregar que ,según lo que pudimos recavar , estas empresas no aplican el pensamiento estratégico , no incorporan el futuro en la gestión de sus negocios y no tienen interés de involucrarse en el nuevo paradigma. Son empresas que no incorporan la reflexión en sus directorios y es por ello que son empresas que no aprenden.

Las empresas llamadas **CON MEJORES VENTAJAS COMPETITIVAS** : Tienen características comunes como :

Son ágiles, flexibles y dinámicas con orientación a largo plazo , capaces de visualizar oportunidades y escenarios futuros , con una capacidad en tecnología cercana a la frontera tecnológica . Estas empresas que son un grupo minoritario en el polo industrial Campana , pudieron globalizarse y su mercado es regional y en algunos casos internacional tienen bien diversificadas sus ventas y por ende tienen baja exposición a ellas. Como me decía un industrial entrevistado: " Cuando se llega a facturarle del total de la facturación un 25 % a una sola empresa , salgo a buscar otras para que en un futuro no influya si esta empresa ya no nos contrata ." Sus estrategias se basan en la diferenciación del servicio y/o producto y la calidad del mismo , son empresas innovadoras con un buen manejo de información estratégica y un buen autodiagnóstico , tanto económico –financiero, como de sus activos tangibles e intangibles , la mayoría posee un factor humano bien capacitado y con cohesión interna.

Hemos visto que estas empresas son solventes y que tienen posiciones financieras relativamente buenas , esto hace que : puedan aplicar como ya dijimos en el punto II una gama mayor de estrategias y puedan negociar mejores tasas y condiciones con sus proveedores financieros y hasta hay algunas evidencias de venture capital casero.

Son empresas basadas en la rentabilidad el orden y con una cartera de proyectos futuros a corto , mediano y largo plazo.

Estas empresas están avanzando en algunas alianzas estratégicas con respecto a estructura de comercialización en bloque y también algunas tienen contratos de colaboración tecnológica con universidades.

Todas poseen un líder de gran capacidad cognoscitiva de su negocio y se asesora continuamente en técnicas de gestión.

Vamos a resumir en el cuadro a continuación algunos factores distintivos entre las pymes de servicios industriales del Partido de Campana que consideramos con más capacidades estratégicas (empresas con mejores ventajas competitivas) y las consideradas con menos capacidades estratégicas (empresas con menos ventajas competitivas) .

CON MÁS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	CON MENOS CAPACIDADES ESTRATEGICAS
Dinámicas y flexibles , desarrollando continuamente nuevas capacidades competitivas e innovadoras	Estáticas, siempre con las mismas capacidades competitivas ,con casi nada de innovación.
Con orientación a largo plazo y el crecimiento basado en rentabilidad.	Con orientación a aspectos financieros de corto plazo ,
Fuertemente globalizadas o regionalizadas. Con poca capacidad ociosa	Con una visión del mercado a nivel local como en la década del ochenta. Con una importante capacidad ociosa
Con fuerte diferenciación de su oferta.	Con serios problemas para diferenciar su oferta.
Con capacidad de acceso y manejo de información estratégica , agudeza perceptiva y visión de oportunidad	Poco acceso a información en tiempo y forma y con desorientación estratégica
Factor humano con alta capacitación y cohesión interna.	Factor humano con baja capacitación y sin cohesión interna.
Ventas diversificadas, con baja exposición	Ventas concentradas con alta exposición.
Con una cultura que acepta y promueve las alianzas estratégicas.	Sin cultura para las alianzas estratégicas.
Con una cartera de ideas o proyectos futuros a corto, mediano y largo plazo.	Sin cartera de ideas y proyectos y con pocas expectativas futuras para su actividad.
Con un buen ejercicio de autodiagnóstico, saben donde están paradas y hacia donde van.	Sin mediciones serias , no saben donde están paradas y no tienen un timón orientado.

III) INDICADORES

Los indicadores presentados en esta sección se vinculan con las diversas áreas temáticas consideradas centrales para el abordaje de los aspectos microeconómicos de la competitividad de las firmas entrevistadas, tales como:

El grado de dinamismo de las empresas en la globalización , la gestión y el factor humano , la producción y la comercialización y el desarrollo de actividades innovativas. Se

construyeron además un conjunto de variables auxiliares que integran los indicadores presentados y se utilizan en el testeado de la hipótesis.

