Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Posgrado

Maestría en Administración - MBA

TESIS

"CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA PYMES DE SERVICIOS DE INGENIERIA Y MONTAJES ELECTRICOS EN CRECIMIENTO"

Autora: Lic. Jankowicz Paula

Tutora: Ing. Amalia Santisteban

-Octubre 2009-

Dedicatoria

A mi marido Alejandro, quien supo comprender cada momento de ausencia dedicado al estudio y con paciencia y esfuerzo me ayudó en mis momentos de desgano aportándome un motivo para seguir adelante con este trabajo.

A mis padres Alba y Roberto, por haber dedicado sus vidas a formar la persona que soy.

Agradecimientos

A Mehcco s.a., especialmente a Jorge A. Sanvitale, por haberme permitido utilizar tiempo de mi jornada laboral para realizar las entrevistas, por haberme facilitado los contactos, y por la motivación constante para que finalizara este trabajo.

A mi tutora Amalia Santisteban y al Dr. Jorge Stern por ser mis guías en la realización de esta tesis.

A todas las personas entrevistadas, quienes han contribuido a brindar información valiosa desinteresadamente.

A mis amigos del MBA, quienes me han sostenido durante todo este proceso con su constante estimulación y enorme generosidad.

A Ignacio Bruera, miembro de la Fundación Observatorio Pyme, quien ha contribuido con información muy valiosa que me ayudó a focalizar el tema de estudio.

Y a todas las personas que estuvieron al lado mío durante este tiempo escuchándome y apuntalándome para poder lograr mi objetivo: finalizar mi trabajo de Tesis.

“No es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa”

Juan Carlos Valda

Declaración

"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

Buenos Aires, Octubre de 2009

Índice de Contenidos

	Página
I. Introducción	***7***
II. Fundamentación del tema de la tesis	***8***
1. Planteo del problema	*8*
2. Justificación	*9*
III. Objetivos de la tesis	***10***
1. Objetivo General	*10*
2. Objetivos Específicos	*10*
IV. Metodología de elaboración	***11***
V. Marco Teórico	***11***
1. La organización como sistema	*11*
2. Las Pymes y sus formas legales de constituir sociedad	*15*
2.1. Pymes de servicios	*15*
2.2. Formas legales de constituir sociedades comerciales	*19*
3. Cambio organizacional	*21*
4. Recursos humanos, liderazgo, motivación y poder	*26*
5. El marketing en las Pymes	*31*
6. Competitividad y cadena de valor	*34*
VI. Análisis de Situación	***37***
1. Introducción	*37*
2. El sector de la construcción	*39*
3. Haciendo foco en el sector de Montajes Eléctricos	*44*
3.1. Características de las empresas encuestadas	*47*
3.2. Empresas en crecimiento	*48*
3.3. Ventajas competitivas	*52*
3.4. Crisis de las empresas en crecimiento	*53*
3.5. La transición del crecimiento	*61*
VII. Conclusiones	***63***
VIII. Recomendaciones	***69***
IX. Bibliografía	***78***
X. Anexos	***81***

I. Introducción

Muchas empresas inician sus actividades como un emprendimiento individual o de muy pocas personas y a medida que el negocio crece es necesario adaptarse para afrontar este crecimiento con una estructura más compleja y organizada.

El presente trabajo pretende mostrar una forma de reorganizar Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PYMES) de servicios de ingeniería y montajes eléctricos para lograr afrontar la amenaza de crisis que se presenta cuando el empresario comienza a incorporar recursos y ampliar las instalaciones para hacer frente al crecimiento de la demanda.

Hay diferentes estructuras y dimensiones de empresas. Las compañías unipersonales, suelen estar manejadas por un dueño ejecutivo, sus negocios son relativamente sencillos y no tienen necesidad de estructuras gerenciales formales.

En el otro extremo, las compañías con ventas anuales millonarias, no pueden manejarse informalmente. Sus operaciones son complejas y requieren conocimientos especializados, estructuras gerenciales formales y la utilización de herramientas de dirección sofisticadas.

Entre estos dos extremos existen muchas empresas que dejaron de ser unipersonales o de pocas personas y están transitando el camino que algún día los lleve a ser grandes. Éstas, simultáneamente con los cambios de estrategia que todo crecimiento exige, deben pasar por una compleja metamorfosis gerencial que les permita superar la transición del pequeño emprendimiento empresarial a la formalidad y sofisticación de la gran empresa.

Este trabajo pretende mostrar la manera menos conflictiva de pasar la transición de una empresa unipersonal a otra forma de organización mas sofisticada.

Al crecer, las empresas procuran servir a un mayor número de mercados con una gama de productos más amplia. Esto crea oportunidades y desafíos para sus ejecutivos. Pero al mismo tiempo incrementa enormemente la complejidad, el valor

económico y el número de las decisiones y actividades con las que se tienen que enfrentar.

La complejidad exige que estas compañías deban crecer en su capacidad de utilización de herramientas efectivas de management y ajuste organizacional.

Entendiendo que el factor diferenciador de las organizaciones que prestan servicios es ante todo las personas y su capacidad de comunicación, es que se convierte en un factor determinante de toma de decisiones. La función de Recursos Humanos debe jugar un papel preponderante y como motor del cambio debe situarse a la cabeza. Los talentos generarán credibilidad, credibilidad para lograr orientar el cambio hacia el lado que a la organización le conviene.

Es un trabajo muy complicado entender las necesidades y motivaciones de todos los que trabajan en la organización y tratar de satisfacerlas; sabiendo que son dinámicas, pero es necesario trabajar en ello ya que los recursos humanos son el soporte de la organización.

II. Fundamentación del tema de tesis

1- Planteo del problema

El problema queda sintetizado en los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Existe conciencia en las Pymes de servicios de ingeniería y montajes eléctricos sobre el significado e impacto del crecimiento en la administración del negocio?

- ✓ ¿Cuáles son los factores que determinan el estado de crecimiento de una Pyme? ¿Es posible identificarlos? ¿Qué obstáculos plantea?

- ✓ ¿Pueden ser competitivas las empresas en crecimiento de este sector industrial? ¿Cómo se lo sustenta a través del tiempo?

- ✓ ¿Es posible implementar un sistema de Management profesional en este tipo de empresas?

- ✓ ¿Cuál es la naturaleza de la complejidad en la conducción y gestión de este tipo de empresas?

- ✓ ¿Existe una metamorfosis gerencial para las empresas en crecimiento? Y en ese caso ¿Es posible concretarlo?

- ✓ ¿Cómo resolver los conflictos del paso de nivel a medida que la empresa crece?

- ✓ ¿La transición en el proceso de crecimiento produce confusión en su dirección? ¿Cómo se resuelve?

2- Justificación

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

En países en vías de desarrollo este tipo de empresas permite canalizar ahorros sin necesidad de pasar por intermediarios financieros. Esto reduce riesgos cuando el mercado de capitales es rudimentario o directamente inexistente.

Mientras que hay muchos trabajos y libros que detallan cómo llevar adelante una gran empresa, cuales son sus estrategias y su accionar, no es tan numerosa para pequeñas empresas. La literatura de *management* es abundante en discusión sobre organizaciones. Sin embargo, por lo general enseñan como aplicar destacadas teorías a grandes empresas, sobreestimando que esto requiere una gran erogación de recursos económicos que, en general, las pequeñas empresas no disponen.

Este trabajo introduce algunos aspectos relativos a organizaciones así como también estudios de casos que sirven para mostrar la amplitud del problema incluido dentro

del tema elegido y pretende describir y ofrecer posibles soluciones a los problemas que genera el crecimiento en una Pyme de servicios de ingeniería y montajes eléctricos para llevar adelante este cambio optimizando los recursos que dispone.

Desde el punto de vista académico este trabajo es relevante ya que pretende aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración a una situación de la realidad económica de nuestros días.

Este trabajo tiene por objeto poder optar a la obtención de la graduación como Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Administración.

III. Objetivos de la tesis

1- Objetivo general

Analizar la transición del crecimiento en Pymes dedicadas a brindar servicios de ingeniería y montajes eléctricos que deben transformar su estructura impulsados por el aumento de la demanda.

2- Objetivos específicos

- Comprender a la Pyme como una forma de organización de emprendimientos.
- Describir la estructura de Pymes que brindan servicios de ingeniería y montajes eléctricos. Describir su modalidad de trabajo y detectar factores que manifiesten el crecimiento.
- Analizar conflictos de estructura y de personal que son consecuencia del crecimiento.
- Analizar la cadena de valor del sector.
- Analizar si la innovación y la competitividad son factores que manifiestan la complejidad del crecimiento de estas empresas.

- Elaborar un abanico de propuestas tendientes a superar los conflictos en la transición del crecimiento que facilite la persecución de los objetivos y planes de la empresa.

IV. Metodología de elaboración

Este trabajo se desarrollara realizando una indagación bibliográfica y de fuentes directas de referencia, así como también fuentes secundarias de información.

En el marco empírico se efectuará una investigación exploratoria por entrevistas a informantes claves como ser dueños de Pymes de servicios de ingeniería y montajes eléctricos, y otros referentes como consultores, autores de libros, artículos sobre el tema y demás referentes de importancia.

Por otra parte, durante el proceso de elaboración de tesis se realizarán consultas al tutor. Asimismo la participación de Taller de Tesis coordinado por las autoridades de la Maestría, servirá como espacio de consulta permanente.

V. Marco teórico

1- La organización como sistema

En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran “equipo”, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas y tenían metas comunes mas amplias que las individuales. Lo que experimentaron fue una organización inteligente. El equipo no era magnifico desde un principio seguramente, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios con el paso del tiempo.

Los negocios y las empresas son sistemas y como tal, están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.

Según Bertalanffy[1], sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados para alcanzar un objetivo operando sobre datos/energía/materia para proveer información/energía/materia.

Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto

En cuanto a su naturaleza, según el mismo autor, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

		Entradas				Salidas		
Ambiente		Información Energía Recursos Materiales		Transformación o procesamiento		Información Energía Recursos Materiales		Ambiente

Modelo general de sistemas abiertos[2]

[1] Von Bertalanffy, Ludwing. "Teoría General de Sistemas". Petrópolis 1976

En la Teoría de Sistemas, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí:

Ingestión: las empresas hacen o compras materiales para ser procesados. Adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para asistir otras funciones, tal como los organismos vivos ingieren alimentos, agua y aire para suplir sus necesidades.

Procesamiento: los animales ingieren y procesan alimentos para ser transformados en energía y en células orgánicas. En la empresa, la producción es equivalente a este ciclo. Se procesan materiales y se desecha lo que no sirve, habiendo una relación entre las entradas y salidas.

Reacción al ambiente: el animal reacciona a su entorno, adaptándose para sobrevivir, debe huir o si no atacar. La empresa reacciona también, cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Se puede alterar el producto, el proceso o la estructura.

Provisión de las partes: partes de un organismo vivo pueden ser suplidas con materiales, como la sangre abastece al cuerpo. Los participantes de la empresa pueden ser reemplazados, no son de sus funciones sino también por datos de compras, producción, ventas o contabilidad y se les recompensa bajo la forma de salarios y beneficios. El dinero es muchas veces considerado la sangre de la empresa.

Regeneración de partes: las partes de un organismo pierden eficiencia, se enferman o mueren y deben ser regeneradas o relocalizadas para sobrevivir en el conjunto. Miembros de una empresa envejecen, se jubilan, se enferman, se desligan o mueren.

[2] Chiavenato, Adalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 3ra. Edición Edit. McGraw-Hill. 1992

Las máquinas se vuelven obsoletas. Tanto hombres como máquinas deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento.

Organización: de las funciones, es la requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones. En el caso de los animales, que exigen cuidados en la adaptación. En la empresa, se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento deben ser coordinadas. En un ambiente de constante cambio, la previsión, el planeamiento, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración pueda hacer ajustes.

El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común. Y como dice Carlos Cleri[3], "Las Pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinamicas productivas y competitivas que les permite enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecesn en el proceso"

Según describe Peter M. Senge[4], el pensamiento sistémico en una organización también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo; logran unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura mas amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo.

[3] Cleri, Carlos. "El libro de las Pymes". Editorial Granica 2007
[4] Senge, M. Peter. "La Quinta Disciplina". Editorial Granica 1996

El pensamiento sistémico permite comprender la siguiente perspectiva: en vez de considerar a la organización separada del mundo, en vez de considerar que un factor externo causa los problemas, advierte que cada acto genera como consecuencia un efecto que luego se experimenta.

2- Las Pymes y sus formas legales de constituir sociedad

2.1 Pymes de servicios

Es oportuno señalar que en general no hay coincidencia en definir a las Pequeñas y Medianas Empresas. Las definiciones dependen del tamaño de las economías y de los criterios cualitativos o cuantitativos que se tengan en cuenta.
Pero más allá de las discrepancias que puedan existir en la materia en lo que sí existe coincidencia es en que las Pymes son generadoras del 64% del empleo mundial y base del desarrollo regional[5].

En Argentina, el Ministerio de Economía[6] estableció los topes para que las empresas sean consideradas Pyme: para el sector de servicios una empresa será considerada Pyme cuando su personal ocupado sea de hasta 100 empleados, sus ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) $12.000.000 y Patrimonio Neto $12.500.000.

En nuestro País las Pymes han demostrado ser uno de los principales pilares del desarrollo social y económico, dicha afirmación se hace evidente cuando analizamos ciertos indicadores a nivel Nacional e Internacional:

- Las Pymes son generadoras del 64% del empleo a nivel mundial[7].
- En Argentina, las Pymes ocupan el 78% de la mano de obra ocupada[8]. No sólo es un factor movilizador de la economía, sino que cumple un papel social importante en tanto son el sustento de un sinnúmero de hogares Argentinos.

[5] Romani, Vanesa Andrea. "Integración comercial en el MERCOSUR y la Globalización de los negocios". Tesis MBA UBA 2006
[6] Res. M. de E. Nº 401/89, 208/93 y 52/94
[7] Las Pymes y el Mercosur, Edgardo Acuña, 2003, Página 2.
[8] Las Pymes y el mercado de capitales Argentino – Cámara Española de Comercio de la Rep. Argentina – Narciso Muñoz – 2005.

- Asimismo, las Pymes generan más del 40% del PBI para Argentina[9]. Puede observarse la importancia de estas empresas en la producción Nacional.

Analizando estos indicadores, podemos avanzar en la idea de que los aportes que puedan realizarse a fin de mejorar la capacidad de gestión de dichas organizaciones, contribuirán de alguna manera al desarrollo de nuestro país.

Tabla Nº 1

División entre Grandes (G.E) y Pequeñas y Medianas (PYMES) Empresas

Cantidad de Empresas								
	Indistria	%	Comercio	%	Servicios	%	Total	%
PyMEs	89505	99,46%	503193	99,95%	301371	99,49%	894069	99,75%
G.E.	483	0,54%	239	0,05%	1542	0,51%	2264	0,25%
Total	89988	100,00%	503432	100,00%	302913	100,00%	896333	100,00%
Empleo								
PyMEs	745592	73,97%	1084561	96,00%	962457	72,54%	2792610	80,61%
G.E.	262317	26,03%	45162	4,00%	364263	27,46%	671742	19,39%
Total	1007909	100,00%	1129723	100,00%	1326720	100,00%	3464352	100,00%

Fuente: INDEC

Algunas diferencias entre Pymes y G.E.

- ❖ Las pequeñas empresas están mucho más cerca de sus clientes. De hecho, el propietario de un pequeño negocio habla con sus clientes todos los dìas. En las empresas grandes los dueños o los que toman las decisiones por lo general no están expuestos a sus mercados. La ventaja para las pequeñas empresas es que pueden enfrentar las oportunidades y tener el "olfato" mucho mejor preparado para captar las necesidades del mercado.

- ❖ Las pequeñas empresas tienen una mayor capacidad de respuesta y pueden cambiar las cosas en sus operacione con mucha mayor velocidad que las grandes empresas. Esto es así por una cuestión de tamaño y escala. Por lo tanto en este aspecto las pequeñas empresas habitualmente encuentran más fácil innovar o introducir alguna novedad en un plazo relativamente corto.

[9] Fuente Banco Mundial.

- Las pequeñas empresas pueden ser "fanáticas". Sus dueños suelen ser obsesivos con sus productos y servicios, y como resultado de ello nunca se rinden en sus intentos de mejorar sus productos, sus servicios o sus proyectos. Las grandes empresas generalmente son demasiado inflexibles como para permitirse esto.

- Las pequeñas empresas pueden mantener bajos sus costos de estructura. En realidad, no tienen alternativa. No pueden tener los costos fijos de sus competidores más grandes, por lo que los costos de innovar o de desarrollar algo nuevo no tienen porqué ser una barrera competitiva.

- Las pequeñas empresas tienen posibilidades de ser más flexibles. Pueden entregar más rápidamente, pueden aceptar nuevas ideas más fácilmente, y pueden reacionar y adaptarse al mercado o alas necesidades del cliente con mucha mayor facilidad.

Generalmente es más fácil para las pequeñas empresas concentrarse en calidad y servicio, mantener la individualidad y conseguir ventajas reales, simplemente tratando de ser mejor que cualquier otro a los ojos de sus clientes.

Las Pymes en Argentina

Las Pymes en general comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años 50'y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones. El modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

Estas limitaciones fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de

inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80'.

Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse

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

A pesar de los pesares, las micro, pequeñas y medianas empresas han incrementado su participación en la generación de riqueza y empleo en la Argentina. Con el auge de la sustitución de importaciones, en 2003 las Pymes crecieron un 66,5% mientras que el conjunto de la industria se expandía un 16%,

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

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la distribución de la renta.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresaria.

Algunas de las virtudes de las Pymes que destaca Carlos Cleri en su libro[10] se detallan a continuación y dice que las Pymes son la columna vertebral de las economías

[10] Cleri, Carlos. "El Libro de las Pymes". Editorial Granica 2007

nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio.

Las empresas pequeñas tienen como principal virtud justamente su tamaño. Ello les permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las grandes empresas. También les da agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para superar las contingencias de un mercado complejo y de veloces transformaciones.

Principales virtudes:

- Flexibilidad ya que la organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse a los cambios.
- Innovadoras y creativas ya que alimentan la especialización y diferenciación de productos acorde a las exigencias.
- Principales empleadoras de mano de obra. Son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad.

Las empresas de servicios deben comprender que los consumidores, para reducir su incertidumbre, buscan indicios de la calidad de los servicios ya que la mayor característica es que son intangibles. Sacan conclusiones en cuanto a la calidad basándose en las ubicaciones, personas, equipo, material de comunicación y precios que pueden ver.

2.2 Formas legales de constituir sociedades comerciales

La empresa es un tipo especial de organización que tiene por finalidad principal obtener ganancias. Las mismas, al constituirse, van adquiriendo diversas características, en lo que respecta a cantidad de personas que la integran y tamaño.

Los negocios pequeños pueden ser propiedad y estar dirigidos por una única persona; las mismas se denominan empresas unipersonales. En otros casos varias personas pueden unirse para poseer y dirigir sociedades, las cuales adquieren formas societarias. Según su tamaño, las mismas se clasifican en grandes, medianas y pequeñas empresas.

Antes de iniciar una actividad se deben definir ciertos aspectos tales como el ramo de actividad que se desarrollará, obtención del capital para desarrollar la actividad, lugar físico donde se establecerá la empresa, naturaleza y ubicación de las instalaciones necesarias para su funcionamiento, etc.

También debemos contar con la información necesaria para poder decidir bajo que figura legal e impositiva se desarrollara el mismo.

La empresa unipersonal[11] es aquella que se constituye en forma organizada para la producción o intercambio de bienes o servicios y cuyo capital social esta constituido por el aporte del empresario titular. En el caso de la empresa unipersonal la responsabilidad recae únicamente sobre el titular de la misma.

Según la ley de sociedades comerciales[12], habrá sociedad comercial cuando "dos o más personas en forma organizada, de acuerdo a un tipo previsto en la ley, se obliguen a organizar los aportes para la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas".