El grado de dinamismo en la globalización distingue entre empresas con desigual performance en términos de : Grado de inserción externa . Alianzas estratégicas . Grado de importancia de asesores externos y de otros en la toma de decisiones.

En relación a la gestión y al factor humano se diferencian estilos de dirección empresarial en función de centralización de las decisiones estratégicas del negocio, el horizonte de planeamiento, la generación de ventajas competitivas presentes y futuras, el esfuerzo de capacitación de los órganos directivos y operativos y el grado de cohesión interna de la empresa.

Los indicadores para el área de producción y comercialización evalúan el grado de actualización tecnológica , el grado de antigüedad de las maquinarias, el aseguramiento de la calidad, el grado de exposición a las ventas y la incidencia de nuevos clientes si son locales , nacionales o transnacionales.

En relación al área de innovación se detecta el grado diferencial de formación de competencias y desarrollo de aprendizaje que las empresas efectúan para transformar conocimientos genéricos en específicos. Se construyen indicadores relativos al peso de nuevos productos y/o servicios en la facturación , utilización del entorno científico tecnológico local, participación de ingenieros y técnicos en la producción y grado de cooperación tecnológica con otros agentes.

A continuación se presentan algunos indicadores definidos para cada área temática señalada.

IV) DEFINICIÓN DE INDICADORES

I) Grado de dinamismo en la globalización

1.1- Grado de inserción externa.

Este indicador mide cuantas empresas del panel tienen presencia en mercados transnacionales y considera dos situaciones:

- a) Firms con alguna presencia en el exterior.
- b) Firms sin presencia en el exterior.

1.2- Contratos estratégicos.

Este indicador mide cuantas empresas del panel , poseen algún tipo de contrato estratégico con su entorno, formalizado o no formalizado jurídicamente .

- a) Firms que poseen algún contrato estratégico con el entorno
- b) Firms que no poseen este tipo de contratos.

1.3- Grado de importancia de asesores externos y de otros en la toma de decisiones.
Este indicador diferencia las firmas según el grado de utilización de competencias externas en la toma de decisiones.

- a) Elevado : Los responsables de la firma reciben muy frecuentemente asesoramientos de consultores y/o de instituciones públicas , cámaras, bancos, clientes y proveedores.
- b) Intermedio : Los responsables de la firma reciben con frecuencia asesoramiento de consultores y/o de instituciones públicas , cámaras, bancos, clientes y proveedores.
- c) Reducido : Las firmas reciben en forma muy esporádica o no reciben asesoramientos de consultores y/o de instituciones públicas , cámaras, bancos, clientes y proveedores.

II) Gestión y Factor Humano

2.1- Horizonte de planeamiento

Este indicador distingue a las firmas que incorporan el futuro en su plan estratégico.

- a) Elevado : Firmas que planean al corto , mediano y largo plazo.
- b) Medio : Firmas que planean al corto plazo
- c) Nulo : firmas que no planean.

2.2 – Grado de capacitación en niveles directivos y operativos

Este indicador discrimina entre las firmas que invierten en capacitación tanto para los niveles de dirección como en niveles operativos.

- a) Elevado : Toma cursos de capacitación en dirección y capacitación más de 2 veces al año.
- b) Medio : Toma cursos de capacitación en dirección y capacitación 1 vez al año.
- c) Bajo : No toma cursos de capacitación o los toma muy esporádicamente.

2.3 - Posesión de sistema para toma de decisiones

Este indicador intenta distinguir entre firmas que poseen un sistema de información para la toma de decisiones en tiempo real y con indicadores económicos – financieros y de performance.

- a) Elevado : Posee un sistema extracontable con información en tiempo real para la toma de decisiones.
- b) Medio : Posee solo un sistema contable tradicional y un sistema que le otorga información de tipo financiera en tiempo real.
- c) Bajo: Solo posee un sistema contable tradicional desfasado del tiempo real.

2.4 – Grado de cohesión interna

Este indicador mide el grado de cohesión de todos los niveles de la firma tanto sea en los órganos directivos , operativos y en ambos. Este indicador es medido simplemente preguntando al empresario entrevistado como ve la cohesión interna de su firma.