Cualquiera sea su objeto, se pueden constituir en alguno de los siguientes tipos:

- ✓ Sociedades de Hecho
- ✓ Sociedades Colectivas
- ✓ Sociedades en Comandita Simple
- ✓ Sociedades de Capital e Industria
- ✓ Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L)
- ✓ Sociedades Anónimas (S.A.)
- ✓ Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria
- ✓ Sociedades en Comandita por acciones
- ✓ Sociedades Accidentales o en Participación

[11] www.laleyonline.com.ar
[12] LEY 19550 - B.O. 30/03/84 LEY 19550 - Sociedades Comerciales. Buenos Aires, 3 de abril de 1972

Las Pymes podran adquirir cualquiera de las formas legarles para constituir sociedad. El termino Pyme es independiente de la forma legar de constituir sociedad

Si bien generalmente las empresas que tienen más trascendencias son las grandes organizaciones, las cuales generalmente adoptan la forma de Sociedades Anónimas, existe una gran variedad de pequeñas empresas que se constituyen como un tipo de organización, pero con el correr del tiempo y atendiendo a su evolución, van adquiriendo otras formas.

3- Cambio organizacional

El entorno social, político, económico, ecológico, en el que se encuentran inmersas las organizaciones, ha generado que estas busquen mecanismos que les permita dar respuestas ágiles y económicas, además, de mostrar y generar flexibilidad y adaptación. En otras palabras, si el entorno muestra complejidad entonces la organización responderá en el mismo sentido[13].

Los factores que intervienen en el cambio organizacional[14] pueden ser vistos desde un punto de vista individual, de grupo y como organización aunque estos factores están ampliamente relacionados entre sí. Los factores que a continuación presentaremos son los que influyen mayormente, sin embargo no son los únicos, pero el objetivo es presentar un modelo que ayude al entendimiento de la administración del cambio organizacional y sirva de punto de partida para la toma de decisiones.

Los factores que intervienen en el cambio organizacional pueden clasificarse en los siguientes niveles:

Nivel individual

Participación. La participación es un factor esencial en la administración del cambio organizacional, si la persona se siente involucrada con el proyecto o la tarea, la

[13] Robbins Stephen, “Comportamiento organizacional”. Pearson 2004
[14] “Modelo de Cambio Estrategico para pequeñas Empresas” http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0018

realizará con menos resistencia que si únicamente se le indican sus deberes y responsabilidades.

Resistencia al cambio organizacional. "La resistencia es una parte natural del proceso de cambio, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio"[15]. Esta pérdida de equilibrio, posiblemente se traduzca en estrés, o bien, en un comportamiento disfuncional que puede ser percibido como irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos, sabotajes a la empresa, etc. El líder del cambio, debe de tener la habilidad de reconocer que no necesariamente las personas se resisten al cambio porque se oponen a él, sino que más bien es un temor a lo desconocido y esto es una manera de reacción natural del individuo.

Sistemas de recompensa. El reconocimiento debe basarse en el trabajo bien hecho y los errores cometidos no deben ser castigados sino vistos como una oportunidad para el desarrollo. En general los sistemas de recompensa deben de premiar al grupo que apoya al cambio organizacional y no a los individuos pues el esfuerzo de cambio es finalmente un trabajo de equipo.

Nivel grupal

Liderazgo. El papel del líder en el proceso de cambio debe ser considerado como primordial. El líder asume la responsabilidad por el esfuerzo de cambio. Debe actuar como agente transformador del cambio, aceptando que habrá comportamiento disfuncional en el proceso, se encontrará en situaciones donde estará transitando entre orden y caos, donde tendrá que hacer negociaciones con las personas al tiempo que mostrará características carismáticas.

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es un factor determinante para que el cambio organizacional se realice ya que implica la suma de esfuerzos individuales en el desarrollo de proyectos específicos dentro de la organización para lograr mayor sinergia.

[15] Conner, D. "Managing at the Speed of Change". Villard Books 1992

Proceso de cambio. El proceso de cambio es la manera en que se realizarán los pasos en el cambio. En cualquier esfuerzo de cambio debe de existir una planeación aunque en la realidad el cambio no ocurra de esa manera. El plan deberá tener en consideración los recursos en función de tiempo, dinero, personal, tecnología y apoyo de fuentes externas.

Visión sistémica. El enfoque de sistemas busca la visión global de la organización así como la interacción que existe entre las partes (subsistemas)[16]. Esto implica que para asegurar que un cambio perdure en una parte de la organización, deberemos realizar ajustes en la organización, pues las partes del sistema afectan al todo.

Organización informal. La organización informal comprende las relaciones sociales dentro de la organización que se integran formando un sistema paralelo al sistema formal de la organización. Estas relaciones de grupos pueden convertirse en grupos de poder dentro de la organización y obstaculizar el proceso de cambio. El líder del cambio, debe reconocer la necesidad de evaluar la organización informal y de que manera esta puede llegar a obstaculizar el proceso de implementación del cambio

Nivel organizacional

Construcción de visión, misión, valores y objetivos. La mayoría de los esfuerzos de cambio y en particular los referentes a sistemas de calidad, generalmente comienzan con la definición de visión, misión, valores y objetivos, en donde la satisfacción al cliente es tomada en cuenta como un factor primordial. La organización que no tiene una clara definición de cuales son sus metas y objetivos no puede priorizar en cuanto a las estrategias de cambio a seguir para alcanzarlos.

Cultura organizacional. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras

[16] Senge, Peter. “La quinta disciplina”. Ed Granica.1996

Asignación de recursos. Dentro del proceso de implementación del cambio es necesario considerar los recursos que el cambio requerirá. En algunas organizaciones esto pareciera no ser un factor importante, sin embargo, es un factor clave entre el éxito y el fracaso de un proyecto de cambio.

Fuentes de cambio. Las fuentes de cambio dentro de una organización pueden ser internas (propuestas por personas, grupos o la alta gerencia) o bien externas. Las fuentes externas pueden provocar cambios internos forzosos para adaptarse a restricciones gubernamentales o de los clientes, o bien pueden ser voluntarios para responder a la competencia, globalización, modernización tecnológica, etc.

El factor fundamental que une los tres niveles descriptos (individual, grupal y organizacional) es la comunicación.

O'Connor (1994)[17], sugiere que la comunicación verbal o escrita además de las prácticas y mecanismos asociados con esta crean la cultura organizacional y por ello el cambio influye en los mitos, rituales, símbolos y signos asociados con los cambios, es por ello necesario tener un marco de referencia claro acerca de lo que se va a comunicar con respecto al cambio organizacional para no crear falsas expectativas o bien temores infundados. La comunicación es el vínculo sobre el cual se mueven los engranes del cambio, pues da a las personas involucradas en el proceso un sentido de realidad de lo que están viviendo

Podemos decir que la comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de las mismas en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Pero la necesidad por parte de la empresa de gestionar esa información y la toma de conciencia por parte de ésta de la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la empresa enfocándola desde un punto de vista estratégico. . En este sentido, Villafañe

[17] **O'Connor** (1994) "The Contribution of Literary Theory to Organizational Studies". Paper presented in the annual meeting of the Academy of Management, Dallas TX, tomado de Ford, Ford (1995) "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", Academy of Management, Vol 20 No 35 p. 541-570

(1993:237) señala que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa”.

Es muy importante, que las gerencias alienten a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus experiencias dentro de la institución porque un negocio es exitoso siempre y cuando este construido por grupos de individuos comprometidos con la organización y que estén dispuestos a proporcionar su potencial para el logro de los objetivos propuestos, mucho mas si se trata de empresas que brindan servicios ya que su mayor potencial está puesto en sus colaboradores.

La comunicación en la organización, juega el papel de la sangre en el cuerpo humano, viaja y deja su información en cada célula de la empresa

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:

- Descongelamiento: Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.
- Movimiento o cambio: Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.
- Recongelamiento: Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta.

Parte de la importancia que ha adquirido el liderazgo en los últimos años se debe a que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. La aceleración de los avances tecnológicos, el aumento de la competencia internacional, la desregulación de los mercados, la sobreproducción de industrias necesitadas de

empleo intenso de capital y los cambios demográfico de la fuerza de trabajo son alguno de los factores del cambio. Competir efectivamente en este entorno requiere aplicar cada vez más cambios. Y los cambios siempre requieren mayor liderazgo.

4- Recursos humanos, liderazgo, motivación y poder

La empresa de servicio debe capacitar y motivar en forma eficaz a los empleados que tienen contacto con el cliente, así como también, al personal de apoyo a los servicios, para que trabajen en forma de equipo a fin de proporcionarle satisfacción al cliente. Para que la empresa pueda proporcionar servicios de calidad, en forma consistente, todo su personal debe perfilarse hacia el cliente.

Al momento de generar un cambio en la organización, los recursos humanos es el factor mas probable que entre en crisis ya que es el mas sensible.

Cuando nos referimos a recursos humanos, surge la idea de que son las personas las que en realidad marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa.
Esto nos induce a considerar la necesidad que tiene toda organización de contar con la gestión de quien lleve a cabo los procesos necesarios para la administración de sus recursos.

Al considerar la gestión de recursos humanos, pensamos en grandes empresas, pero lo importante es que el dueño o director de una compañía, sin importar su tamaño, tenga en claro cuales son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades, la toma de decisiones, las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo.

La gestión de Recursos Humanos contribuye a la contratación de los talentos necesarios requeridos, a la correcta asignación de las tareas, al desarrollo y formación del personal, a mejorar el desempeño, a asignar adecuadamente las remuneraciones y a mejorar las comunicaciones internas, entre otros.

Liderazgo y poder

El liderazgo ha sido definido como[18] la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan.

Parte de la importancia que ha adquirido el liderazgo en los últimos años se debe a el mundo de los negocios se ha vuelto mas competitivo y volátil. La aceleración de los avances tecnológicos, el aumento de la competencia internacional, la desregulación de los mercados, la sobreproducción de industrias necesitadas de empleo intenso de capital y los cambios demográfico de la fuerza de trabajo son alguno de los factores del cambio. Competir efectivamente en este entorno requiere aplicar cada vez más cambios. Y los cambios siempre requieren mayor liderazgo.

Liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, liderar es provocar motivación.

Entre las funciones directivas, liderar es quizá, la más difícil. Principalmente porque es necesario que quienes son conducidos compartan la visión del mentor, que crean en el y que asuman como propio su designio.
Carlos Cleri[19], expresa que en las empresas, la dirección se sustenta en el poder que emana de diferentes formas.

- La más tradicional y difundida es el poder coercitivo de la jerarquía, instituido a partir de la autoridad formal.

[18] Kotter, John. “What leaders really do” Hardvard Business Review. 1990.68.103
[19] Cleri, Carlos. “El libro de las Pymes”. Editorial Granica 2007

- La originada en los sistemas de recompensas, fundada en el control de recursos y la capacidad de distribuirlos en función de un objetivo.
- La fundamentada en el poder que deriva del saber experto y emana autoridad en el manejo de conocimientos y técnicas.
- La derivada del carisma que convierte a una persona en referente.
- La que se verifica a través de la existencia de seguidores convencidos y voluntarios.

Lo cierto, según el mencionado autor, es que poder formal no significa liderazgo. No todos los conductores son líderes ni todos los líderes son directivos.

Judith Bardwick[20] dice que a nivel de alta dirigencia, los líderes deben:

- definir la actividad de la empresa
- crear una estrategia decisiva
- comunicar con persuasión
- comportarse con honradez
- actuar.

Para Warren Bennis[21], los conceptos "liderazgo" y "poder" están estrechamente unidos. Los líderes usan el poder como un medio para lograr las metas del grupo.

El mencionado autor plantea: "El liderazgo es tanto el ejercicio del poder, como el "enriquecimiento" (empowerment) de otros" "Tradicionalmente, el poder ha sido definido como "tener control sobre el comportamiento de otros"; como el jefe sobre sus subordinados, los padres sobre sus hijos. Sin embargo, en el mundo de negocios de hoy, la definición de poder esta cambiando. Varias tendencias en las organizaciones están cambiando la definición de poder desde "tener autoridad sobre otros" hacia "capacidad para lograr que las cosas

[20] Bardwick, Judith. Gestion en tiempos de paz y liderazgo en tiempos de guerra" En Hesselbiein, F; Goldsmith, M y Beckart, R.: La organización del futuro. Editorial Granica.
[21] Warren, Bennis, "Leading change: The leader as de chief transformation officer" en J. Renesch (comp.) "Leadership in a new era: Visionary approaches to the biggest crisis of our time" San Francisco. New leader press. Pag 102-110

se hagan”.

Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la perdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

La motivación laboral, entendida como el impulso que guía y mantiene el deseo de querer hacer las cosas de la mejor manera posible, es un aspecto fundamental en toda organización.

Según Roche22, “el trabajo con motivación mejora el ánimo del trabajador, satisface sus necesidades humanísticas, aumenta su productividad y la eficacia general en la organización”

Si queremos motivar a las personas que tenemos a nuestro alrededor debemos buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la consecución del escalón inmediatamente superior.

El psicólogo Abraham Maslow, desarrollo dentro su la Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer. Estás necesidades se representan en forma de **La Pirámide de Maslow** :

[22] Roche, Willian J; Mackinnon, Neil L. “La motivación del personal mediante el trabajo con significado”. México DF : Clásicos de la Administración, Editorial Cultural Creativa, 1986, p. 105-117.

Fuente: Jerarquia de las necesidades según Maslow[23].

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel. Las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas, dejan aparecer las necesidades de clase superior.

Necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas son satisfechas mediante comida, bebidas, sueño, refugio, aire fresco, una temperatura apropiada, etc.

Necesidades de seguridad

Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas entonces el ser humano se vuelve hacia las necesidades de seguridad. La seguridad se convierte en el objetivo de principal prioridad sobre otros.

[23] Tomado de Kotler, Philip; Armstrong, Gary. "Mercadotecnia" 6ta Edición. Pearson – Prentice Hall. 1996

Necesidades sociales

El hombre es un ser social y experimenta la necesidad de integrarse en un grupo, de asociarse con sus semejantes, la necesidad de amar y ser amado. La ayuda, la pertenencia, el sentido comunitario.

Necesidades de estima, Necesidad de Ego

Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas. La dignidad personal, la confianza en sí y en su capacidad. La necesidad de consideración, de ser respetado, de tener un rango social.

Necesidades del ser, Necesidades de Autoestima

Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. La necesidad que el hombre tiene de superarse.

5- El Marketing en las Pymes

En estos días de intensa competencia de precios, es necesario diferenciar los servicios.

En la medida que los clientes consideren que los servicios de diferentes prestadores son similares, les interesará menos el prestador que el precio.

La solución para la competencia de precios consiste en desarrollar una oferta, una imagen y una presentación diferente.

La empresa de servicios puede diferenciar la prestación de su servicio de tres maneras:[24] por medio de las personas, entorno material y procesos. La empresa se puede distinguir gracias a personal más capaz y confiable que el de la competencia.

También puede desarrollar un mejor entorno material para proporcionar el producto del servicio. Por ultimo puede diseñar un proceso superior para proporcionarlo.

[24] Kotler, Philip oportunamente citado.

Las empresas de servicios también pueden tratar de diferenciarse por medio de símbolos o marcas.

La definición de marketing que propone Jean Jaques Lambin[25] es: "proceso social, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades."

La propia palabra inglesa "marketing" asusta a las pequeñas y medianas empresas, que consideran tal instrumento propia de las grandes empresas y multinacionales.

El término más adhoc es "comercialización", que probablemente necesita menos explicaciones en cuanto a su significado global y encaja más fácilmente en la mentalidad de la pequeña y mediana empresa.

Una definición de marketing más técnica es la ofrecida por la Asociación Americana de Marketing (AMA): actividad empresarial dirigida a estudiar las necesidades de un mercado individuos, empresas e instituciones, para producir, promover y distribuir los bienes y servicios que satisfagan a dicho mercado, con el objetivo de hacer más rentable a la empresa, a través de ventas con beneficios. Según esta definición lo difícil para una pequeña empresa en un mercado tan competitivo como el actual es vender con beneficios, para contrarrestar esta dificultad hoy y cada vez más, muchas PyMEs empiezan a utilizar en su gestión comercial las diferentes técnicas que el marketing pone a su disposición.

A continuación, se señalan las principales actividades que pueden llevarse a cabo con cada una de las variables de acción comercial (Marketing-Mix) y que pueden ser desarrolladas por la pequeña o mediana empresa en su operativa comercial diaria[26]:

- ***Variable de producto:*** Tiene por objeto definir el producto / servicio en base a las necesidades y satisfacción que va a proporcionar su consumo o utilización.

[25] Lambin, Jean Jaques. "Marketing Estratégico" Editorial Mc. Graw Hill 1999
[26] Extraído de "Líderes del tercer milenio, Manual integral de Marketing" Fascículo 1, Clarín – Mercado, 2000

- ***Variable de precio:*** La actuación sobre ella está en adecuar el precio a las condiciones de la demanda.

- ***Variable de distribución:*** Tiene por objetivo hacer llegar el producto a su comprador de la forma más eficiente para él y para su fabricante, teniendo presente sus características físicas, los canales utilizados por la competencia y el mercado al que se dirige el producto.

- ***Variable de comunicación:*** Su objetivo está en desarrollar acciones encaminadas a: atraer la demanda hacia el producto/servicio, ampliar la participación en el mercado y estimular el acto de compra del cliente/consumidor.

El prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios. Cabe destacar que la calidad de los servicios es mas difícil de definir y juzgar que la de los productos.

La resistencia de las Pymes a implementar técnicas de marketing se explica por la falta de gerenciamiento profesional o los magros presupuestos, en los que no hay lugar para rubros considerados poco menos que de 'lujo' y en otros casos no saben de qué se trata

El especialista Marucco dice que en general las Pymes recurren a los profesionales "en los momentos críticos, o sea cuando ya no tienen recursos para armar un plan de marketing" y en consecuencia se repiten en el error de utilizar la variable precio como acción directa.

Estas empresas privilegian acciones como las promociones y la publicidad, que "no hacen el 10% de un plan de marketing integral".
Una mayor actividad en marketing le permite a las empresas más chicas, organizarse hacia adentro, plantarse mejor hacia fuera y aumentar la facturación y rentabilidad. Y por sobre todas las cosas el marketing les asegura la continuidad de la marca, por lo menos a mediano plazo.

Es que la recomendación de los expertos para moverse con éxito en el mundo de Los

negocios de hoy pasa por actuar proactivamente, sin descuidar el día a día, pero pensando el negocio en términos estratégicos.

6- Competitividad y cadena de valor

Michael Porter[27] define la competitividad como, la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar ingresos reales

Ivancevich[28] en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición:

Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

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

[27] Porter, Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, 1990.

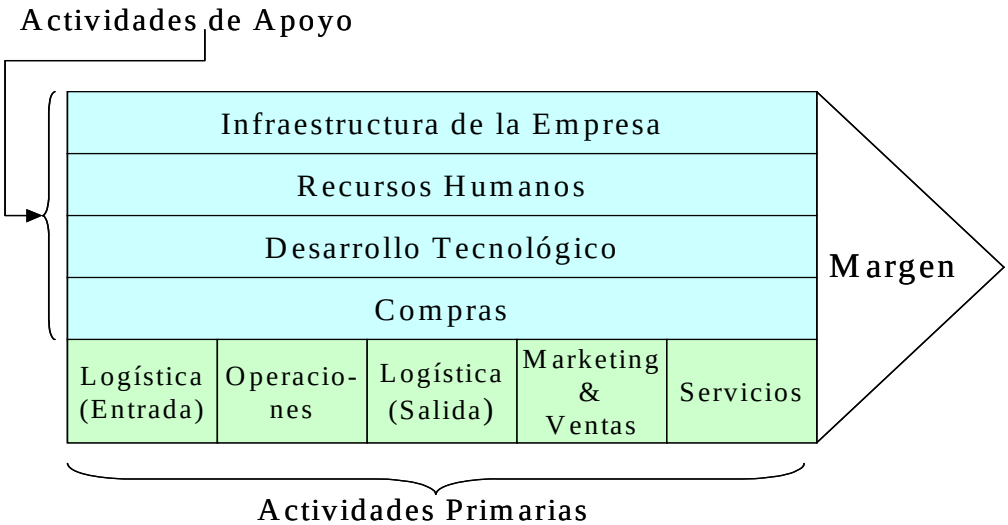
[28] Ivancevich, J; Lorenzi, P. “Gestión: Calidad y competitividad”. Skinner, S. & Crosby, P (1996)

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de valor, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia.