- a) Elevado : Las firmas tienen un alto grado de cohesión interna en todos los niveles.
- b) Medio : las firmas tienen cohesión interna solo en los órganos directivos.
- c) Bajo: Las firmas no tienen cohesión interna en ningún nivel.

III) Producción y comercialización

3.1- Antigüedad de maquinarias y equipos.

Este indicador intenta clasificar a las firmas por la antigüedad que tienen sus maquinarias y equipos y así tratar de detectar las que están más cerca de la frontera tecnológica.

- a) Hasta 4 años de antigüedad.
- b) Entre 5 y 9 años de antigüedad.
- c) Entre 10 y 15 años.
- d) Más de 15 años.

3.2 – Peso de ingenieros y técnicos ocupados en la producción.

Este indicador hace referencia a si la empresa ocupa ingenieros y técnicos en el proceso productivo .(se incluyen los contratados externos)

- a) Elevado : Las firmas ocupan ingenieros y técnicos en la producción.
- b) Medio : Las firmas ocupan técnicos en la producción.
- c) Bajo : No ocupan ni ingenieros ni técnicos en la producción.

3.3 – Grado de exposición por ventas

Este indicador distingue a las firmas en función de la participación de los tres principales clientes en la facturación en el año 2000.

- a) bajo : Menor al 15 % de la facturación.
- b) Medio-bajo : Entre 16% y 50%.
- c) Alto : Más del 50%

3.4 – Elección de la estrategia competitiva

Este indicador trata de distinguir entre aquellas firmas que eligen como estrategia la diferenciación y las que eligen la estrategia precio.

- a) Firmas con estrategia de diferenciación.
- b) Firmas con estrategia precio.

3.5 – Aseguramiento de la calidad.

Este indicador mide el grado de aseguramiento de la calidad efectuado por las firmas considerando: La existencia de controles de calidad a lo largo del proceso de prestación del servicio, la utilización de instrumentos de control de calidad en dicho proceso y el empleo de formularios de control en cada punto de control. Como resultado se define el siguiente gradiente de situaciones:

- a) Elevado nivel de aseguramiento de la calidad: Las firmas efectúan control de calidad con instrumentos , tiene puntos de control en los distintos tramos del servicio y lleva registros de control usando formularios.
- b) Intermedio nivel de aseguramiento de la calidad : Las firmas efectúan control de calidad sin instrumentos , tiene puntos de control en los distintos tramos del servicio, pero no lleva registros de control usando formularios.
- c) Ausencia de aseguramiento de la calidad : Este grupo de firmas no efectúa controles de calidad .

IV) Capacidad en innovación.

4.1 - Cooperación tecnológica con otros agentes

Este indicador mide el grado de interacción existente entre la firma y otros agentes y/o instituciones (proveedores, clientes, consultores, municipalidad, entidades gremiales, centros tecnológicos y fundaciones) con el objeto de efectuar cambios organizacionales, mejoras y desarrollos en productos y procesos , introducción de nuevos canales de distribución , entre otros . Los valores que asume este indicador son los siguientes:

- a) Máximo nivel de interrelaciones: La firma efectúa interacciones en más de dos áreas temáticas y con más de dos agentes distintos.
- b) Mediano nivel de interrelaciones: La firma efectúa interacciones en menos de dos áreas temáticas y con menos de dos agentes distintos.
- c) Inexistencia de interrelaciones : La firma no efectúa ningún tipo de interacción.

4.2 - Utilización del entorno científico – tecnológico local.

Este indicador mide el grado de utilización del entorno científico y técnico del partido de Campana.

- a) Alto : Firmas que tienen convenios de intercambio científico técnico con entidades del polo.
- b) Bajo: Firmas que no tienen convenios de intercambio científico técnico con entidades del polo.

4.3 - Peso de nuevos servicios en la facturación.

Este indicador mide el peso de los nuevos servicios introducidos por las firmas en el año 2000.-

- a) Elevado : Participación de nuevos servicios mayor al 50%
- b) Medio : Entre el 25% y 50%
- c) Bajo : Menor al 25%
- d) Inexistente : La firma no introdujo nuevos servicios.