Para Porter, las compañías exitosas son las que logran proliferar las ventajas a lo largo de la cadena de valor mediante sistemas de actividades únicas. Esto implica hacer cosas distintas de las que hacen los competidores o hacer las mismas pero de diferente forma. Es de esta manera que las empresas pueden alcanzar simultáneamente los dos determinantes de la performance relativa o competitividad:

a) la efectividad operativa, ligada a la aplicación efectiva de las mejores practicas
b) el posicionamiento estratégico, destinado a crear una posición competitiva única y sustentable.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor, diseñada por Michael Porter, es la herramienta básica para esto, ya que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.



Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades llamado sistema de valor. El obtener y el mantener la ventaja competitiva

depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Michael Porter sostiene que la cadena de valor se compone de dos tipos de actividades. Por un lado las primarias: son un conjunto de actividades y procesos secuencialmente ordenados, cada uno de los cuales debe agregar valor para el cliente.

Por otro lado las actividades de soporte. Son actividades y procesos paralelos que inciden indirectamente en el valor agregado para el cliente, a traves de su derrame sobre las actividades primarias.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio) son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, y la asistencia posterior a la venta. Las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estos son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera. La combinación entre las actividades de valor desempeñadas y su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. También determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Un análisis de la competitividad tiene por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva que en una empresa o una marca puede predominar y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

VI. Análisis de situación

1. Introducción

La mayor presión competitiva generada por el creciente proceso de globalización, exigen una reacción cada vez mas importante por parte del mercado. La competitividad de las empresas ya no descansa en los bajos costos de la mano de obra, la abundancia de recursos naturales, los diferenciales del tipo de cambio o tasas de interés. Es decir, las fuentes de ventajas competitivas recién mencionadas ya no son suficientes para poder competir globalmente.

La creatividad empresaria y el nacimiento de emprendedores son valores destacados en Argentina.

Hasta mediados de los 80, las Pymes se caracterizaban por su flexibilidad productiva y su aporte a la generación de empleo, en particular para la mano de obra de menor calificación.

En los años 90, estas características fueron discutidas y las aparentes ventajas de las Pymes fueron redefinidas. La flexibilidad fue asociada a la rotación de empresas, es decir a su nacimiento y muerte. A su vez, el nacimiento neto de nuevas empresas ganó participación como factor importante en la generación de empleo y el crecimiento de las empresas ya establecidas mostró ser importante tanto en las empresas grandes como en las más pequeñas. La calidad del empleo ofrecido por las Pymes no fue del todo satisfactoria en los países en desarrollo.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas (incluidos los microemprendimentos) constituyen una parte sustancial de la economía. En la Argentina las Pymes ocupan el 78% de la mano de obra ocupada. Hablar de Pymes es, entonces, hablar de una porción muy significativa de la actividad

económica. Por lo tanto, significa también que dentro de esa categoría se incluyen realidades tan diversas como las empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distintos grados de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, la industria del artesanado, empresas con tecnologías de punta, empresas declinantes con tecnologías obsoletas, empresas que conviven, compitiendo o complementándose con empresas grandes.

Peter Drucker refiriendose a la transición del crecimiento, centró sus informes en las dificultades administrativas presentadas por el crecimiento. Centrándose en las actividades administrativas asociadas con la empresa, proporciona una visión que tiene en cuenta el tamaño de la compañía, su evolución, y un la conexión altamente específica con el comportamiento del individuo emprendedor. *"El tamaño, entonces, no cambia ni la naturaleza de la empresa ni los principios de su dirección. No afecta los problemas básicos de administración de los administradores. No afecta de ninguna manera a la dirección del trabajo o al trabajador. Pero el tamaño afecta en gran medida a la estructura administrativa. Un determinado tamaño requiere un determinado tipo de comportamiento y actitud por parte del cuerpo administrativo. Y todavía más importante que el tamaño en sí mismo es el cambio en el tamaño, Ej. el crecimiento". "En el la pequeña empresa, ni la posición activa del jefe ejecutivo ni la tarea de establecer las metas requieren de una ocupación full-time. La persona encargada de una pequeña compañía puede simultáneamente manejar la empresa y al mismo tiempo realizar alguna otra función como estar a cargo de las ventas o la producción. No obstante, la empresa requiere una organización administrativa,"* y más importante aún, *"La siguiente etapa del tamaño de la empresa es el más normal; y es también uno de los más difíciles de manejar. La falta de capacidad para resolver problemas de la organización administrativa en esta fase, representa uno de las más comunes y serias causas de dificultad. Sin embargo, esta etapa no tiene su propio nombre y no es reconocida usualmente como una fase específica."*[29]

[29] Atilio Penna, "Crecimiento Sustentable para la Pequeña Empresa: Una Teoría de Transición Organizacional" 2001.

2. El sector de la construcción

La construcción, como actividad en si misma, comprende el levantamiento, ampliación, reparación y remodelación de edificios o estructuras tales como viviendas, comercios, edificios industriales, oficinas, carreteras, puentes, muelles, vías férreas, obras de riego e hidráulicas y toda otra clase de construcción realizadas por empresas constructoras o como actividad secundaria de otros sectores.

Dichas definiciones, permiten inferir rápidamente, que la construcción es uno de los principales motores de la economía y que se la puede considerar como un indicador de la situación económica de un país, reflejando un gran auge en periodos de crecimiento económico y, por el contrario una fuerte depresión durante los periodos de crisis.

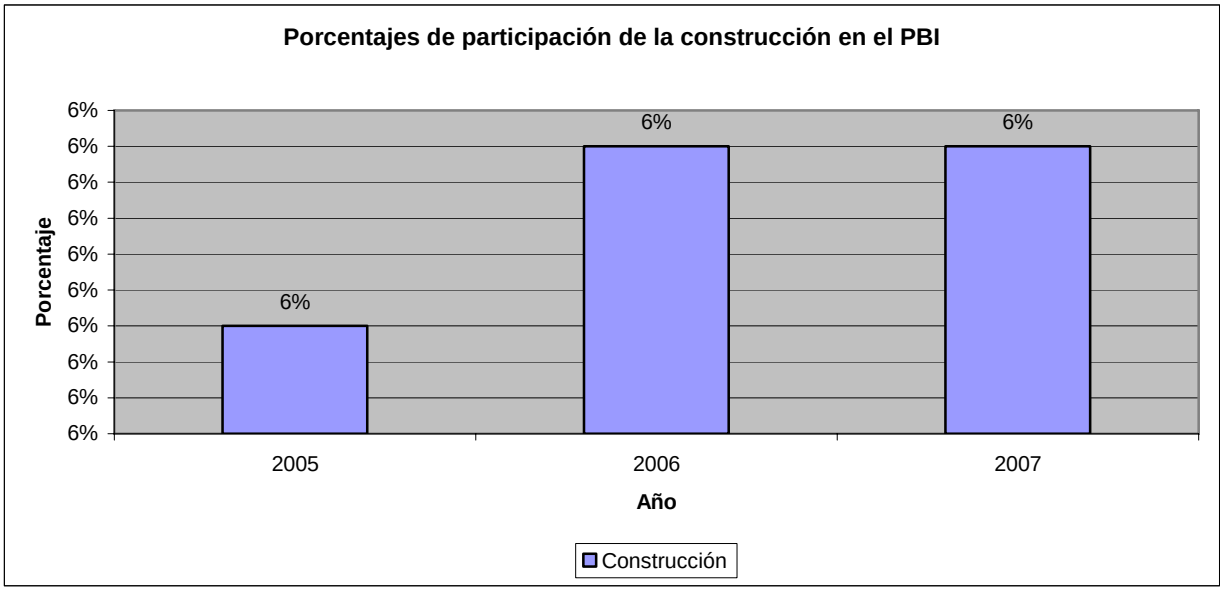
Dicho de otra forma, el carácter pro cíclico de la construcción, queda demostrado por la alta dependencia de su actividad ante los ciclos expansivos y recesivos de la economía. En momentos de prosperidad económica, la misma crece por encima de lo que lo hace el producto, en tanto que en períodos de recesión, esta exhibe una merma superior a la media.

Es importante destacar que dentro del conjunto de los sectores productivos, el sector de la construcción es el que más contribuye al crecimiento de las economías de los países o regiones, dado que, la actividad de la construcción es por si misma intensiva en la ocupación de mano de obra, característica que lo convierte en uno de los más importantes sectores generadores de empleo. Por otro lado, tiene un efecto multiplicador muy importante en la economía, por la amplia variedad de insumos que demanda y la gran cantidad de empresas constructoras que involucra.[30]

[30] Cámara Argentina de la Construcción, "Estudio y análisis de las capacidades y desafíos de la industria de la construcción en relación a la demanda estimada para el período 2007-2017", agosto 2008. Con el objetivo de Conocer la evolución de las distribución territorial, sectorial y dimensional de las PYME de la Construcción, Diagnosticar la situación actual de las PYME del sector y las problemáticas que afectan su desarrollo, Compartir información con todas las PYME que integran la industria, Sensibilizar a los actores empresarios y responsables de políticas públicas que afectan a la competitividad de las PYME de la Construcción, para la generación de un mejor marco, de cara al crecimiento y desarrollo del sector y Actuar brindando soluciones concretas a los problemas que se identifican, la Fundación Observatorio Pyme junto a la Cámara Argentina de la Construcción realizaron un relevamiento en el sector con

En los últimos años la Industria de la Construcción ha acompañado el fuerte crecimiento que tuvo el país luego del ciclo recesivo, que se tradujo en un incremento sustantivo en su nivel de actividad; lo que ha generado en ocasiones problemas de capacidad para satisfacer las demandas que el incremento del Producto Bruto Interno (PBI) genera sobre la construcción. En el siguiente gráfico se puede observar el porcentaje de participación de la construcción en el PBI demostrando así la importancia del sector en la economía del país.

Gráfico Nº 1



Fuente: Cámara Argentina de la Construcción, Estudio y análisis de las capacidades y desafíos de la industria de la construcción en relación a la demanda estimada para el período 2007-2017. Agosto 2008.

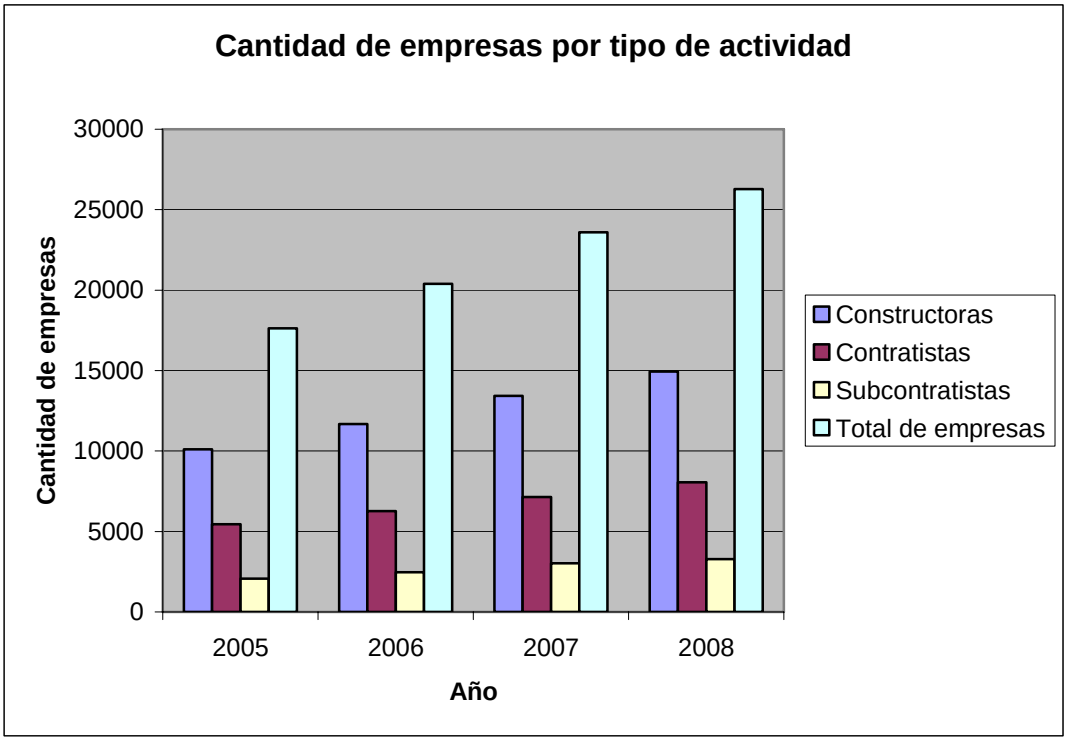
El aporte de la industria de la construcción al crecimiento del PBI ha sido de suma importancia. En función de ello creció significativamente la cantidad de empresas, su tamaño y el nivel de empleo en la construcción.

En primer lugar podemos observar en el siguiente gráfico la división de las empresas que conforman la industria de la construcción según su actividad: empresas constructoras, contratistas (donde quedarían incluidas las empresas de Ingeniería y Montajes eléctricos que son el foco de estudio), y subcontratistas. Se puede observar

una muestra de 2030 casos seleccionados en base al registro del Instituto de Estadísticas y Registros de la Industria de la Construcción (IERIC).

también la evolución en el crecimiento de la cantidad total de empresas que fue aumentando año tras año.

Gráfico Nº 2



Fuente: Cámara Argentina de la Construcción, Estudio y análisis de las capacidades y desafíos de la industria de la construcción en relación a la demanda estimada para el período 2007-2017. Agosto 2008.

Otro análisis de suma importancia lo constituye el conocimiento de cómo esta formado el empleo en las empresas, ya que no sólo se ha registrado un incremento en la cantidad de empresas, sino también en la cantidad de empleados en cada una de ellas. Aunque es notable destacar que en las Pymes del sector de la construcción la mayor cantidad de empresas emplean entre 0 y 9 empleados.

Tabla Nº2

Tamaño de empresa	2006			2007			2008		
	Trabajadores	Empresas	% Partic. empresas	Trabajadores	Empresas	% Partic. empresas	Trabajadores	Empresas	% Partic empresas
0 a 9 empleados	51115	14811	69,85%	54937	16651	69,96%	61551	18679	71,03%
10 a 19 empleados	41113	2924	13,79%	45242	3262	13,70%	49881	3607	13,72%
20 a 49 empleados	68124	2156	10,17%	75398	2440	10,25%	79474	2550	9,70%
50 a 79 empleados	38467	593	2,80%	40304	634	2,66%	42877	680	2,59%
80 a 99 empleados	16879	182	0,86%	19395	214	0,90%	20064	223	0,85%
100 a 199 empleados	52058	364	1,72%	55892	403	1,69%	51019	371	1,41%
200 a 299 empleados	25621	101	0,48%	23766	97	0,41%	24267	98	0,37%
300 a 499 empleados	20159	51	0,23%	25784	65	0,27%	22310	58	0,22%
500 o mas empleados	18194	22	0,10%	31643	36	0,15%	29414	32	0,12%
Total	331730	21204	100%	372361	23802	100%	380857	26298	100%

Fuente: Cámara Argentina de la Construcción, Estudio y análisis de las capacidades y desafíos de la industria de la construcción en relación a la demanda estimada para el período 2007-2017. Agosto 2008

Cabe destacar que la construcción tuvo una fuerte participación en el crecimiento del nivel de empleo registrado en los últimos años.

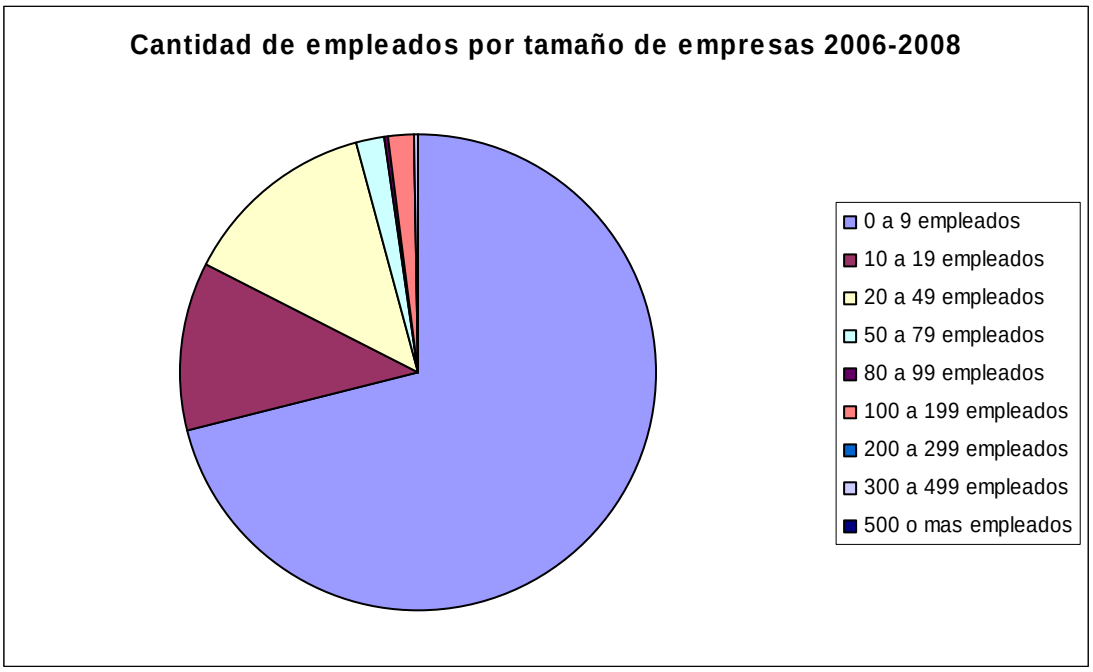
Si procedemos a analizar la información suministrada por la tabla Nº 2 elaborada por el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), en base a datos obtenidos por el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), en relación al empleo por tamaño de empresa (empresas según el número de trabajadores), en el período 2006/2008, se observa un incremento de las pequeñas empresas; o sea las que cuentan con no más de 19 empleados, del orden del 12 % constante para todo el periodo considerado.

En las empresas comprendidas entre 20 y 200 empleados se observa un mayor incremento en el período 2006 – 2007, siendo este del orden promedio de 10%, y en lo que respecta al período 2007/2008 ese aumento es sensiblemente inferior, del orden del 8%.

Asimismo, podemos examinar la evolución producida a lo largo del período bajo análisis, de la participación de cada grupo de empresas dentro del total de las mismas. Si para tal fin, las separamos en dos grandes grupos, o sea aquellas con menos de 50

empleados y por otra parte las de más de 50 empleados, puede observarse que el primer grupo representa más del 93 % del total, significando 7% las empresas con mayor cantidad de personal. Esta situación se mantiene casi inalterable durante los años 2006 y 2007, mostrando un leve cambio para el primer semestre del 2008, en donde reproduce un leve incremento en el primer grupo en detrimento del segundo (94.5% y 5.5% respectivamente).

Gráfico Nº 3



Fuente: Cámara Argentina de la Construcción, Estudio y análisis de las capacidades y desafíos de la industria de la construcción en relación a la demanda estimada para el período 2007-2017. Agosto 2008

Las debilidades del sector se encuentran en el sector de los recursos humanos, donde existe falta de profesionales y técnicos así como mano de obra calificada, lo que esta siendo enfrentado con programas de capacitación que deben sostenerse en el tiempo e intensificarse a efectos de poder solucionar la demanda.

Pese los cíclicos cambios soportados por la economía del país, las empresas de construcción han mantenido e incrementado su equipamiento y organización, para

adecuarlo a las condiciones del país, habiendo sabido dar respuesta adecuada a los tirones de la demanda.

3. Haciendo foco en el sector de Montajes Eléctricos

El proceso de la construcción incluyes muchos insumos y actividades y desde la primera piedra hasta que se finaliza la obra requiere de muchas acciones. La Ingeniaría y Montaje eléctrico, que es el tema de estudio, es un eslabón dentro de este proceso de la construcción.

El proceso comienza con el movimiento de suelo, luego se hace el montaje de la estructura (metálica u hormigón), luego se montan los cerramientos e ingresan a la obra las empresas instaladoras (incendio, Montajes eléctricos, sanitarios, datos, etc). Una vez finalizado esto, el proceso de construcción continúa con el revestimiento, la colocación de vidrios y finaliza con la pintura.

Como mencionabamos anteriormente el 49% de las empresas del sector de la construcción son empresas constructoras, el 30% contratistas y el 21% subcontratistas.

Las empresas de Ingeniería y Montajes Eléctricos están incluidas en la segunda categoría es decir dentro del 30% de la actividad del sector y presentan las siguientes características:

- El 15% fue constituida hasta el año 1993, el 50% entre 1993 y 2001 y el 37% desde el año 2001 en adelante.
- El 35% tuvo otra razón social y por lo tanto el 35% conservó siempre la misma. Las formas jurídicas actuales son las siguientes: 34% son empresas unipersonales, 2% Sociedades de Hecho, 28% Sociedades Anónimas y 36% Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Rango anual de facturación: menos de $1.000.000 el 27%, entre $1.000.000 y $1.599.999 el 24%, entre $1.600.000 y 2.499.999 el 26% entre 2.500.000 y 4.999.999 el 3% y mas de 5.000.000.

- Respecto del personal promedio anual del que disponen las empresas que realizan esta actividad se puede decir que el 13% ocupa hasta 5 empleados, el 71% entre 6 y 50, el 13% entre 51 y 150 y el 3% mas de 300 ocupados.
- Acerca del máximo nivel de instrucción alcanzado por el socio principal la conclusión es que el 5% primario, el 3% el secundario incompleto, 21% secundario completo, 25% universitario incompleto, 39% universitario completo y 8% postgrado.
- El 51% de las empresas de la actividad dispone de un organigrama conocido y el 49% no.
- El 24% de las empresas manifestó haber transitado una fase de crecimiento durante los años 2007-2008. El 71% tuvo un crecimiento normal, el 2% estancamiento y el 3% achicamiento.
- Respecto de las fuentes de financiamiento de inversión el 51% de las empresas reinvierten sus utilidades, el 9% se financian con aportes de los socios, el 17% con entidades bancarias. El 12% utiliza el financiamiento de los proveedores y el 11% el financiamiento de los clientes.
- La cantidad promedio de socios de las empresas de esta actividad es de 2, siendo la edad promedio del socio principal de la empresa de 50 años. La cantidad de generaciones por las que atravesaron en promedio es de 1.6.
- El 47% de las empresas del sector planifica sus actividades y el 53% no.
- El 51% contrata servicios de consultoría externa y el 49% no.
- La cantidad promedio de clientes que representan el 70% de la facturación de la empresa es 4.
- La cantidad promedio de proveedores que representan el 70% de las compras es 10.
- El 37% de las empresas realizan políticas de incentivos tendientes a la retención de personal.
- Luego, en el siguiente cuadro se puede observar los problemas mas frecuentes que manifestaron tener las empresas de Ingeniería y Montajes eléctricos:

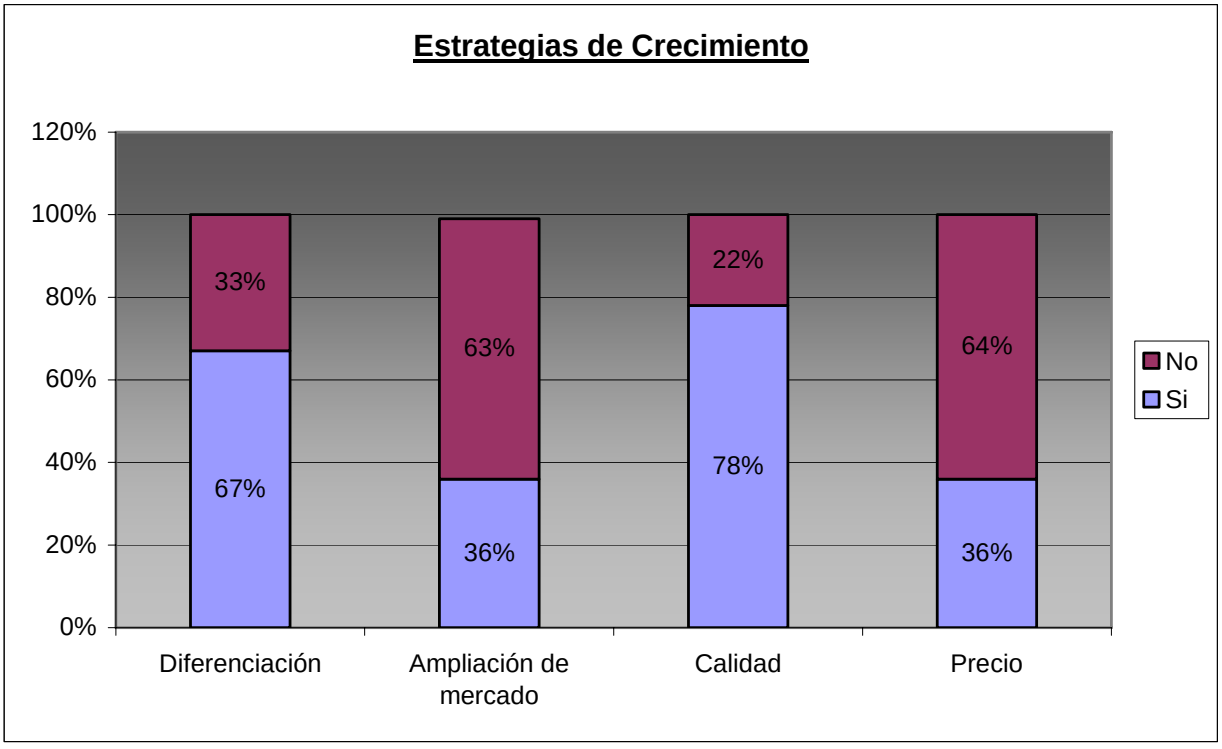
Tabla Nº 3

Problemas mas frecuentes	%
Aumento de costos	9,7%
Caída de demanda	5,8%
Espacio	3,5%
Falta de materia prima	1,8%
Falta de personal capacitado	14,5%
Financiamiento	23,4%
Financistas	11,5%
Impuestos/cargas sociales elevados	5,3%
Incertidumbre en el país	2,8%
Organización interna	2,3%
Ninguno	19,4%
Total general	100,0%

Fuente: Fundación Observatorio Pyme

- En el siguiente gráfico se pueden ver las diferentes estrategias de crecimiento que las empresas del sector utilizan:

Gráfico Nº 4



Fuente: Fundación Observatorio Pyme

A efectos de analizar la situación de las Pymes de servicios para la construcción en crecimiento, se ha realizado una investigación exploratoria a diversas organizaciones

de diferente envergadura pero todas del rubro de la construcción con el fin de obtener un panorama acabado de la situación.

3.1 Características de las empresas encuestadas

Todas las empresas encuestadas son Pymes que brindan servicios para la industria de la construcción. Se destacan algunas diferencias al observar la antigüedad ya que el 13% son empresas constituidas recientemente, con hasta 5 años de antigüedad. Las empresas que tienen entre 6 y 15 años fueron el 27%, de 16 a 25 años 33% y finalmente de más de 25 años de antigüedad restante 27%.

Es importante destacar que en todos los casos, los empresarios que llevan adelante estas empresas iniciaron sus actividades como pequeños emprendedores en busca de su negocio propio. Algunos por haber sido despedidos de sus anteriores trabajos en momentos de crisis, otros por contar con los suficientes contactos que le permitían creer que su negocio funcionaría, pero todos iniciaron de la misma forma. Empresas con muy pocos recursos, uno o dos empleados y escasas estructuras donde todos hacían de todo, sin divisiones de tareas ni cronogramas de trabajo se lanzaban al mercado en buscar de algunas obras que les permitiera hacer lo que les gusta y mantener su empresita. El 40% de las empresas encuestadas comenzaron siendo empresas unipersonales y luego, con el transcurso del tiempo, el crecimiento de la empresa y los grandes riesgos que se asumían por la envergadura de los trabajos asumidos, todas cambiaron a otra forma legal. En la actualidad el 47% son Sociedades Anónimas y el 53% son Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Estas empresas fueron creciendo en la medida que los clientes lo solicitaban y los trabajos eran todos por referencias. Las empresas pegan el gran salto de crecimiento con la incorporación de nuevos contratos, clientes y obras que los llevan a incorporar personal. Es importante destacar que en la gran mayoría de las empresas encuestadas hay un fuerte compromiso con los empleados, el clima laboral es muy bueno y la rotación es muy baja, tanto es así que en general los trabajadores que iniciaron con el dueño estos emprendimientos continúan trabajando en las empresas.

En este sentido uno de los entrevistados manifestó que el crecimiento de una empresa esta marcado de la siguiente manera: “en un principio uno llama por teléfono y hace

visitas a posibles clientes para que le den una obra. El crecimiento se empieza a notar cuando el teléfono comienza a sonar solo y hay cada vez más requerimientos de trabajo. Y hay una tercera instancia donde la demanda de trabajo es tan grande que uno puede seleccionar los trabajos que va a hacer"[31]

Es posible conocer la dimensión de las empresas según la cantidad promedio de trabajadores propios que emplean. El 13% de las empresas en estudio no supera los 10 empleados. El 20% emplea entre 11 y 20 personas y el 67% son empresas con más de 20 empleados. En general estas empresas contratan personal temporario según la cantidad de obras activas por lo tanto llegan a duplicar o triplicar su staff permanente acorde a las circunstancias.

3.2 Empresas en crecimiento

En general las empresas que se han estudiado inician sus actividades con un fundador al que le gusta hacer lo que hace y sabe hacerlo pero no tiene conocimientos de gestión o conducción de empresas.

En las Pymes el gerente general es habitualmente el dueño y por lo tanto tiene a su cargo el riesgo patrimonial y decisional. Tiene que estar atento a las cuestiones operativas cotidianas pero también debe focalizar sus esfuerzos en proyectar a largo plazo. Pero la conducción empresarial de la organización se torna más compleja a la vez que va creciendo.

En este sentido, Atilio Penna32 en su obra Crecimiento Sustentable para la Pequeña Empresa: Una Teoría de Transición Organizacional nos dice "Los investigadores han considerado el problema asociado al crecimiento empresarial centrándose, en la "persona" o fundador de la empresa, y en analizar la empresa: la organización "en crecimiento". Para el individuo, esto ha producido una multitud de sugerencias

[31] Entrevista Nº 4 realizada el 26 de Marzo de 2009 (ver anexo)
[32] El Dr. Atilio Armando Penna, Ph.D., dirige la consultora Atilio Penna Asociados, y es un conferenciante en la Universidad John F. Kennedy en Buenos Aires y en la Universidad de Rosario en la provincia Argentina de Santa Fe. Las investigaciones y prácticas profesionales de la consultora del Dr. Penna han estado focalizadas en los procesos de gerenciamiento, incorporando los aspectos psicológicos y sociológicos del máximo ejecutivo de la empresa así como también los aspectos sistemáticos de la organización. Las investigaciones, libros y escritos del Dr. Penna han sido publicados en España, EEUU y Argentina.

prescriptivas comenzando por que el empresario comunique sus visiones y valores, ceda poder, aumente su "competencia ejecutiva", cambie su forma de administrar, adquiriera y forme habilidades administrativas específicas y confíe en otras personas. Para la organización, las recomendaciones incluyen incorporar personal administrativo, implementar sistemas y estructuras organizacionales, y someterse a cambios fundamentales en el proceso de organización. Esto es necesario dado que las organizaciones que realizan la transición desde una etapa de crecimiento inicial, luego se convierten en organizaciones complicadas, formalizadas y descentralizadas."

Los empresarios encuestados coinciden en que en un principio no se puede separar la función de dueño de la de gerente general porque deben trabajar operativamente como un empleado más. Pero hay momentos en los que tienen que tomar decisiones referentes al patrimonio de la empresa y esa es una actividad que no se puede delegar. La función de dueño de la de gerente general se mezcla porque lo operativo invade a lo estratégico. Pero reconocen la importancia de tomarse un tiempo para pensar en el largo plazo. A medida que la empresa crece esto va tomando mayor importancia.

El crecimiento de las Pymes se genera en la medida que los clientes van solicitando mas obras. Los trabajos se hacen todos por referencias donde el "boca a boca" es la mejor, y en muchos casos única, publicidad. Por eso se trabaja muy a conciencia tratando de hacer bien las cosas para generar confianza en los clientes. "El objetivo final es ganar clientes y no obras"[33] el trabajo honesto que es lo que te da confianza frente al cliente y hace que un cliente te recomiende.

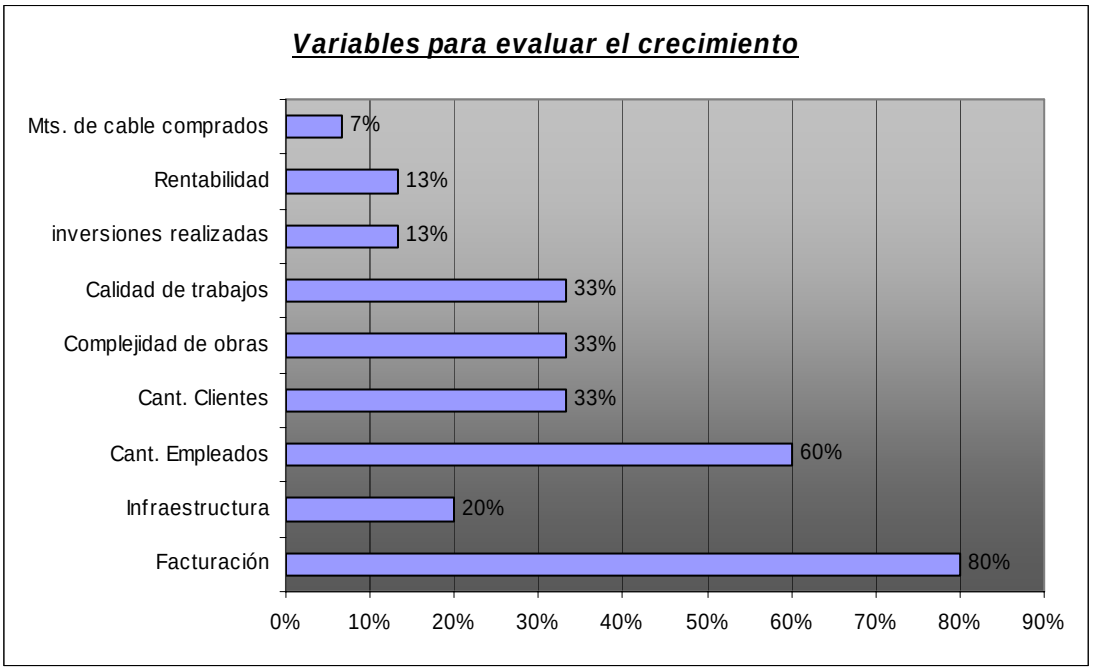
Los empresarios Pymes manifiestan que es necesario dedicarle un tiempo a evaluar la situación de la empresa porque es lo único que los puede llevar a corregir errores y crecer organizadamente pero que no siempre hay tiempo para hacerlo.

En el gráfico que se muestra a continuación podemos observar que los empresarios Pymes toman la facturación como el principal factor para evaluar el crecimiento de la empresa y en segundo lugar la cantidad de personal empleado.

[33] Entrevista Nº 6 realizada el 8 de Abril de 2009 (ver anexo)

La complejidad de las obras, la cantidad de clientes y la calidad en los trabajos son tres indicadores que también son evaluados para determinar si la empresa está en crecimiento. Luego, el 20% de los entrevistados considera la infraestructura como un factor relevante de crecimiento y el 13% de los entrevistados evalúan la rentabilidad y las inversiones realizadas. Solamente el 7% utilizan como medida de evaluación de crecimiento la cantidad de metros de cable comprado durante un período de tiempo determinado para establecer si la empresa creció. Es preciso destacar que los entrevistados tenían la libertad de indicar más de una variable en sus respuestas.

Gráfico Nº 5



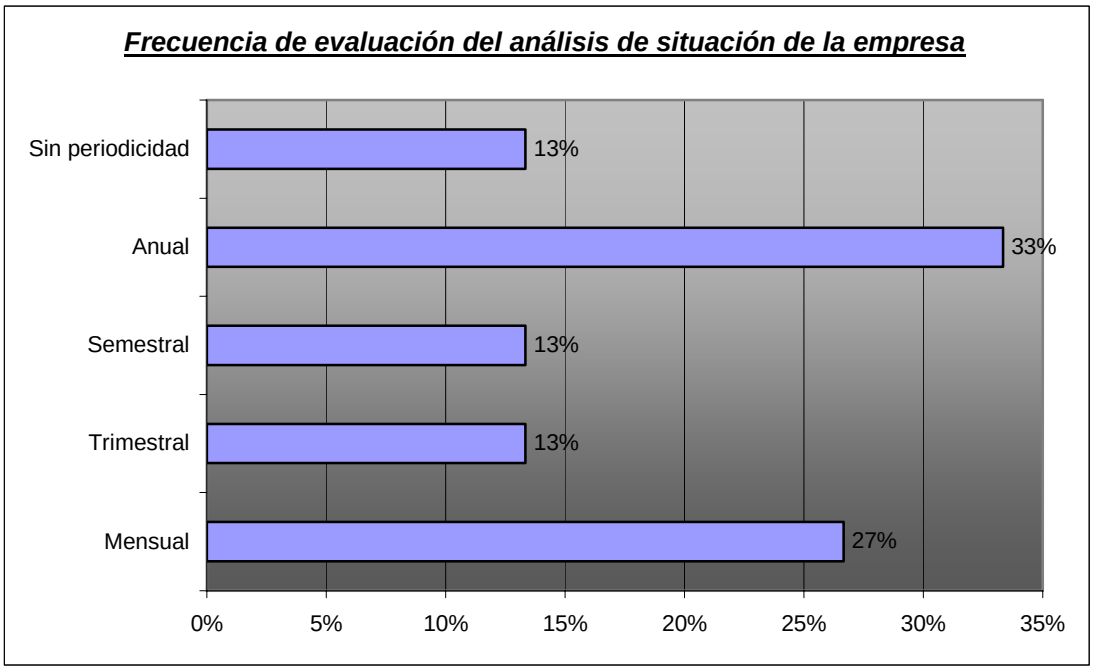
Fuente: elaboración propia en base a encuesta exploratoria a empresas

La evaluación de estos indicadores se hace permanentemente pero no es sistemático.

La periodicidad varía y la formalidad del análisis es muy distinta de empresa a empresa. Como se muestra en el siguiente cuadro, la mayoría de los casos, el 33% de las empresas encuestadas, realizan una evaluación al año del estado de situación de la empresa pero manifestaron que les gustaría hacerlo con mayor frecuencia. Por otro lado, el 27% de las empresas realizan evaluaciones mensuales aunque en su mayoría no tiene que ver con una evaluación integral de la empresa sino que se hace por proyectos, es decir, se evalúa cómo transcurre cada obra en particular. Luego hay un

13% de empresas cuya periodicidad de evaluación es trimestral, igual porcentaje para frecuencia semestral y 13% también para empresas que no tienen una periodicidad definida para hacer el análisis de situación de la empresa.

Gráfico Nº 6



Fuente: elaboración propia en base a encuesta exploratoria a empresas

Asimismo, el 80% de las empresas encuestadas coinciden en que el estar inmerso en la vorágine cotidiana no les permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio porque siempre lo urgente supera lo importante. El estar a diario en las actividades de la empresa no permite tener una visión completa de las necesidades de la empresa sino que las cosas se hacen en función a las necesidades que se van reclamando.

Es preciso mencionar que del total de empresas encuestadas, el 47% realiza planificación para establecer cual es el nivel de recursos necesario para un período de tiempo determinado aunque sea informalmente pero se hace, salvo un encuestado que lo hace muy formalmente porque certifica ISO 9000. El 53% restante no planifica pero de ese porcentaje el 50% tienen intenciones de hacerlo en algún momento.

3.3 Ventajas competitivas

Se expone a continuación el resultado de las ventajas competitivas que los dueños de las empresas encuestadas manifiestan que tienen sus organizaciones.

La trayectoria es una de las ventajas competitivas mas destacadas ya que se considera que esto ofrece la posibilidad de conquistar clientes por la experiencia en el mercado.