V) RESULTADOS DE INDICADORES

I) Grado de dinamismo en la globalización

1.1) Grado de inserción externa.

	número	%
Firmas con alguna presencia en el exterior	4	10
Firmas sin presencia en el exterior	36	90
Total	40	100

1.2) Contratos estratégicos

	Numero	%
Firmas que poseen algún contrato estratégico con el entorno	7	17,50
Firmas que no poseen este tipo de contratos	33	82,50
Total	40	100,00

1.3) Grado de importancia de asesores externos

	Número	%
Elevado	0	0
Intermedio	5	12,50
Reducido	8	20,00
Nulo	27	67,50
Total	40	100,00

II) Gestión y factor Humano

2.1) Horizonte de planeamiento

	Número	%
Elevado	3	7,50
Medio	5	12.50
Nulo	32	80,00
Total	40	100,00

2.2) Grado de capacitación en niveles directivos y operativos

	Número	%
Elevado	2	5,00
Medio	5	12,50
Bajo	11	27,50
Nulo	22	55,00
Total	40	100,00

2.3) Posesión de sistema para toma de decisiones.

	Número	%
Elevado	2	5,00
Medio	7	17,50
Bajo	31	77,50
Total	40	100,00

2.4) Grado de cohesión interna.

	Número	%
Elevado	3	7,50
Medio	13	32,50
bajo	24	60,00
Total	40	100,00

III) Producción y comercialización

3.1) Antigüedad de maquinarias y equipos.

	Números	%
Hasta 4 años	2	5,00
Entre 5 y 9 años	8	20,00
Entre 10 y 15 años	12	30,00
Más de 15 años	18	45,00
Total	40	100,00

3.2) Peso de ingenieros y técnicos ocupados en la producción

	Número	%
Elevado	8	20,00
Medio	4	10,00
Bajo	28	70,00
Total	40	100,00

3.3) Grado de exposición a las ventas

	Número	%
Bajo	3	7,50
Medio	5	12,50
Alto	32	80,00
Total	40	100,00

3.4) Elección de Estrategia competitiva.

	Número	%
Firmas con estrategia de diferenciación	14	35,00
Firmas con estrategia de precios	26	65,00
Total	40	100,00

3.5) Aseguramiento de la calidad.

	Número	%
Elevado nivel de aseguramiento	4	10,00
Intermedio nivel de aseguramiento	14	35,00
Ausencia de aseguramiento	22	55,00
Total	40	100,00

IV) Capacidad en innovación

4.1) Cooperación tecnológica con otros agentes.

	Número	%
Máximo nivel de interrelaciones	3	7,50
Mediano nivel de interrelaciones	11	27,50
Inexistencia de interrelaciones	26	65,00
Total	40	100,00

4.2) Utilización del entorno científico tecnológico local.

	Número	%
Alto	4	10,00
Bajo	36	90,00
Total	40	100,00

4.3) Peso de nuevos servicios en la facturación.

	Número	%
Elevado	0	0
Medio	1	2,50
Bajo	3	7,50
Inexistente	36	90,00
Total	40	100,00

CAPÍTULO III CONCLUSIONES

I) Resumen ejecutivo

El funcionamiento económico ha cambiado de manera significativa en la década del noventa. La competencia global impone una economía abierta y agresiva con un nivel de competitividad internacional, nacional y regional; prioridad en capacitación y cohesión interna; normas internacionales de calidad; eficiencia, innovación y nuevos productos con mayor valor agregado; una gestión empresarial dinámica incorporando contratos asociativos flexibles para agrandar el mercado (ya que como se desdibujan los límites de las naciones también lo hacen los límites de las empresas) e incorporación de alta tecnología y ventajas competitivas.

Con todo surge un contexto con una nueva orientación gerencial, con cambios en la organización y tecnología, mayor presión competitiva y redimensionamiento cualitativo y cuantitativo del mercado que aumentó la importancia de la gestión estratégica de las empresas con respecto a su entorno de negocios, este entorno evoluciona sin cesar y los factores clave que determinan el éxito cambian al ritmo de:

- **Las preferencias de los consumidores**, obligando a las empresas a diseñar modelos de negocios dinámicos y flexibles capaces de sobrevivir a la complejidad y desarrollar habilidades esenciales para sostener la lucha a largo plazo.
- **Los cambios tecnológicos** son cada vez más rápidos y sorprendentes, hoy se da un círculo virtuoso entre la globalización y la tecnología, ya que la primera empuja a la segunda y viceversa.
- **Los cambios en la forma de competir**: En los mercados globalizados la tendencia es que exista un número mayor de competidores disputando el espacio con mayor dinamismo. Esta clase de competencia es distinta a la tradicional, donde cada empresa competía por su propio mercado, hoy por hoy no se puede dejar de lado analizar una nueva forma de competir que es la complementación.

El objetivo de nuestra investigación fue evaluar si las pymes especialistas en servicios industriales del Partido de Campana , que poseen algún gerenciamiento estratégico , son aquellas con mayores chances de desempeño competitivo . Las preguntas que nos hacemos en este trabajo son : ¿ Qué sabemos sobre la capacidad de este tipo de empresas para lograr un desempeño superior? , ¿ Cómo hacen realmente los empresarios para vincular sus empresas con el entorno ? y ¿ Si las que poseen gestión estratégica cuentan con un mejor posicionamiento competitivo ? .

El estudio fue realizado a partir de una muestra de cuarenta empresas pymes de servicios industriales del polo industrial, que fueron seleccionadas con el asesoramiento de la Dirección de la Producción de la Municipalidad de Campana y La Unión Industrial de Campana . Estas empresas fueron elegidas de un panel total de ochenta y cinco empresas pymes de servicios industriales y el criterio que se tomó en cuenta para seleccionar fue la interacción que tienen estas empresas con la Dirección de la Producción y con la Unión Industrial de Campana . Es decir que son según estos dos organismos aglutinadores las más comprometidas en la participación en cursos, charlas , conferencias y en la búsqueda de alternativas para incrementar su productividad, competitividad etc.

A estas empresas se les hizo una entrevista abierta sobre temas de :Conocimiento general de la empresa , estilo de dirección , organización y estructura , mercado y comercialización , producción y costos , calidad, factor humano , índices de performance e innovación .

Dicha entrevista tubo una duración en promedio de una hora y media según el empresario que fue entrevistado y fue realizada en los meses de junio , julio y agosto de 2001 en una primera etapa y en septiembre , octubre y noviembre de 2001, en una segunda etapa que consistió en las últimas entrevista y en observaciones y charlas informales con los directores de empresas ya entrevistadas en la primera etapa.

Además hemos tenido la valiosa colaboración de "informantes claves " como La Directora de Producción de la Municipalidad de Campana y su equipo de trabajo y empresarios que aunque están en una situación de semi retiro , son consultados por varias de las empresas entrevistadas por su experiencia y por su conocimiento técnico y del mercado .

La muestra está constituida por firmas que en el año 2000 facturaron en promedio 800.000 pesos anuales y ocuparon a 25 personas en promedio. Este tamaño medio esta influido por el peso decisivo que tienen las empresas que facturan hasta 1.000.000. de pesos y ocupan hasta 30 personas en promedio (25 % de los casos) y las que facturan hasta 400.000 pesos anuales y ocupan hasta 10 personas en promedio (63% de cos casos). Por el contrario , las firmas con ventas anuales de hasta 3.000.000 de pesos que ocupan 100 personas en promedio representan solo el 12 % del panel.

Los indicadores presentados para testear la hipótesis se vinculan con diversas areas temáticas consideradas centrales para el abordaje de los aspectos de gestión estratégica de las empresas tales como :

- I) Grado de dinamismo en la globalización .
- II) Gestión y factor humano.
- III) Producción y comercialización.
- IV) Capacidad en innovación.

Se construyeron además un conjunto de variables auxiliares que integran los indicadores presentados y que se utilizaron también en el testeo de la hipótesis.

Los principales problemas que hemos notado en nuestra investigación están asociados a redefinir su posición en el mercado, de replantear el funcionamiento de su gestión estratégica , de avanzar en el desarrollo de esquemas de cooperación y de alianzas estratégicas orientadas a agrandar el mercado y no particionarlo. La gestión financiera constituye indudablemente un área de vital importancia aunque debe tenerse presente que de nada servirá pensar medidas tendientes a facilitar el acceso al crédito si no media un accionar más integral que incluya el apoyo al fortalecimiento de las capacidades estratégicas de las empresas . de lo contrario la asistencia financiera solo deberá verse como un auxilio de corto plazo.