Como son empresas que venden servicios tienen que lograr obtener la confianza del cliente para que les compre ya que no pueden ver el trabajo terminado antes de hacer la compra. Todo esto va acompañado de la calidad del trabajo, que es otra ventaja competitiva que se menciona ya que los trabajos tienen que estar bien hechos para avalar el argumento de ventas y de esta forma ser recomendado.

El 47% de las empresas encuestadas coinciden en que la solvencia financiera es una ventaja competitiva ya que el acceso al crédito a través de los bancos es casi nulo. Por otro lado si bien se trabaja solicitando un anticipo al cliente, en la mayoría de los casos estos anticipos son pagados con un plazo mayor al inicio de la obra, por lo tanto es fundamental que la empresa tenga una solvencia financiera importante para poder soportar esos períodos en los que la empresa termina financiando al cliente.

Hay un 47% de las empresas encuestadas que manifiestan que el equipo técnico es su ventaja competitiva ya que ellos son el respaldo de lo que se vende. Por otro lado se destaca la importancia en particular de los jefes de obra quienes son los encargados de tener el contacto con el cliente en la obra y transmitirlo luego al personal técnico que ejecuta los trabajos.

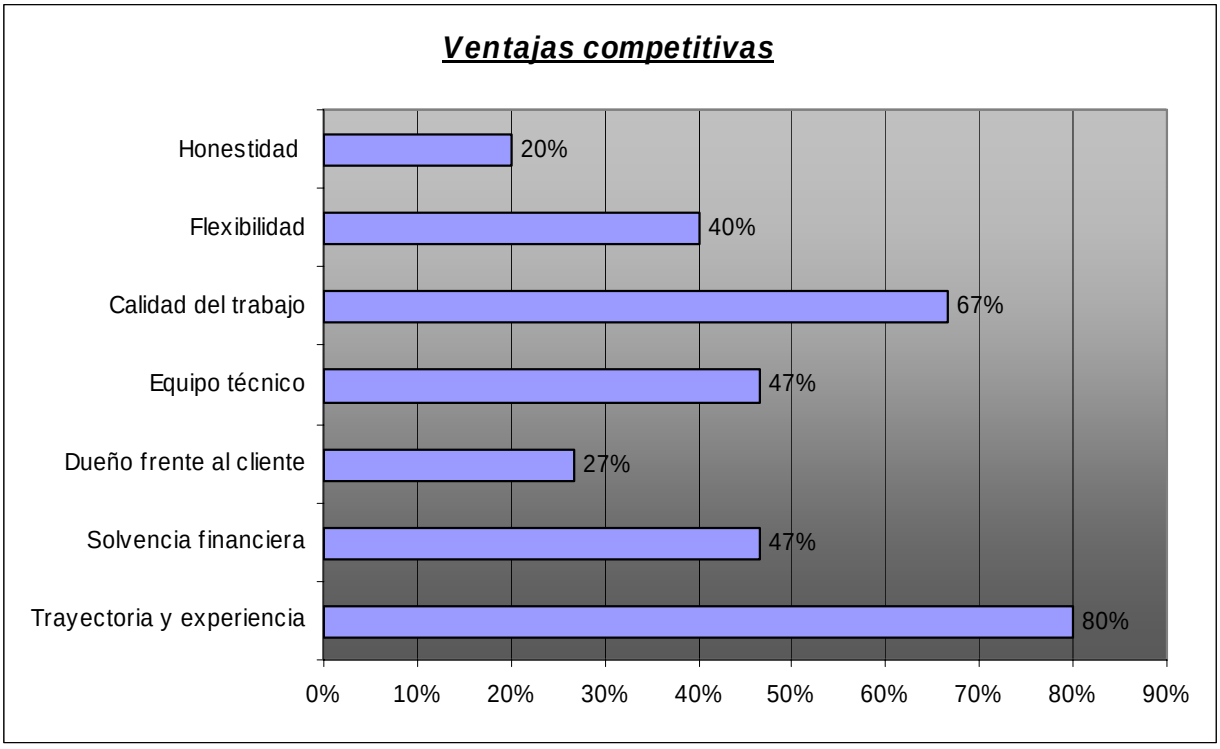
Luego, el 40% destacó la flexibilidad como una ventaja competitiva porque consideran que la pequeña cantidad de gente que forman las empresas hace que la toma de decisiones sea muy rápida por lo tanto puede adaptarse a los cambios muy fácilmente y la velocidad de respuesta es inmediata.

El 27% de los encuestados que manifestaron que la presencia del dueño frente al cliente es una ventaja competitiva destacaron que el dueño es una figura fundamental

dentro de la imagen de la empresa y una pieza fundamental para la negociación con el cliente, pero, por otro lado, tienen en cuenta que esta ventaja es muy débil ya que una empresa es el conjunto de las habilidades de todas las personas y el dueño hay veces en que no esta y llegado el momento va a ceder su puesto.

La honestidad es otra ventaja competitiva que el 20% de las empresas encuestadas destacan ya que esto le da credibilidad y por lo tanto es el pilar para un crecimiento sostenido a largo plazo.

Gráfico Nº 7



Fuente: elaboración propia en base a encuesta exploratoria a empresas

3.4 Crisis de las empresas en crecimiento

Para comprender la problemática actual por las que atraviesan las Pymes argentinas debemos reconocer el contexto en el cual se han gestado la mayoría de ellas y el propósito original que alentó su creación.

Si bien los pequeños emprendimientos industriales aparecen a fines del siglo XIX, es después de la segunda guerra mundial, año 1945, cuando la pequeña y mediana empresa argentina recibe un fuerte impulso en su crecimiento y desarrollo.
Durante la guerra, habían ya surgido muchos emprendimientos, ya que muchos productos no podían ser provistos por otros países y luego de la guerra estaban muy ocupados en la reconstrucción como para atender las necesidades de estas tierras.
Es en este contexto de alta demanda y baja oferta donde las Pymes logran un rápido desarrollo en nuestro país.

Con suma frecuencia las empresas alcanzan su madurez luego de haber atravesado distintos estadios evolutivos. Esto no es una regla fija ya que a veces las empresas nacen grandes o medianas, muy bien estructuradas y firmemente consolidadas.

En las entrevistas realizadas a las Pymes del tema de estudio, el 80% de los empresarios manifestaron que la falta de delegación de tareas y responsabilidades es uno de los factores mas importantes que dificultan la conducción de estas empresas ya que, en general, han iniciado sus actividades como emprendimientos individuales o de muy pocas personas donde todas las funciones dependen del dueño fundador y es éste quien conoce de la actividad y además le gusta.

Por otro lado el 47% de los entrevistados coinciden en que la falta de división de tareas es otro factor que dificulta la conducción de las Pymes porque en un principio, cuando son pocos en la organización, todos hacen de todo pero cuando la empresa esta en crecimiento y comienzan a incorporar personal, las tareas empiezan a cruzarse y esto provoca falta de eficiencia ya que se encuentran dos o mas personas realizando la misma actividad que podría haber resuelto una sola si hubiese habido una clara división de tareas.

También el 47% de los entrevistados consideraron como dificultad en la conducción de las Pymes al mercado y su marco normativo, la inestabilidad del país y los cambios repentinos llevan a tener que estar muy atento para no quedar afuera. En este sentido un entrevistado manifestó que “los cambios constantes de precios hacen que uno

cotice a un precio y termine vendiendo a otro. Hay que estar muy atentos a estos cambios porque pueden llevar a la empresa a la ruina"[34]

El 27% de los entrevistados consideraron la falta de acceso al crédito como un factor que dificulta la conducción de las Pymes ya que todo debe afrontarse con capitales propios por lo tanto es una barrera en el crecimiento.

En ese sentido la Cámara Argentina de la Construcción sostiene la escasa interrelación entre el sector financiero y el sector de la construcción se comprueba mediante un análisis de corto, mediano y largo plazo, la irrupción de la crisis del 2001, frente a los problemas del sistema financiero y de toda la economía, llevaron a esta interrelación a su punto mas bajo.

La falta de crédito tanto para el financiamiento directo de proyectos y capital de trabajo, como en el caso de las viviendas o construcciones civiles, es un largo reclamo de diversos sectores que observan como el sector financiero no ayuda a dinamizar proyectos necesarios y rentables, y deteriora la posibilidad de mayor ejecución de proyectos.

La limitación al uso del crédito obliga a las empresas a mantener una alta proporción de capital propio líquido como capital de trabajo. Ello impide la reproducción del capital de las empresas y limita mejoramientos en los activos de las mismas, constituyéndose además en una barrera efectiva para la presencia de nuevos inversionistas y empresarios dispuestos a participar en el sector.

Los recursos financieros, con que cuentan las empresas, para la ejecución de obras, dependen de su estructura de capital y su capacidad de acceso al crédito. [35]

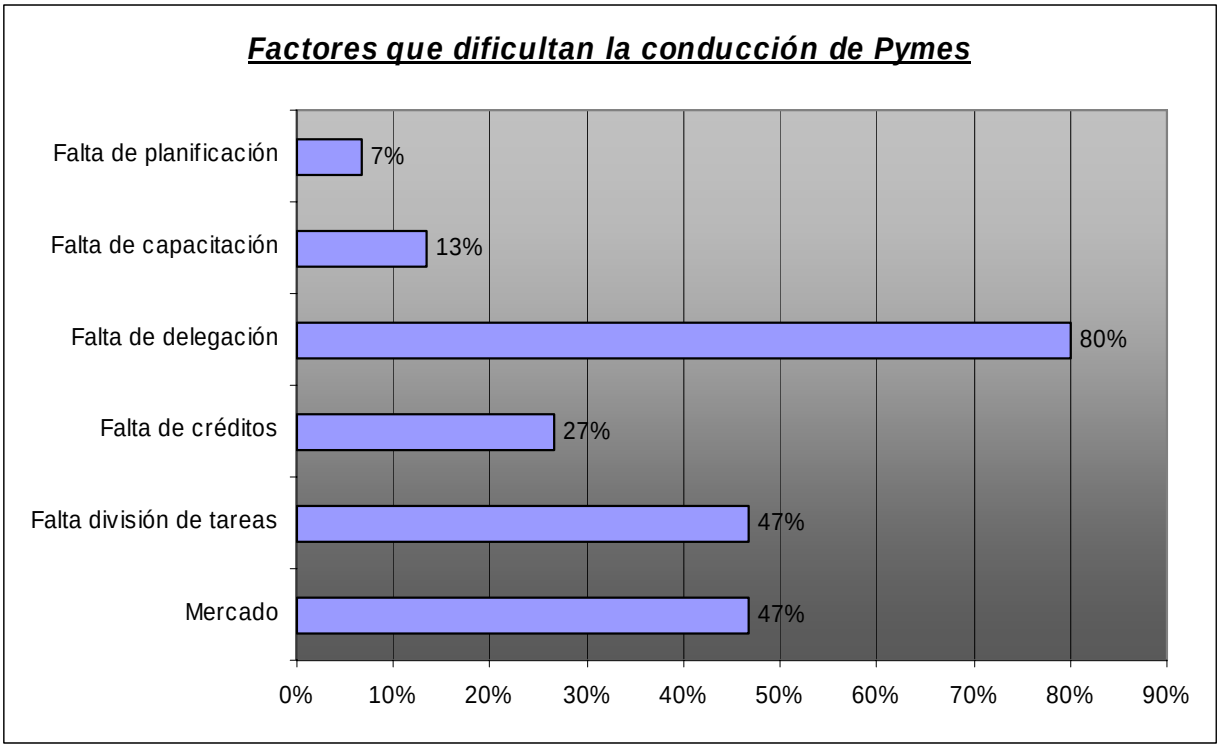
La falta de capacitación y la falta de planificación fueron otros dos factores destacados con el 13% y 7% respectivamente ya que se manifiesta que generalmente

[34] Entrevista Nº 4 realizada el 26 de Marzo de 2009 (ver anexo)
[35] Cámara Argentina de la Construcción, Estudio y análisis de las capacidades y desafíos de la industria de la construcción en relación a la demanda estimada para el período 2007-2017. Agosto 2008

los dueños son técnicos y no conocen de conducción de empresas y esto complica la gestión.

Solamente un entrevistado contesto que no hay diferencia en la conducción de este tipo de Pymes respecto de otras empresas.

Gráfico Nº 8



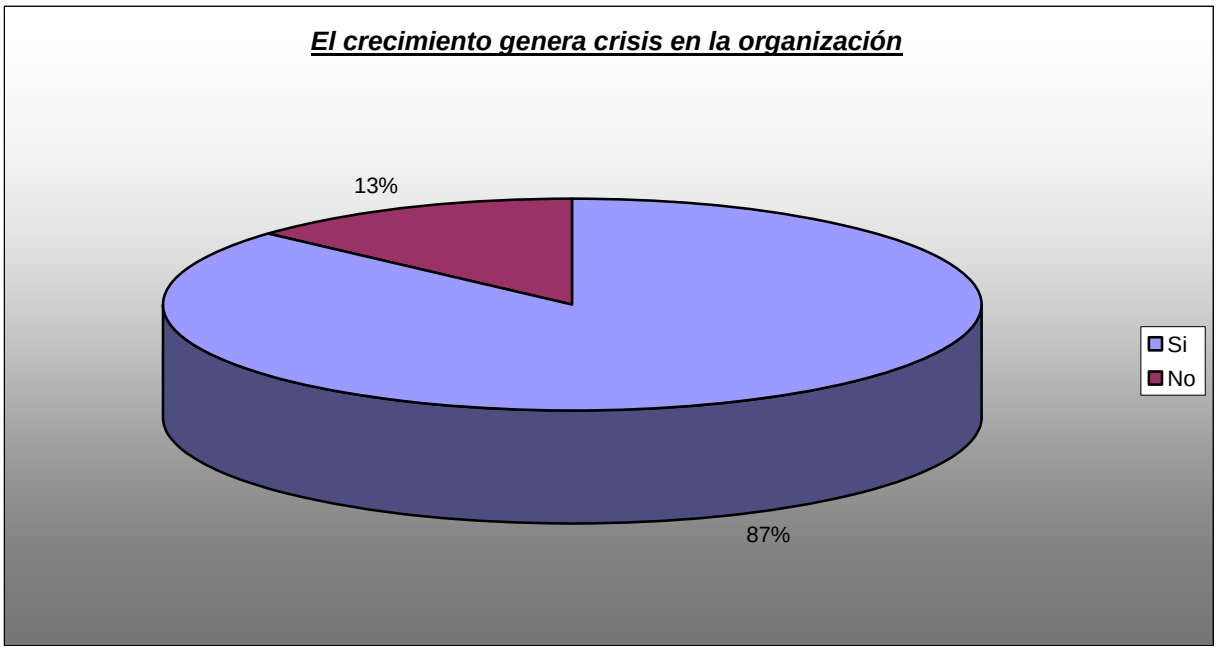
Fuente: elaboración propia en base a encuesta exploratoria a empresas

En el gráfico Nº 8 se puede ver una clara tendencia de que el crecimiento genera crisis en las organizaciones, entendiéndose por crisis, una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable, sujeta a evolución. El 87% de los entrevistados manifestó haber sufrido crisis en uno o más sectores de la organización durante el proceso de crecimiento.

Asimismo, dentro de las empresas que manifestaron haber pasado por alguna situación de crisis durante el crecimiento, estos sucesos alcanzaron diferentes niveles de la organización y a continuación se enuncian algunos ejemplos. Uno de los entrevistados manifestó que en medio de la crisis se vieron desbordados por el

volumen de trabajo y la demanda del mercado, provocando una desorganización interna sobre todo porque los puestos de trabajo no estaban definidos lo que provocaba que, frente a una necesidad, había mas de una persona tratando de resolverla y por lo tanto se duplicaban las tareas y se desaprovechaban tiempos. La falta de personal capacitado frente a la intensa demanda del mercado hacia que los pocos que estaban en la empresa tuvieran que hacer más tareas de las que habitualmente estaban acostumbrados, generando un clima laboral bastante tenso. Pero cuando se incorporaba personal pensando que se resolvía ese inconveniente aparecía otro y es que había que capacitarlo, con el tiempo que eso implicaba y siendo este un recurso que escaseaba. Por otro lado la demanda de trabajadores era tan grande que el mercado no daba abasto por lo tanto no era fácil conseguir gente especializada y con experiencia para el puesto vacante. Y esto se dio en todos los niveles de la organización, era difícil conseguir desde ingenieros hasta operarios.

Gráfico Nº 9



Fuente: elaboración propia en base a encuesta exploratoria a empresas

En los momentos de crisis generada por el crecimiento queda en evidencia la falencia en la conducción de la empresa por parte de los dueños que no tienen experiencia ni formación de gestión sino que tienen una formación técnica.

La falta de seguimiento de costos y de los mecanismos de control son vulnerables en las crisis de crecimiento y esto provoca descontrol en los recursos, robos, pérdidas, etc.
Por otro lado para mantener la estructura organizacional es necesario tener un nivel de ventas determinado. Cuando hay poco trabajo se comienza a bajar los valores de ventas resignando rentabilidad para poder tomar obras y mantener esa estructura funcionando. Luego pasa el tiempo y comienzan a surgir esos trabajos que se cotizaron a bajos precios y se genera un colapso en la empresa porque no se puede hacer frente a tanta demanda, generando problemas de calidad, de tiempos de entrega, un clima laboral desagradable, creando una crisis por haber querido mantener la estructura.

Si bien dentro de las empresas encuestadas solo el 27% tiene integrantes de la familia de el/los socios en cargos de tomas de decisiones, éstas manifestaron que una crisis muy fuerte es la transición generacional pero tiene que ver con un choque de fuerzas y diferencias de pensamientos entre el dueño y los hijos. El dueño ama lo que hace y es difícil que quiera dejarlo.

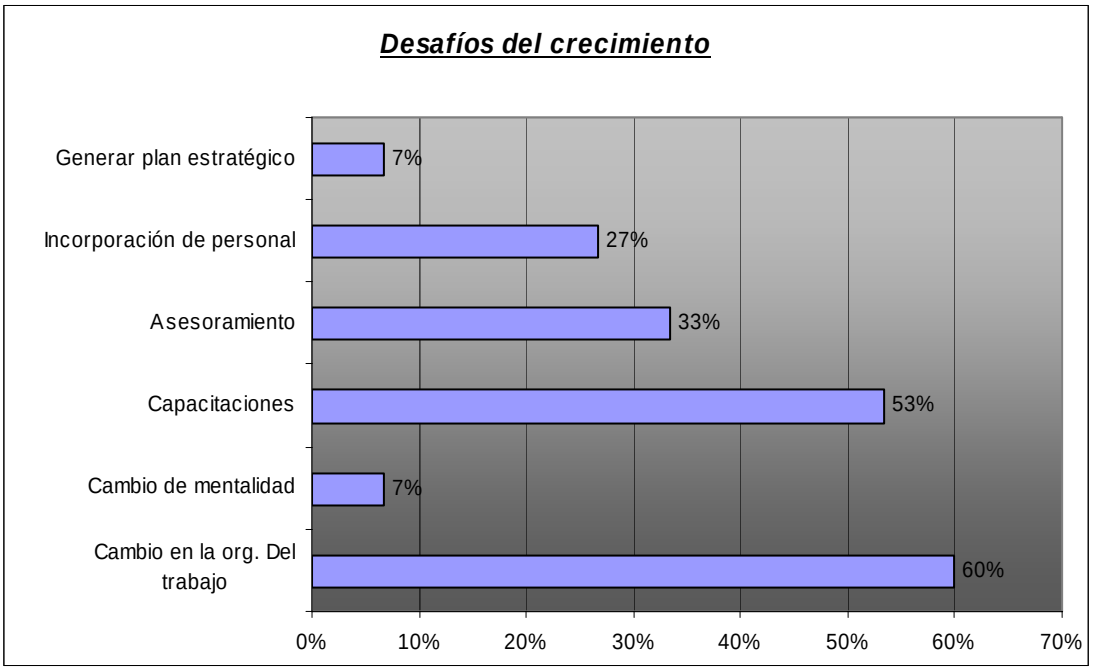
El crecimiento nos presenta desafíos a la hora de tomar decisiones para hacer de la empresa una organización sustentable en el tiempo y para ello, es necesario tomar algunas acciones. El 60% de los empresarios entrevistados manifestó que para sostener una empresa en crecimiento es necesario cambiar la organización del trabajo, esto implica incorporar mandos medios, profesionalizar la empresa, incorporar personal con experiencia en gestión, sistematizar los procesos de trabajo, incorporar sistemas de administración y gestión, entre otros.

El 53% de los entrevistados consideran que la capacitación es un medio fundamental para sostener una empresa en crecimiento y el 33% considera que solicitar el asesoramiento externo es un buen recurso.

La incorporación de personal, mejorando la calidad de los recursos humanos, se torna fundamental para abastecer la creciente demanda y así lo manifestaron el 27% de los entrevistados.

Y por último la generación de un plan estratégico y el cambio de mentalidad de los dueños con un 7% cada uno, son otros factores que los entrevistados manifiestan que aportarían a superar una crisis de crecimiento.

Gráfico Nº 10



Fuente: elaboración propia en base a encuesta exploratoria a empresas

Una de las características que tienen las Pymes es que tercerizan muchos servicios en consultores externos. El 100% de las empresas encuestadas contratan contador y el 87% abogado. El resto de los servicios es más variado y depende del tipo de organización de cada una, por ejemplo, el 47% contrata capacitaciones, el 33% tiene un asesor externo en Recursos Humanos, asesor de seguridad e higiene y técnicos externos. El 53% contrata asesoramiento organizacional y el 20% manifestó contratar personal para el área de sistemas.

Si bien el 73% de las empresas encuestadas manifestó que el principal factor que agrega valor a la actividad es en staff de recursos humanos con el personal técnico, los jefes de obra y la mano de obra calificada, es llamativo que solo el 20% del total de las empresas tengan un área dedicada a gestionar los recursos humanos dentro de la

empresa. El restante 80% gestiona este recurso tan importante a través de los socios y del área de administración pero no tienen en particular a nadie que se dedique exclusivamente a esto.

El 20% de los encuestados coinciden en que la interacción de las áreas es lo que agrega valor en una organización y solamente el 7% destaco el servicio al cliente como un factor que agrega valor.

Las recomendaciones que dieron los entrevistados son las siguientes:

* Es fundamental darse cuenta que se está en un periodo de crisis y en ese momento es importante ser flexible y dejar que un consultor externo los nos analice y marque los errores que se están cometiendo para poder corregirlos y salir adelante
Es fundamental para el crecimiento no quedarse, incorporar cosa nuevas, capacitarse y actualizarse.[36]

* Crecer con cautela y evaluar cada paso de ampliación de estructura ya que manifiesta haber visto muchas empresas que frente a un crecimiento amplían en demasía su estructura y después termina cayendo por no poder hacer frente a semejantes gastos[37].

* Trabajar con un socio. Esto permite descansar en algunas actividades y focalizar en otras. Compartir responsabilidades. Por otro lado deja como reflexión que llevar adelante una empresa no es tarea fácil, no es para todos y es un desafío muy fuerte[38].

* Es fundamental tener bien afinado el tema financiero, saber que es fundamental cobrarle al cliente mas pronto de lo que se le paga a los proveedores.[39]

* En las Pymes no están delimitados los roles de cada uno de los empleados y hay que canalizar los esfuerzos de cada uno de los empleados y poder empezar a aplicar las

[36] Entrevista Nº 2 realizada el 03 de Marzo de 2009 (ver anexo)
37 Entrevista Nº 8 realizada el 17 de Abril de 2009 (ver anexo)

[38] Entrevista Nº 9 realizada el 24 de Abril de 2009 (ver anexo)
[39] Entrevista Nº 11realizada el 30de Abril de 2009 (ver anexo)

capacidades de cada uno en forma individual para conseguir el máximo. La gran falla de las Pymes es que están tan acostumbrados a tomar una persona y exprimirla que es contraproducente y no le permite crecer a la empresa porque la gente se desgasta. La empresa que sigue girando todo en torno al dueño no va a crecer nunca.[40]

3.5 La transición del crecimiento

Como cierre de este capítulo quiero citar un fragmento de la obra del Dr. Atilio Penna titulada "Crecimiento Sustentable para la Pequeña Empresa: Una Teoría de Transición Organizacional" donde identifica alguno de los problemas y criterios exhibidos por empresas en crecimiento y describe que las empresas se pueden clasificar según tres etapas de crecimiento.

Una empresa comienza con su existencia, sin un proceso o estructura organizacional formal per se. El fundador desempeña múltiples roles – lleva a cabo múltiples tareas, incluyendo la tarea de administración a través de la supervisión directa. **La etapa inicial** es seguida por la **etapa de supervivencia**. En caso de ser exitosa, se requerirán recursos para facilitar el crecimiento. Los recursos requeridos en la formación son predominantemente financieros, mientras que durante el crecimiento, las habilidades administrativas y los recursos humanos se convierten en críticamente necesarios. Como resultado del crecimiento, el fundador atraviesa dos etapas de estructura funcional (la etapa inicial y la de supervivencia), para luego incorporarse a una estructura **divisional**. En la medida en que la empresa va aceptando desafíos (o crisis), va adaptándose y cambiando, de lo contrario, fracasa. Cada cambio modifica la administración y la estructura de la empresa. Se produce una transición del emprendimiento empresarial a la estructura funcional, por lo que busca economías de escala y eficiencia. Esto requiere la implementación de estructuras formales y de un estilo funcional de administración –un significante cambio del desestructurado emprendimiento empresarial previo.

Para poder observar, archivar y analizar las dinámicas de esta transición, la información debe incluir los siguientes cinco factores atemporales (para permitir

[40] Entrevista Nº 12 realizada el 04 de Mayo de 2009 (ver anexo)

identificar su relación con los cambios experimentados por ambos, los individuos y la organización). **Factor 1:** Evolución de la formalización: esto ocasiona la utilización de la escritura por los CEOs como un hábito de trabajo, la existencia de documentos (Ej. análisis de trabajo, procedimientos, políticas, etc.), y el uso de archivos escritos dentro de la organización. Este es el más critico de los factores, dado que se relaciona con las dos dimensiones aceptadas para la estructura de una organización; formalización y estandarización. **Factor 2:** Delineación de funciones: Más allá de identificar e inventariar las tareas funcionales realizadas por el CEO, esto debería incluir el tiempo relativo ocupado en cada posición. Un punto crucial dentro de la transición es anticipar cuando el tiempo demandado para las tareas funcionales y administrativas exceden la capacidad del personal del CEO. **Factor 3:** Identificación de influencias motivadoras actuando sobre el CEO. Inventariando los puntos específicos que demandan la atención del CEO, pueden observarse efectos ambientales. Anticipación en la identificación de diferentes "disparadores" para la inserción de un nivel intermedio de administración. **Factor 4:** los procesos cognitivos del CEO experimentan cambios dados los cambios de las tareas administrativas y dada la forma en que las capacidades administrativas son desarrolladas. Se propone que "el modo de pensar" será reflejado a través de comportamientos explícitos que se encuentran también directamente relacionados con las medidas generalmente aceptadas para la estructura y la estrategia organizacional. **Factor 5:** El desarrollo de procesos estratégicos. El desarrollo de la estrategia precede al crecimiento. La habilidad del CEO de articular y comunicar la estrategia y la perspectiva resulta instrumental para el éxito de la firma, y articulando los valores del fundador, desarrolla los cimientos para los otros cuatro factores.

Más allá de los valores, conocimientos, aptitudes y habilidades fundacionales, la inclinación y la habilidad para valorar los documentos y el criterio de toma de decisiones (así como también los otros elementos requeridos) serán afectados por factores internos y externos a la firma. Internamente, las capacidades de los empleados (o la fuerza de trabajo disponible), y el nivel de confianza que el ejecutivo desea extender se verán afectados. Externamente, la industria y la tecnología en la cual la empresa participa y los factores competitivos la afectaran.

VII. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se ha analizado la problemática del cambio organizacional en Pymes de servicios, particularmente en el rubro de ingeniería y montajes eléctricos, en un entorno de crecimiento.

Como resultado de la exposición y análisis realizados anteriormente, se expone a continuación una síntesis de conclusiones, a efectos de obtener un panorama integral de la problemática estudiada. Asimismo, el objetivo de esta instancia consiste en profundizar las consideraciones detalladas en los contenidos del presente trabajo a efectos de responder a los objetivos planteados.

La importancia que tienen las Pymes en la economía de un país ha puesto en evidencia la necesidad del análisis de las inquietudes de los empresarios. El aporte de la industria de la construcción al crecimiento del PBI ha sido de suma importancia. En función de ello creció significativamente la cantidad de empresas, su tamaño y el nivel de empleo en la construcción. Pero los empresarios Pymes quedan a la deriva frente a una situación de expansión y es por ello que se ha profundizado en la problemática que se les presenta en los períodos de crecimiento.

En Argentina, el Ministerio de Economía estableció los topes para que las empresas sean consideradas Pyme: para el sector de servicios una empresa será considerada Pyme cuando su personal ocupado sea de hasta 100 empleados, sus ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) $12.000.000 y Patrimonio Neto $12.500.000. Pero también hay algunas otras características distintivas que agrupa a las Pymes y son las siguientes:

- Concentración de la propiedad o control operativo en uno o pocos individuos que normalmente tienen el control del ente.
- En la mayoría de los casos son empresas familiares, dirigidas por los propios dueños.
- Proporcionan una importancia destacada en la absorción de mano de obra.
- Tienen un papel destacado en la distribución del ingreso.

- Ejercen un papel de importancia en la economía de la región o mercado en el cual operan.
- Poseen un alto grado de flexibilidad, por el corto trayecto en la toma de decisiones, en cuanto a la adecuación de su estructura a las condiciones expansivas o recesivas de la economía del país.
- En muchos casos poseen un bajo nivel profesional en los niveles de dirección, dado que los mismos son ejercidos por los propios dueños, sin tener en consideración si los mismos son aptos e idóneos para ocupar los cargos.
- Los empleados de las Pymes suelen tener multiplicidad de tareas, sin respetar en muchos casos las mínimas normas de control interno, de división de tareas y control por oposición.
- No poseen una departamentalización adecuada dado que carecen del personal necesario para hacerse cargo de los distintos sectores operativos en los que se debería dividir una empresa.
- El manejo del personal es ejercido por el dueño, pero al sólo efecto del control de horas, ausencias, licencias y liquidación de haberes.
- Carecen de políticas en el área de Recursos Humanos.

La organización es un sistema que está inmerso en un medio ambiente dinámico e inestable, con el cual se está relacionando. Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno social, cultural, político, tecnológico, económico, con el cual se están relacionando permanentemente, entregándole productos, servicios, o información y a su vez pueden estar recibiendo de la misma forma productos, servicios o información.

El cambio es lo que permite que las organizaciones evolucionen. Los factores cambiantes del entorno y su demanda, han logrado que las organizaciones cambien en estructura, que modifiquen sus procesos y que mejoren sus productos y servicios. La innovación y adaptación son factores que contribuyen a que una organización sea más flexible con su entorno y se prepare para las contingencias de éste.

Por lo anterior, podemos mencionar que una de las características básicas que identifican a las organizaciones complejas, las cuales pueden ser vistas como sistemas complejos, son: el grupo numeroso de elementos que participan y sus relaciones internas y externas.

Todo cambio que se genere en una organización o fuera de ésta, genera una ruptura del orden preestablecido, sin embargo, se deberá, generar nuevamente el equilibrio interno y con el entorno para sobrevivir.

Con forme se tiene un crecimiento en el número de funciones y de interrelaciones entre estas, la estructura va creciendo en complejidad.

El empresario Pyme en general comienza su actividad como micro emprendedor, con un fuerte impulso motivacional que es tener su propio negocio haciendo lo que sabe hacer y lo que le gusta. En general no comienza pensando en tener una gran empresa con gran estructura sino que va desarrollando la empresa en función a las necesidades que le surgen en el día a día. Cuando el emprendimiento comienza a crecer se incorpora personal para ir cubriendo las urgencias. En este sentido se puede decir que el empresario Pyme tiene conciencia del impacto del crecimiento en la administración del trabajo pero no actúa rápidamente en consecuencia ya que frente a una demanda inesperada se comienzan a tomar decisiones desorganizadamente, sin una planificación.

Los factores que determinan el estado de crecimiento de una Pyme quedaron definidos por los empresarios como los siguientes: en primer lugar la facturación que es un factor fácilmente identificable pero el obstáculo mas grande que presenta es que no se toman el tiempo para evaluar este indicador y ver que la empresa está creciendo. La vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no les da lugar a la evaluación de factores que indican que la empresa esta creciendo y que hay que tomar medidas al respecto.

Por otro lado, una variable fundamental para evaluar el crecimiento de la empresa es la cantidad de personal empleado. Este es un factor claramente identificable y que varía en función de la cantidad de obras, la calidad de las obras o la complejidad de las mismas. El mayor obstáculo que tiene este indicador es que en épocas de expansión del mercado se hace muy difícil conseguir mano de obra capacitada y con experiencia. Esto lleva a que las empresas deben contratar gente sin experiencia e ir formándolas para cubrir sus necesidades de demanda urgente. Pero el ámbito de

inserción en la empresa de ese nuevo personal no es el mas apropiado para hacer capacitación porque se encuentran desbordados de trabajo y no hay tiempo para dedicarle a grandes explicaciones. Por lo tanto, el personal que ingresa debe adaptarse a las circunstancias y tratar de aprender de lo poco que puedan decirle y con la práctica que va llevando.

Otras variables que son fácilmente identificables para evaluar el crecimiento de una Pyme es la infraestructura, la rentabilidad, las inversiones realizadas y, algunos empresarios consideran que, los metros de cable comprados en un período de tiempo determinado es otro buen indicador de crecimiento. Cabe destacar que el cable es uno de los materiales primordiales en la actividad de Montajes eléctricos.

En general la evaluación de los indicadores de crecimiento de una Pyme se evalúan anualmente y esto representa un gran obstáculo para el crecimiento ya que un año es un periodo de tiempo muy largo en el que pasan muchas cosas y donde la empresa puede necesitar de muchos cambios para poder adaptarse al mercado.

En Argentina y en el mundo, las Pymes han demostrado ser uno de los principales pilares del desarrollo social y económico pero no hay que olvidarse que muchas de ellas tienen un ciclo de vida muy corto, no tienen gran sustentabilidad en el tiempo. Pero aquellas que logran establecerse medianamente en el mercado llegan a ser muy competitivas e incluso competir con grandes organizaciones.

En general se cree que los sistemas de Management profesional fueron creados para grandes empresas y es por eso que muchas Pymes no creen estar en condiciones de aplicarlo, pero es preciso concluir que estos sistemas pueden ser implementados también en pequeñas y medianas empresas. Hay muchas herramientas del Management como la definición de estrategias, el tablero de control, el desarrollo de proveedores y clientes, el planeamiento financiero y de la producción, el organigrama funciones y responsabilidades, el desarrollo de la cadena de valor, etc. que no requieren de una gran complejidad para su implementación, pero el empresario Pyme tiene que estar decidido a querer utilizarlas y darse el tiempo y capacitarse para poder hacerlo.

La complejidad en la conducción y gestión de las Pymes está dada fundamentalmente por la falta de delegación ya que esto se refleja en una excesiva centralización en la toma de decisiones. La falta de delegación convierte al propietario en un "cuello de botella" para la organización. La delegación significa conferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo determinadas actividades. Implica acompañar en el trabajo que se delega, ayudar a corregir los errores y realizar un seguimiento. En todo el proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le encomiendan las actividades. En todas las compañías existen tareas operativas y fáciles de aprender que no requieren demasiado control, esas son las más fáciles de delegar. Pero aquellas tareas con mayores responsabilidades son las mas difíciles.

La falta de división de tareas es otro factor que dificulta la conducción de una Pyme ya que, generalmente, los fundadores comienzan su actividad como empresas unipersonales o de muy pocas personas donde todos los integrantes hacen todas las tareas. Con el correr del tiempo se comienza a incorporar personal para hacer frente al crecimiento de la demanda tratando de cubrir ciertas necesidades pero esta incorporación no se hace de forma ordenada con una definición de puesto de trabajo sino que las tareas que generalmente tiene que hacer las copia de otro integrante de la empresa por lo tanto todos siguen haciendo todo. Esto genera un conflicto ya que se cruzan las tareas y en muchas ocasiones se inutilizan recursos ya que dos o mas personas se encuentran respondiendo a una misma solicitud por ejemplo. Los errores y demoras entorpecen la gestión de la empresa generando una sensación de desorden e incapacidad.

Por otro lado, la complejidad en la conducción y gestión de las empresas Pymes se debe a los constantes cambios en el mercado y su marco normativo. La inestabilidad del país y los cambios repentinos llevan a tener que estar muy atento para no quedar afuera.

La falta de acceso al crédito, la falta de capacitación y la falta de planificación en las organizaciones son otros factores que dificultan la gestión de las Pymes. Los empresarios de las Pymes de Ingeniería y Montajes Eléctricos generalmente tienen una formación técnica y cuando la empresa esta en crecimiento van aprendiendo a

conducirla. Quienes hacen capacitaciones empresariales pueden adaptarse mas rápido y de mejor manera a su cargo de director de la organización, pero hay muchos que son mas resistentes a los cambios y les cuesta mas la adaptación.

El proceso de crecimiento de una Pyme exige una metamorfosis gerencial dado que si el cambio no se produce, la organización encuentra rápidamente su techo y es muy probable que termine por disolverse en poco tiempo. Porque un crecimiento desordenado no es sustentable en el tiempo. Cuando la organización comienza a incorporar personal es necesario generar distintos niveles de jerarquías y definir las responsabilidades de los integrantes.

La transición en el proceso de crecimiento produce cierta confusión en la dirección y en todos los integrantes de la empresa. Una situación critica que se presenta muy a menudo es el cambio de razón social de la empresa dado que una forma muy habitual de comenzar un micro emprendimiento es conformar una empresa unipersonal pero con el correr del tiempo y atendiendo a su evolución, van adquiriendo otras formas legales.

En la empresa unipersonal el fundador es el único titular de la empresa, y por lo tanto el único aportante de capital para su constitución y la responsabilidad recae únicamente sobre él. Una vez que la empresa va creciendo resulta muy riesgoso para el fundador ya que responde con su patrimonio por lo tanto se recomienda que adopte otro tipo de formato legal.

Acorde pasa el tiempo y la empresa va creciendo, se van incorporando más clientes año a año motivo por el cual es necesario ampliar el staff de empleados y la estructura de la empresa. En estas circunstancias la facturación cree a un ritmo muy acelerado y por lo tanto el riesgo del patrimonio del fundador es cada vez mayor. Este es el momento donde generalmente se decide conformar una nueva sociedad, generalmente Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada y resguardar así todo el esfuerzo realizado hasta el momento.

Otra situación critica en el crecimiento de una Pyme es el cambio generacional ya que la mayoría son negocios nacidos a iniciativa de un emprendedor que, con el tiempo, se

ve obligado a incorporar directivos profesionales que gestionen el éxito del negocio o, a dejar la empresa en mano de sus sucesores.

Por lo general el problema resulta más grave en las empresas que están pasando de primera a segunda generación, pues en ellas el fundador de la empresa suele ejercer una influencia muy poderosa al reunirse en esta persona las cualidades de dueño y gerente en forma simultánea. Sus naturales temores a la muerte, pérdida del poder y actividad laboral, luego de décadas en la cima de la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.

Los empleados antiguos que han trabajado toda una vida al lado del fundador también se resisten a veces al cambio generacional en la empresa porque temen que de alguna manera esto pueda implicar que los nuevos directivos dispongan el alejamiento de alguno de ellos.

VIII. Recomendaciones

En este capítulo del trabajo final de tesis, se desarrollan las consideraciones finales y recomendaciones, las cuales podrán servir a los efectos de la generación de políticas tendientes a favorecer el cambio organizacional en pequeñas y medianas empresas de servicios de ingeniería y montajes eléctricos en crecimiento.

En ese sentido, se han considerando los conceptos identificados en capítulos anteriores transformándolos en criterios prácticos que permitan facilitar su aplicación en consideración de la realidad y problemática especifica de la Pyme.

La situación actual sitúa a Argentina como un país en el cual la pequeña y mediana empresa representa una importancia sustancial dentro de la actividad económica del país y específicamente el sector de la construcción. Es por ello que se generan políticas que permita a las Pymes de dicho sector afrontar el proceso de cambio organizacional en forma organizada.