Las firmas del panel conforman dos grupos con distintas capacidades estratégicas: El primer grupo con una capacidad estratégica elevada (7,5 % de los casos) y un segundo grupo con capacidad estratégica reducida (92,5 % de los casos) , dentro de este grupo se pueden notar dos grupos uno con capacidad estratégica reducida alta (10,82% de los casos) y uno con capacidad estratégica reducida baja (89,18 % de los casos) .

Con capacidad estratégica elevada

Estas firmas poseen rasgos en común como : Son ágiles ,flexibles y dinámicas con orientación a largo plazo capaces de visualizar escenarios futuros , con alta capacidad tecnológica , son empresas que pudieron globalizarse y su mercado es regional e internacional , sus estrategias pasan por la diferenciación , la innovación y la calidad , además tienen una gestión moderna que les facilita efectuar lecturas correctas de los cambios de curso y captar información sobre nuevas oportunidades .

Son firmas que poseen algún tipo de contrato estratégico asociativo, con un alto grado de conocimiento cognoscitivo de sus directorios, cuentan con capacidad de autodiagnóstico , poseen un factor humano bien capacitado y cohesionado e incorporan el futuro a la gestión de sus negocios .

Son un grupo de empresas con más ventajas competitivas , lo cual les permite un mejor posicionamiento competitivo .

Con capacidad estratégica reducida

Aquí tenemos que diferenciar dos grupos de empresas

- a) **Con capacidad estratégica reducida alta** : Son empresas que si bien no están totalmente globalizadas , dejaron de depender exclusivamente de las empresas grandes ubicadas en el Partido de Campana , para salir al mercado regional . Son firmas demasiado centralizadas , poco flexibles , sin equilibrio entre el corto y largo plazo y con poca capacidad tecnológica aunque poseen un standard de calidad buena . Sus estrategias se basan en un mix entre diferenciación y precio , en un porcentaje reducido aplican el pensamiento estratégico pero no todas tuvieron buenos resultados en este sentido , hay una actitud de concretar distintos tipos de alianzas estratégicas , pero se les hace muy difícil por un tema cultural cayendo en el dilema del prisionero. Sus directores no acceden asiduamente a la capacitación aunque si accede su factor humano que en la mayoría de los casos posee una cohesión satisfactoria aunque no ideal. Por último podemos decir que tienen un

posicionamiento medio bajo , en una posición que se va debilitando influenciada por el contexto.

- b) Con capacidad estratégica reducida baja:** Son firmas que compiten en más de un 90% de su facturación en el Partido de Campana y su estrategia es de precios , esto hace que estén inmersas en una guerra de precios que incrementa la rivalidad entre las empresas y afecta su rentabilidad, son firmas orientadas al corto plazo , con alta exposición a las ventas , altas barreras de salida del negocio , son rígidas , con un nivel bajísimo de innovación y capacitación tanto en los niveles directivos como operativos, no cuentan con productos innovativos y no poseen actitud estratégica, por último podemos agregar que tienen bajo posicionamiento competitivo y están en un estado vegetativo , en una posición de vulnerabilidad. Es nuestra percepción que hay tres dificultades comunes de las empresas de capacidad estratégica reducida , la primera es una dificultad de asimilación de los cambios tecnológicos , la segunda es que existen problemas culturales derivados manteniendo creencias, valores y preconceptos respecto a la forma de cómo deben manejarse las cosas en una empresa y la tercera atiende a la falta de capacitación o conocimiento para hacer las cosas de acuerdo con las reglas o técnicas existentes.

II) Comentarios Finales

Como resultado de este análisis es posible concluir que el desafío comienza indudablemente con la realización de un profundo ejercicio de autodiagnóstico y de replanteo de escenarios alternativos , acompañado de una mayor orientación hacia el entorno . Es necesario desencapsular la visión de los problemas , avanzar hacia un enfoque global del negocio , desarrollar relaciones de cooperación con otras empresas y explorar al máximo las posibilidades de captar información estratégica . Este esfuerzo es fundamental para ampliar la cartera de ideas y proyectos de la empresa como para asignar prioridades y diseñar agendas flexibles que incluyan iniciativas novedosas . En tal sentido existen evidencias de que las pymes de mejor posicionamiento competitivo estarían avanzando en dicha senda a través de una mayor orientación globalizadora , del mayor énfasis en las actividades de innovación y diferenciación y de la construcción de relaciones colaborativas con otras firmas.