A tales efectos debería considerarse:

- Planificar

A medida que el negocio crece el empresario incorpora recursos y amplia las instalaciones para hacer frente a la demanda. Pero llegado un momento, esta situación se torna insostenible donde los errores entorpecen la gestión de la empresa y requiere una adecuada organización.

Actualmente el empresario Pyme incorpora personal para ir cubriendo las urgencias que presenta el crecimiento de la organización pero sería sumamente favorable contar con una planificación de los puestos de trabajo a cubrir en estas circunstancias e ir capacitando paulatinamente al personal de manera que llegado el momento del aumento inesperado de la demanda no los sorprenda y esto no genere una crisis.

Pero para poder llevar adelante esto es preciso hacer una planificación de la facturación, dado que éste ha sido identificado como el factor mas relevante que los empresarios evalúan para determinar el crecimiento de su empresa. Esto contribuirá a tener un mejor panorama de la situación de la empresa para poder determinar la incorporación organizada de personal.

- Dedicar un tiempo para tomar decisiones estratégicas

Para las pymes que pretenden sobrevivir, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios. Pero generalmente la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no les da lugar a la evaluación de factores que indican que la empresa esta creciendo, que hay que tomar medidas al respecto y que hay que ocuparse de las decisiones de largo plazo. Para ello es recomendable que el empresario Pyme se aleje un poco de las tareas operativas del día a día y así pueda obtener una visión mas global de la compañía. Pero ese alejarse debe hacerse en forma ordenada, por ejemplo capacitando al personal actual o incorporando profesionales que se ocuparan de lasa tareas operativas.

Para llevar a cabo la conducción de una Pyme que, como organización, es un sistema complejo, es necesario partir de un análisis del entorno y del contexto en donde se

encuentra inmerso el sistema, además de la percepción de los riesgos e incertidumbres que sean potenciales a recibir control. Posteriormente seria necesario el análisis de la estructura organizacional, de los procesos y funciones llevadas a cabo en la organización, es decir, un análisis interno.

El análisis externo e interno propicia la base para determinar la magnitud de cambio y de control en una organización y como tal, son análisis que permitirán tomar decisiones que harán sustentable o no a la organización en el tiempo, es por ello que no deben ser delegadas sino que el empresario Pyme debe tomarse el tiempo para realizarlo.

- Establecer políticas de recursos humanos

Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede ser reflejado en sus balances y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que por su tangibilidad posibilitan ser reflejados en las cuentas contables; las empresas tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de su producto, sus relaciones, entre otros.

Todos estos activos están muy ligados a las personas que constituyen la organización y que mediante su experiencia, sus relaciones (internas y externas), crean un capital de gran importancia para la empresa. Este capital con que cuenta la organización y que está constituido por los activos intangibles que posee, es conocido como: el capital intelectual.

Sobre todo en las empresas que ofrecen servicios, como se estudia en este trabajo, el personal es el recurso más importante de la organización ya que son las personas que forman parte de ella quienes agregan valor a la actividad. Son los empleados los que tienen el contacto directo con el cliente, quienes los escuchan y los asisten. La interacción conjunta de forma eficaz de las áreas permite lograr mejores resultados en cuanto al servicio final ofrecido.

Si bien las empresas evaluadas manifestaron tener baja rotación de personal dado que el clima de trabajo es distendido, hay cierta flexibilidad y un clima de confianza que

se valora mucho, es preciso destacar también que en épocas de expansión el mercado de personal capacitado y con experiencia se agota fácilmente.

Por lo antes expuesto es que se recomienda contar con un área de recursos humanos que atienda las necesidades de este capital tan importante para la empresa.

Esta área debería estar atento a las necesidades del empleado, escucharlo y tratar de resolver sus inconvenientes; definir los puestos de trabajo y sus funciones; generar un plan de capacitación para mantener actualizado al personal con las nuevas técnicas que haya en el mercado, mantener motivado al empleado y, sobre todo, retener al personal técnico que es difícil y costoso de reclutar y entrenar. Para ello hay diferentes acciones o herramientas que pueden tenerse en cuenta: sueldos competitivos, mejor oficina, fiesta de fin de año, bonos, ropa de trabajo, celular, etc. Pero no todas las herramientas motivacionales implican un alto costo para la empresa. Algunos ejemplos son: demostrar reconocimiento, generar sentimientos de pertenencia, dar mayor poder de decisión, darle la oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa, mejorar la comunicación entre las áreas, delegar tareas que antes hacia el jefe, generar un buen clima laboral, etc. Todo esto contribuye a la fidelización del personal actual.

Pero esta área también debe estar atenta a las necesidades de incorporación de personal y por lo tanto debe ocuparse de realizar una búsqueda constante para cuando sea necesario hacer la incorporación. Debe ocuparse de definir el perfil para los puestos de trabajo a cubrir y también generar un plan de inducción de manera tal que cuando un nuevo integrante ingresa a la compañía sepa que hacer y esté bien guiado para lograr su máximo rendimiento.

- Aumentar la frecuencia de evaluación de los indicadores de “salud” del negocio.

Por lo general las Pymes evalúan sus indicadores anualmente siendo este un periodo muy largo para tomar decisiones. Es recomendable que el análisis se haga con la frecuencia que permita detectar tendencias y anticipar acciones para poder adaptarse a los cambios de mercado rápidamente.

- Utilizar herramientas del management para gestionar la empresa.

Hay muchas herramientas que no requieren de gran complejidad para su utilización y son de mucha utilidad para llevar adelante una Pyme:

- Definición de estrategia: la estrategia es el conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo. Los objetivos estratégicos deben ser a mediano y largo plazo y tienen que tener tres características: ser motivantes, factibles de alcanzar y medibles. Al definir la estrategia de la empresa es necesarios diagnosticar la situación actual de los entornos internos y externos para poder hacer una previsión de la evolución de los entornos. Para que de verdad la estrategia sea una útil herramienta de gestión es necesario darla a conocer a todos los responsables de la organización para que todos tengan una misma línea de pensamiento. Es preciso estar seguros de la coherencia entre lo que decimos que queremos hacer, estrategia, y lo que realmente hacemos.

- Tablero de control: luego de la definición estrategica se recomienda diseñar un sistema de control de todos aquellos indicadores y parámetros relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos. El tablero de control permite diagnosticar adecuadamente una situación. Elegir empresas exitosas del mismo tamaño permitirá adicionalmente realizar un saludable benchmarking.

- Desarrollo de proveedores: al generar una relación de mejora continua con los proveedores no solo se evitan costos coyunturales sino también se genera una reducción de costos y tiempos de entrega. Es recomendable forjar estas relaciones dado que esto genera una sinergia de conocimiento que permite la mejora continua de procesos. Pero es preciso extender la filosofía de la empresa hacia los proveedores para poder focalizar los esfuerzos en la misma dirección.

- Planeamiento financiero y de la producción: un análisis de los flujos de fondos pasados y una correcta planificación de los fondos futuros

permiten optimizar la asignación del capital de trabajo. Un exceso de material en proceso significa mayor capital de trabajo – alto pagos en intereses. Una falta de materia prima puede provocar una parada de planta con la resultante pérdida. Aún un exceso de fondos significa una perdida en el costo de oportunidad y la falta de ellos se traduce en falta de materia prima. Por eso, la optimización de estos flujos logra resultados muy beneficiosos para la empresa.

- El organigrama, definición de funciones y responsabilidades: es muy difícil coordinar la tarea de todos los miembros de la empresa, pero cuando se logra los beneficios son importantes. Permite una organización altamente coordinada, donde cada sector cumple sus responsabilidades y ayuda al otro a cumplir las suyas. Ofrece mayor coordinación y sinergia entre sectores, disminuye los costos por contingencias, optimiza el uso de los recursos y genera un mejor ambiente de trabajo y esto se traduce en mayor productividad del personal.

- El desarrollo de la cadena de valor: una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado.

❖ Delegar tareas

Hay un punto de inflexión donde se hace inexorable la necesidad de delegar funciones. Generalmente es, cuando los directivos, están realizando tareas operativas,

o tienen la sensación de estar siempre “apagando incendios” o corriendo detrás de los problemas sin poder ser preventivos.

Si se ve que las horas del día no alcanzan, que se está desbordo de trabajo, hay que pensar si la tarea que se esta haciendo en ese mismo momento es delegable, si la respuesta es sí, hay que ponerse a pensar cómo delegarla, y para eso se propone seguir los siguientes pasos:

- Encontrar la persona adecuada
- Explicar claramente los objetivos
- Dar la autoridad necesaria y los medios para realizar la tarea
- Mantenerse en contacto brindando apoyo, sin ahogar
- Demostrar confianza

En la delegación hay unas cuantas trampas vinculadas con las inseguridades y temor a perder notabilidad. La persona que esta delegando genera una gran cantidad de mecanismos defensivos contra los miedos a perder prestigio, entre otros.

A veces quien delega se siente mucho más amenazado con los aciertos del subordinado que con sus errores. Por eso es necesario autoevaluarse, porque si en general nunca se encuentra en quien delegar, es posible que la falla esté más hacia adentro que hacia fuera de quien intenta delegar.

Cabe destacar que lo que se delega es la autoridad, para realizar la tarea, pero la responsabilidad, del resultado final, sigue siendo propia, por eso es necesario comprender que cuando se delega se está “atado” a la capacidad y accionar del elegido.

La delegación es tan delicada, que puede influir directamente en la motivación del empleado, ya que si se cuestiona la autoridad frente a otras personas, por ejemplo, se logrará una caída en su autoestima, por lo tanto lo se lo expone al error.

Puede suceder también que el subordinado sienta temor a asumir su rol, entonces se hace necesaria la contención y acompañamiento por parte del jefe.

En el proceso de delegación, hay que estar preparado para el error y aprender de él. También existen los que están en el otro extremo, exageran al delegar: la asignación de trabajos indiscriminados no es delegar es "descargar" eso genera: agotamiento, confusión, temor, inseguridad. Convoca a la frustración.

Dentro de las organizaciones queda claro que no delegar detiene el crecimiento tanto de la compañía como de sus empleados. La delegación es un laberinto por el que hay que incursionar y siguiendo los pasos adecuados se puede lograr un óptimo resultado en el proceso.

- Capacitación

Como ya hemos mencionado a lo largo del trabajo, en general los directivos de las empresas en estudio no tienen una formación orientada al Management sino que tienen una formación técnica. Esto implica que van aprendiendo con el correr del tiempo pero en el camino se cometen muchos errores. Por eso se recomienda establecer un cronograma de capacitación para los directivos de las Pymes que les facilitará la adaptación a su función logrando un equilibrio entre sus conocimientos técnicos y de gestión.

El proceso de capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos Humanos disponibles.

Debemos tener en mente siempre, que la capacitación es creada para asistir y ayudar a que la empresa cumpla sus objetivos facilitando el camino a seguir.

- Asesoramiento externo

La mayoría de las Pymes contratan servicios de consultoría externa dado que por la pequeña estructura que poseen no podrían mantener personal para todas las áreas o necesidades a cubrir. Si bien hay algunos servicios que se contratan con mayor frecuencia como la asistencia contable y jurídica, hay algunos otros que son menos frecuentes pero no por eso menos importantes. En momentos particulares de la empresa como por ejemplo el cambio de razón social y el cambio generacional para

una exitosa sucesión de directivos son problemas critico que tiene una empresa en crecimiento para los que se recomienda contratar asesoramiento externo.

El asesorarse con profesionales experimentados permite obtener una visión objetiva desde fuera de la empresa que permitirá identificar los problemas por los que la empresa esta pasando y se propondrán soluciones acorde a las dimensiones de la empresa.

Pero no solo en momentos críticos es recomendable el asesoramiento externo sino en el caso de empresas que recién se inician puede ser útil para acompañar a la empresa en el proceso de contacto con nuevos clientes, en la identificación y el análisis de nuevas oportunidades de negocio (estudios de viabilidad de productos o servicios, análisis de la competencia, etc.). En el caso de querer ampliar la empresa la consultoría externa puede contribuir a que las presentaciones de un plan de negocios sean completas, claras y concisas y puede ayudar a ampliar aspectos específicos del mismo tales como el plan financiero.

El consultor de empresas actúa como un observador externo, ajeno a la lucha cotidiana del ejecutivo, a las pasiones humanas y a las discusiones internas; identifica oportunidades de optimización global o parcial de la empresa, de expansión de negocios actuales o de incursión en otros nuevos, y apunta a la eficiente utilización de los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros del cliente. La consultoría empresarial eficaz busca nada menos que el éxito para su cliente. Las consultorías más competentes llevan a sus clientes a innovarse y, más aún, a reinventarse.

La consultoría no debe ser convocada solamente cuando la empresa se encuentra en un período de vacas gordas o cuando se requiere de un milagro para sacarla de un estado agonizante. El estado más adecuado es, quizá, aquel en el que se percibe que algo no funciona bien o que podría ir mejor, o, más aún, cuando hay energías disponibles para explorar nuevas oportunidades.

IX. Bibliografía

- Acuña, Edgardo, “Las Pymes y el MERCOSUR”, Tesis MBA UBA 2003.
- Bardwick, Judith, “Gestión en tiempos de paz y liderazgo en tiempos de guerra”
- Cámara Argentina de la Construcción, “Estudio y análisis de las capacidades y desafíos de la industria de la construcción en relación a la demanda estimada para el período 2007-2017”, agosto 2008
- Cleri, Carlos. “El libro de las Pymes”. Editorial Granica 2007
- Conner, D. “Managing at the Speed of Change”. Villard Books 1992
- Chiavenato, Adalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 3ra. Edición Edit. McGraw-Hill. 1992
- Drucker, Peter “La Gerencia. Tareas, responsabilidades y practicas” Editorial El Ateneo
- Etkin, Jorge, “Gestion de la complejidad en las organizaciones”, Editorial Granica, 2005
- Hesselbiein, F; Goldsmith, M y Beckart, R, “La organización del futuro”. Editorial Granica.
- Ivancevich, J; Lorenzi, P. “Gestión: Calidad y competitividad”. Skinner, S. & Crosby, P (1996)
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. “Mercadotecnia” 6ta Edición. Pearson – Prentice Hall. 1996
- Kotter, John. “What leaders really do” Hardvard Business Review. 1990.
- Lambin, Jean Jaques. “Marketing Estratégico” Editorial Mc. Graw Hill 1999
- LEY 19550 - B.O. 30/03/84 LEY 19550 - Sociedades Comerciales. Buenos Aires, 3 de abril de 1972

- "Líderes del tercer milenio, Manual integral de Marketing" Fascículo 1, Clarín – Mercado, 2000
- Mayoral Luisa, "Metodología del trabajo de Tesis", CAEA 2001
- Muñoz, Narciso, "Las Pymes y el mercado de capitales Argentino". Cámara Española de Comercio de la Rep. Argentina, 2005.
- O'Connor**,** "The Contribution of Literary Theory to Organizational Studies" 1994. Paper presented in the annual meeting of the Academy of Management, Dallas TX, tomado de Ford, Ford (1995) "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", Academy of Management, Vol 20 No 35 p. 541-570
- Penna, Atilio. "Crecimiento Sustentable para la Pequeña Empresa: Una Teoría de Transición Organizacional" 2001.
- Porter, Michael. "The Competitive Advantage of Nations", Free Press, Nueva York, 1990.
- Porter, Michel, "ventaja competiiva", Editorial Cecsa 1985
- Rappaport, Alfred, "La creación de valor para el accionista"
- Resolución del Ministerio de Economía Nº 401/89, 208/93 y 52/94
- Rico, Ruben "La administración del cambio" Trabajo de la 9ª Jornada Regional de Profesionales en Ciencias Económicas, Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Agosto 1993
- Robbins, Stephen, "Comportamiento organizacional". Pearson 2004
- Romani, Vanesa Andrea. "Integración comercial en el MERCOSUR y la Globalización de los negocios". Tesis MBA UBA 2006
- Roche, Willian J; Mackinnon, Neil L. "La motivación del personal mediante el trabajo con significado". Editorial Cultural Creativa, 1986.

- Senge, M. Peter. “La Quinta Disciplina”. Editorial Granica 1996
- Vicente, Miguel Angel, “Dirección de organizaciones”. Ediciones Macchi, 1997.
- Von Bertalanffy, Ludwing. ”Teoría General de Sistemas”. Petrópolis 1976
- Warren, Bennis, “Leading change: The leader as de chief transformation officer” en J. Renesch (comp.) “Leadership in a new era: Visionary approaches to the biggest crisis of our time” San Francisco.

Páginas web

- www.laleyonline.com.ar
- “Modelo de Cambio Estrategico para pequeñas Empresas” http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0018

X. Anexo

Entrevistas personales

Cuestionario

"Analizar la transición del crecimiento en Pymes dedicadas a brindar servicios para la industria de la construcción, haciendo foco en la Ingeniería y montajes eléctricos, que deben transformar su estructura impulsados por el aumento de la demanda"

Características de la empresa encuestada

Actividad:

Fecha de inicio de actividad:

Forma legal actual: ¿Tuvo otra forma legal? ¿Cuál?

Cantidad de empleados:

1- ¿Cuáles son las variables/factores que Usted tiene en cuenta para evaluar el crecimiento de su empresa? Por favor mencione los 5 que considere los mas relevantes.
2- Le voy a pedir que ordene los factores que mencionó en forma decreciente según su importancia (en primer lugar el mas importante, y así siguiendo)
3- ¿Con qué frecuencia se evalúan los indicadores del estado de situación de su empresa?

   1 vez al año ☐ 2 veces al año ☐ 3 veces al año ☐ NS/NC ☐

   Otra……
4- ¿Considera que el estar inmersos en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio?

   Si ☐ No ☐¿Por qué? ……..
5- ¿Considera Ud. necesario dedicarle un tiempo a evaluar/analizar los aspectos del estado de situación de su empresa? Si ☐ No ☐

   ¿Por qué? ……..

6- ¿Cuáles piensa Ud. que son las ventajas competitivas de su empresa?

La presencia del dueño frente al cliente ☐

El equipo técnico ☐

Solvencia financiera ☐

Flexibilidad ☐

Experiencia/trayectoria ☐

Otros……

7- Por favor ordene las ventajas que mencionó poniendo en primer lugar la mas relevante, y las demás siguiendo en orden de importancia.

8- ¿Realiza planificación integral de la empresa para establecer cuál es el nivel de recursos necesarios para un período de tiempo determinado? Si ☐ No ☐

¿Por qué?…….

9- Los cargos gerenciales o de toma de decisiones ¿están a cargo de integrantes de su familia?

Si ☐ ¿Cuáles son los puestos que están a cargo de integrantes de su familia?

No ☐

10- ¿Contrata habitualmente servicios de consultoría externa?

Estudio contable/impositivo ☐

Estudio jurídico ☐

Asesor de recursos humanos ☐

Técnicos ☐

Capacitaciones ☐

Otros…….

11- ¿A qué le atribuye la dificultad en la conducción y gestión de este tipo de empresas?

Mercado ☐

Marco normativo ☐

Escasez de recursos ☐

Decisiones poco objetivas (por mezcla de sentimientos) ☐

Falta de división de tareas ☐

Falta de delegación de responsabilidades ☐

Otros…….

12- ¿Considera que Ud. Y el personal de la firma están en condiciones de enfrentar los desafíos del crecimiento de la empresa tal como están, o piensa que debería tomar alguna medida extra como:
Capacitación
Consultores externos
Cambio de colaboradores
Cambio en la organización del trabajo
Otros……

13- ¿El crecimiento generó algún tipo de crisis en su empresa? ¿En qué niveles de la organización? ¿Cómo sortearon los conflictos?

14- ¿Cuáles fueron los factores más vulnerables en el crecimiento?

15- ¿Tiene un área dentro de la empresa dedicada a gestionar los recursos humanos? Si ☐ ¿Qué tareas desarrolla?
No ☐ ¿Por qué?

16- ¿Cuáles son las áreas/tareas/servicios dentro de la empresa que Ud. considera que le agregan valor a la actividad?

17- Otras recomendaciones / comentarios.

Resultados

Entrevista 1: 02/03/09

Pyme de servicio para la construcción que inició su actividad en el año 1973 siendo SRL su forma legal. Actualmente tiene 50 empleados.