Habitualmente , el ritmo diario de lo urgente , los constantes cambios , la inestabilidad que rodea a las empresas tanto en el ámbito nacional como internacional , lleva a los directores a trabajar y a actuar en función de lo operativo . Estas actividades operativas se basan en la acción sin reflexión y la acción lleva nuevamente a ver sólo lo operativo, cuando surge algún problema , se busca "cubrir agujeros" y ver soluciones inmediatas , en general basándose en lo conocido , respondiendo siempre de la misma manera . Las pymes con mayores capacidades estratégicas aprendieron a trabajar con un enfoque estratégico , donde lo estratégico no está separado de lo operativo. De esta manera , la ejecución de tareas es en función a la visión y de los objetivos estratégicos y no es operativa por la acción en sí. Las firmas mejor gestionadas en el partido de Campana están acostumbradas a reflexionar o sea cuando se realiza una acción , no solamente se analizan los resultados sino también la forma en que fue tomada la decisión , así se logra un aprendizaje continuo en la organización y no solo de los individuos por separado . Aprender tiene dos significados adquirir conocimientos y adquirir habilidades. El conocimiento es la parte conceptual del aprendizaje , saber por qué ; en cambio la habilidad es el saber como, es la aplicación . Con todo, de acuerdo a lo observado podemos decir que el posicionamiento a futuro de las firmas con mayores capacidades estratégicas es relativamente mejor que las que no incluyen el pensamiento estratégico

en su gestión y que es un camino que tarde o temprano estas últimas deberán plantearse transitar para lograr una mejor posición a futuro.

Existen pocas dudas de que la mayoría de las firmas no podrán recorrer este camino solas. Los costos de transición son muy elevados para pensar que ello así ocurrirá . La experiencia internacional tanto en países de mayor desarrollo relativo como en países de la región no dejan dudas acerca de la necesidad de contar con un adecuado sistema de apoyo , capaz de reorientarlas y acompañarlas en su proceso de transformación. El desafío estratégico actual no solo involucra a las firmas sino que también a las entidades empresariales, profesionales , a las universidades y en general a las instituciones oficiales vinculadas a las pymes .

BIBLIOGRAFIA

- **Etkin Jorge. La empresa competitiva , grandeza y decadencia, el cambio hacia una organización vivible.** Primera edición , Editorial Mc Graw Hill , 1996.-
- **Hill Charles / Jones Gareth. Administración Estratégica , un enfoque integrado.** Tercera edición . Editorial Mc Graw Hill.
- **Kantis Hugo , Desarrollo y gestión pymes : Aportes para un debate necesario.** Capitulo 6. Primera edición . Universidad Nacional de General Sarmiento . 1998.
- **Mintzberg Henry. Safari a la estrategia .** Ediciones Gránica .Primera edición 1998.-
- **Mintzberg Henry . Mintzberg y la dirección .**Ediciones Diaz de Santos S .A.Segunda edición 1989.
- **Ohmae Kenichi . La mente del estratega .** Editorial Mc Garuw Hill.. Primera edición 1989.
- **Porter Michael . Estrategia Competitiva .** Editorial Rei Argentina .Primera edición. 1992.
- **Sainte-Marie George de . Dirigir una Pyme .** Editorial Paidos. Segunda edición 1995.
- **Saporosi Gerardo . Clínica Empresaria.** Ediciones Macchi . Primera edición .1999.
- **Serra Roberto . El nuevo juego de los negocios.** Ediciones Norma .primera edición.2000.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

- **Fuld Leonard M. Inteligencia competitiva.** Gestión . Volumen 5 . Número 1, enero/febrero 2000.
- **Ohmae Kenichi. Los nuevos límites de la empresa .** Gestión . Volumen 2 . Número 6 , Noviembre/diciembre 1997.
- **Porter Michael La nueva era de la estrategia .** Revista gestión , Ed. Especial Expomanagement , 1999.
- **Parhalad .C.K. Evolucionar para seguir.** Gestión . Volumen 2 . Número 2 . edición especial 1997.
- **Parhalad C.K. . El futuro ha llegado.** Gestión. Volumen 3. Número 2. marzo / abril 1998