Las variables que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son: facturación, infraestructura, cantidad de empleados, cantidad de clientes y complejidad de las obras. Estos indicadores son evaluados una vez al mes.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio. En muchas ocasiones se desorganiza para cumplir con el cliente, prioriza la entrega y al cliente y eso implica estar sumergido en una rueda que es difícil pararla. Sin embargo, considera necesario hacerlo. Cree que es preciso dedicarle tiempo a evaluar los aspectos del estado de situación de la empresa para saber donde se está parado y para donde salir.

Cuando hablamos de las ventajas competitivas de la empresa, el entrevistado manifestó que la trayectoria es la principal ventaja, luego la solvencia financiera y la presencia del dueño frente a las negociaciones con el cliente. Destacó que el dueño es una figura fundamental dentro de la imagen de la empresa y una pieza fundamental para la negociación con el cliente.

La planificación de recursos para la empresa se hace con un horizonte de trabajo de 6 meses en función a las obras y compromisos tomados. Esta planificación es informal, generalmente oral.

Los cargos gerenciales están a cargo de integrantes de la familia. Son dos socios y cada uno de los hijos ocupa puestos de tomas de decisiones.

En cuanto a la contratación se servicios de consultoría externa manifestó que contratan asesor contable y capacitaciones técnicas.

El entrevistado le atribuye la dificultad en la conducción de las Pymes al mercado principalmente porque el cambio constante de precios, y manifiesta que se cotiza con un precio y cuando llega el momento de la venta el precio es otro. También destaco la falta de división de tareas donde “todos hacen todo”

El cambio en la organización del trabajo y el cambio de mentalidad son dos aspectos que considera que deberían modificar para afrontar los desafíos del crecimiento.

El crecimiento generó que los tiempos para las tomas de decisiones sean mayores, se demora más para decidir lo mismo. Ahora hay más departamentos y una decisión operativa pasa por el departamento de ingeniería, por ejemplo, antes de llevarla a taller.

Si bien considera al personal como un factor muy valorado, no tiene dentro de la empresa un departamento dedicado a gestionar los recursos humanos. Las actividades de inducción y desvinculación están a cargo de un empleado comercial.

La mano de obra calificada es un factor que le agrega valor a la actividad.

Entrevista 2: 03/03/09

La empresa se dedica a hacer Ingeniería y Montajes eléctricos, fue creada en 1992 como una unipersonal y en el 2005 pasó a ser una Sociedad Anónima. Actualmente tiene 13 empleados propios y alrededor de 50 contratados.

Como unipersonal, el dueño trabajaba junto con dos ayudantes haciendo todos los trabajos, desde las tareas administrativas hasta la colocación de artefactos en obra. El

crecimiento de la empresa se vio con la incorporación de un cliente importante que llegó a representar hasta el 90% de la facturación anual por lo tanto casi dependía de ese cliente. Luego se incorporaron nuevos clientes, primero con pequeñas obras y luego con obras de mayor envergadura y esto hizo que fuera necesario contratar más personal. Cuando el dueño de la Pyme evaluó el riesgo que representaba tener una empresa unipersonal a nombre suyo y las dimensiones que estaba tomando, decidió transformarla en una Sociedad Anónima en el año 2005 y continúa así en la actualidad.

El entrevistado manifestó que la función de dueño de la Pyme y la de gerente general se mezclan porque cuando comienza el día él esta trabajando como uno mas de los empleados. Pero hay momentos en los que tiene que tomar decisiones referentes al patrimonio de la empresa y ahí es donde se complica.

Las variables que tiene en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son, en primer lugar la cantidad y la calidad de los clientes acompañado con la calidad de los trabajos, luego la facturación, cantidad de empleados y por ultimo la infraestructura de la empresa.

Los indicadores de crecimiento de la empresa los evalúa una vez al año pero tiene intención de hacerlo mas seguido.

El entrevistado considera que las actividades cotidianas no son un impedimento a la hora de ver el crecimiento y la necesidad de cambio. Manifiesta que en un momento determinado se dio cuenta que la empresa necesitaba un cambio y contrató un asesor quien lo está guiando para llevar adelante ese cambio. La vorágine lo llevó a ver el crecimiento y la necesidad de cambio en la organización.

Comenta que es necesario dedicarle un tiempo a evaluar la situación de la empresa porque es lo único que lo puede llevar a corregir errores y crecer.

Cuando se le pregunto acerca de las ventajas competitivas de su empresa, el entrevistado manifestó que el equipo técnico es lo fundamental y por otro lado la calidad del trabajo final es lo que los diferencia.

Por el momento no realiza planificación integral de recursos pero manifiesta tener intención de hacerlo. Lo que actualmente hace es una planificación para cada obra.

Los cargos gerenciales no están a cargo de integrantes de la familia pero la sociedad esta formada por el dueño y la esposa (aunque ella no realiza ningún tipo de tarea en la organización).

Los servicios de consultoría externa que contrata son: estudio contable, jurídico, asesor de recursos humanos, capacitaciones, administración de empresas y seguridad e higiene.

El entrevistado considera que la falta de crédito es una dificultad en la conducción y gestión de las Pymes. La falta de división de tareas y la falta de delegación de responsabilidades son otras dificultades pero actualmente ya las tiene resuelta.

Considera que frente al crecimiento los integrantes de la empresa deben capacitarse, hay que contratar consultores externos para obtener asesoramiento acerca de cómo manejar la empresa en crecimiento, reorganizar la modalidad de trabajo.

Cuando se le preguntó acerca de los momentos de crisis que se generaron por el crecimiento, manifestó que en el 2007 se vieron desbordados por el volumen de trabajo y la demanda del mercado provoco una desorganización interna sobre todo porque los puestos de trabajo no estaba definidos entonces frente a una necesidad había mas de una persona tratando de resolverla y por lo tanto se duplicaban las tareas y se desaprovechaban tiempos. La falta de personal capacitado frente a la intensa demanda del mercado hacia que los pocos que estaban en la empresa tuvieran que hacer más tareas de las que habitualmente estaban acostumbrados, generando un clima bastante tenso.

Hoy la empresa tiene un área dentro de la empresa dedicada a gestionar los recursos humanos y hace de nexo entre el director ejecutivo y los empleados por un lado, y por otro lado atiende las necesidades y reclamos de ellos, los asiste.

El conjunto de las áreas son generadoras de valor agregado. La interacción de las áreas es fundamental frente a los requerimientos del cliente

Por ultimo dio como recomendación que es fundamental darse cuenta que se está en un periodo de crisis y en ese momento es importante ser flexible y dejar que un consultor externo los analice y marque los errores que se están cometiendo para poder corregirlos y salir adelante.

Entrevista 3: 04/03/09

La actividad de la empresa es fabricación de tableros eléctricos de baja tensión, iniciada en 1969 como Sociedad de Responsabilidad Limitada y con esa misma forma legal continúa hasta la actualidad. Tiene aproximadamente 50 empleados.

La empresa inicia con el dueño como emprendedor y cuatro personas más. Luego se incorpora la esposa y las dos hijas del dueño para hacer tareas administrativas porque el volumen de trabajo lo superaba al dueño quien ya no podía dedicarse a esas tareas.

En el área de fabricación hay aprox. 30 personas de los cuales hay un encargado eléctrico y un encargado mecánico.

La incorporación de personal se hace a través de consultoras y empresas de personal temporal.

El entrevistado manifiesta que se mezcla la función de dueño con la de gerente general. Las decisiones las toma el dueño y es difícil que terceros incorporen ideas. Pero el grupo principal que es el dueño, la esposa y las dos hijas, se juntan periódicamente para fijar objetivos.

El entrevistado considera que el volumen de trabajo es el factor mas importante para evaluar el crecimiento de la empresa y de la mano con este factor van la cantidad de personal empleado y los objetivos que se van fijando como ser tener un área de recursos humanos. Por otro lado las inversiones que se realizan son un factor de crecimiento.

Los indicadores de crecimiento de la empresa se evalúan cada seis meses aproximadamente.

Considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio. Y por eso lo que están haciendo, es que el dueño se enfoque en el largo plazo y sus hijas se encargan más de las decisiones del día a día. Considera que es fundamental dedicarle un tiempo a evaluar los indicadores de crecimiento de la empresa.

Como ventajas competitivas mencionó la experiencia en primer lugar, luego la flexibilidad, el equipo técnico, la solvencia financiera y la calidad. Si bien la presencia del dueño frente al cliente es importante están buscando que no sea una ventaja competitiva porque una empresa es el conjunto de las habilidades de todas las personas y el dueño hay veces en que no esta y llegado el momento va a ceder su puesto y la idea es que la empresa siga trabajando sin él.

La empresa realiza planificación integral para establecer el nivel de recursos necesarios una vez al año y esta regulado a través de la ISO 9000.

Los cargos gerenciales y de tomas de decisiones están a cargo de integrantes de la familia.

Como asesoramiento externo contratan consultaría integral, estudio contable y jurídico.

La dificultad en la conducción de la empresa se la atribuye a las decisiones poco objetivas (por tratarse de una empresa familiar donde se mezclan los sentimientos con las responsabilidades), la falta de división de tareas, la falta de delegación de responsabilidades y la falta de capacitación.

Cuando se produjo el crecimiento en la empresa, los integrantes debieron capacitarse y hacer un cambio en la organización del trabajo. Los encargados tuvieron que dejar de "trabajar" para capacitar al personal nuevo y comprender que su tarea ya no era "poner las manos en un tablero" sino capacitar y controlar al nuevo personal incorporado. Por otro lado el cambio en la organización del trabajo se dio con la incorporación de la ISO 9000 que implicaba un montón de controles y planillas que antes no tenían y no usaban.

La crisis por el crecimiento se generó cuando la demanda los superaba y necesitaban incorporar personal. El departamento de ingeniería, por ejemplo, paso de tener dos personas a ser diez y esto fue difícil porque era personal muy específico el que se necesitaba y había que capacitarlo en medio de la crisis. Era muy difícil buscar gente que ya tuviera conocimientos de la empresa y del trabajo.

La solvencia financiera fue un factor muy vulnerable dentro de una crisis.

La empresa tiene un área de recursos humanos y se encarga de hacer entrevistas para la incorporación, armado de legajos, encuestas de clima laboral, motivación, armado de carteleras.

El entrevistado manifestó que lo que agrega valor dentro de la empresa es la capacidad y la voluntad de la gente que trabaja. El poder dar soluciones integrales al cliente agrega valor. La empresa es un conjunto de áreas y en el conjunto agrega valor. Hasta el área de administración, que no es la actividad principal de la empresa, suma a la hora de agregar valor porque el trato con quien llama por teléfono, como se entrega un remito, como se entregan las cosas, como se reclama, todo suma.

Como sugerencia, el entrevistado nos dice, que es fundamental para el crecimiento no quedarse sino incorporar cosa nuevas, capacitarse y actualizarse.

Entrevista 4: 26/03/09

La empresa se dedica a hacer Ingeniería y montajes eléctricos, tiene 100 empleados propios y 50 contratistas. Es una Sociedad de Responsabilidad Limitada y su año de inicio de actividad fue 1997.

El dueño de la empresa, con sus conocimientos técnicos como Ingeniero eléctrico y con la experiencia adquirida previamente en otros trabajos, decide en 1997 formar su propia empresa con muy poca estructura: el dueño que hacia la parte técnica y un amigo que se ocupaba de la parte administrativa. Dos mesas y una computadora era todo lo que tenían en una pequeña oficina pero, sobre todo, muchas expectativas de que les fuera bien. La incorporación de clientes cada vez más importantes y con obras de mayor envergadura hizo necesaria la incorporación de personal y así se fue dando el crecimiento.

El entrevistado manifiesta que la función de dueño y la de gerente general se mezclan porque si bien la formación del dueño es técnica, éste se va alejando hacia la gestión integral de la empresa y esto incluye manejo de todas las áreas: administrativa, presupuesto, oficina técnica y obras. No separa su rol de dueño y gerente general porque no delegaría a otra persona la responsabilidad de tomar decisiones tan importantes, que implica la función de gerente general, siendo que éste debe decidir sobre su propio patrimonio.

El entrevistado considera que el crecimiento de la empresa se evalúa con los requerimientos de oferta de trabajo, la cantidad de trabajos demandados. En un principio uno llama por teléfono y hace visitas a posibles clientes para que le den una obra. El crecimiento se empieza a notar cuando el teléfono comienza a sonar solo y hay cada vez más requerimientos de trabajo. Y hay una tercera instancia donde la demanda de trabajo es tan grande que uno puede seleccionar los trabajos que va a hacer. La mayor cantidad de obras y la envergadura de las obras marcan el crecimiento y con esto la incorporación de personal.

Los indicadores del estado de situación de la empresa se evalúan anualmente. Pero las obras se evalúan particularmente, día a día.

El entrevistado considera que la vorágine de las actividades de la empresa y el crecimiento constante puede hacer perder el control en algunos casos pero se puede evaluar claramente la necesidad de cambio. Considera necesario dedicarle un tiempo a evaluar los indicadores de crecimiento.

Como ventajas competitivas mencionó en primer lugar la presencia del dueño frente al cliente junto con la trayectoria y la experiencia. Luego el equipo técnico, la solvencia financiera y la flexibilidad.

El entrevistado manifiesta que realiza planificación integral de la empresa para establecer el nivel de recursos necesarios para un período de tiempo determinado.

Si bien los cargos gerenciales o de toma de decisión no están a cargo de integrantes de la familia del dueño, la esposa forma parte de la sociedad (aunque no realiza ningún tipo de tarea)

Contrata como asesores externos estudio contable, jurídico y seguridad e higiene.

El entrevistado manifiesta que la dificultad en la conducción y gestión de las Pymes se debe a la inestabilidad del país porque, por ejemplo, tomamos obras para las cuales se cotiza con un precio y en el momento de venderla los precios cambiaron y se vende con otro precio. Con respecto a la falta de créditos de los bancos no la considera un inconveniente porque se maneja con capitales propios.

Manifestó que el crecimiento implicó la incorporación de empleados y de un software integral para un manejo más eficiente, pero no hubo crisis propiamente dicho.

No tiene dentro de la empresa un área de de recursos humanos. Los legajos y el contacto con el personal lo hace el encargado del área administrativa. De la incorporación de personal técnico y la motivación o planteos del personal se ocupa el dueño directamente.

El entrevistado comentó que todas las áreas agregan valor a la actividad, todas son importantes pero es fundamental mostrar cuales son los objetivos de la empresa para que todos vayan para el mismo lado. Todas las áreas son importantes hasta la administración que está para apoyar al resto de las áreas.

Entrevista 5: 30/03/09

Empresa productora de revestimientos para la construcción que inició su actividad en 1943 como Sociedad Anónima y tiene 100 empleados.

La empresa nace con el dueño haciendo una molienda de nácar para la industria del mosaico y durante veinte años la empresa creció solamente sobre ese rubro llegando a ser líder en el abastecimiento de materia prima para esa industria. En 1960 se comienza a incursionar en una segunda opción de uso de ese material como revestimiento. En 1970 se incorpora tecnología por viajes a Europa donde se iba a

buscar información y se incorporan premezclas cementicias para revestimiento de pared. En 1990 los revestimientos superan ampliamente a la industria del mosaico y para fines de esa década la molienda de nácar desaparece por completo y se dedican estrictamente a los revestimientos. Pero se sigue manteniendo la extracción de minería y se subdivide la empresa en otra que se dedica a hacer estos trabajos.

Por otro lado se creó una empresa para brindar el servicio de aplicación de los revestimientos.

Es una empresa familiar y aún no se hizo el primer cambio generacional aunque están en proceso. El encuestado manifiesta que este proceso es un cambio muy crítico porque hay posiciones encontradas en la segunda generación. Hay una empresa de asesoramiento externo, a cargo de una socióloga, que esta dedicada a llevar adelante este cambio sobre todo localizando los esfuerzos en la comunicación para que esta transición sea lo menos traumática posible.

El encuestado manifiesta que en este tipo de empresas en difícil separa la función de dueño con la de gerente general porque se mezclan lo familiar con la empresa, aunque hay segmentos que están bien definidas: comunicación y comercialización y por otro lado producción. Por arriba de estas estructuras esta el dueño. Ya tienen un organigrama claramente definido con diferentes jerarquías de líneas.

El posicionamiento de marca con una estrategia de liderazgo fue, en la crisis del 2001, lo que les permitió ganar el lugar de líder porque ofrecían un producto de calidad a un precio accesible.

Los indicadores que se evalúan para ver el crecimiento de la empresa se evalúan mensualmente.

Comenta que una de sus funciones es estar el menor tiempo posible dentro de la empresa para poder tener una conexión con el mercado y de esta manera no quedar inmerso en la vorágine cotidiana y que no se le pase de largo situaciones de necesidad de cambio. Genera una mirada alejada de la empresa y considera que esto trae beneficios.

Considera que es fundamental analizar los factores de crecimiento y los aspectos de situación de la empresa y para eso hacen reuniones de la sociedad para poder adecuar las políticas de la empresa.

Como ventaja competitiva destaca la penetración de marca en el mercado, la calidad, la tendencia de cuidado de medio ambiente y sustentabilidad en el tiempo. La

presencia del dueño frente al cliente es importante porque genera un compromiso personal.

La empresa no realiza planificación integral para saber cual es el nivel de recursos necesarios para un periodo de tiempo determinado aunque considera que es necesario hacerlo.

Si bien es una empresa familiar donde la toma de decisiones esta a cargo de integrantes de la familia, los cargos gerenciales se profesionalizaron y no hay integrantes de la familia.

Habitualmente contrata servicios externos como contador, abogado, asesor de recursos humanos, personal técnico, capacitaciones y asesor integral quien lleva adelante la transición generacional. Creen en la ayuda externa.

El entrevistado le atribuye la dificultad en la conducción de estas empresas sobre todo a entender al emprendedor que inició con el negocio porque generalmente, es una persona con mucho empuje y mucho carácter. Cuando empiezan a aparecer las bases (los hijos) se genera un choque de ideas y fuerzas. La falta de división de tareas y de delegación de responsabilidades contribuye a la dificultad en la conducción de Pymes.

El encuestado considera que frente a un crecimiento es necesario mejorar la calidad de los recursos humanos, por lo tanto, es fundamental la capacitación, el cambio de colaboradores, si los colaboradores externos no logran adecuarse, y un cambio en la organización del trabajo.

El crecimiento genero muchas crisis aunque la mayor crisis es el pánico, encontrarse en la cresta de la ola y tal vez no todos los integrantes estaban preparados para afrontarla.

Los factores mas vulnerables dentro de la crisis fueron la exposición personal (por tratarse de empresa familiar que lleva su nombre) y el pánico por el crecimiento. En cuanto a la gente no hubo caos porque el crecimiento estaba acompañado de una motivación especial y es saber que lo que se genera se reparte.

Si bien no tiene dentro de la empresa un área dedicada a gestionar los recursos humanos, lo contrata externamente y a lo que principalmente se dedica es a la adecuación de lo recursos internos o el análisis de necesidad de traer gente de afuera.

El servicio asociado al producto es lo que le agrega valor, la capacitación sobre el uso, la comunicación de tendencias y la posibilidad de proveer al mercado herramientas para seleccionar mejor el producto, son factores que hacen diferente a la empresa.

Entrevista 6: 08/04/09

La actividad de la empresa es constructora e inicia su actividad en 1998 como una Sociedad Anónima. Actualmente tiene 110 empleados.

En los inicios el emprendedor y un socio comienzan con muy pocos recursos con la ilusión clara de donde quería llegar siendo que tenía relaciones comerciales que les permitía confiar en que su emprendimiento podía funcionar. No tenían ningún empleado por lo tanto los dos socios llevaban adelante todas las actividades hasta que tomaron el primer contrato y comenzaron a tomar gente. La incorporación de otros contratos era lo que les permitía crecer. Hasta el quinto año de actividad de la empresa eran solo cinco personas en oficina técnica y personal contratado para trabajar en la obra.

Siempre llevaron adelante la filosofía de hacer bien las cosas para generar confianza en los clientes. El objetivo final era ganar clientes y no obras. Tenían en claro cuales eran las cosas que no iban a hacer, por ejemplo, no hacer obra pública, no apalancarse financieramente, y no ser subcontratista de otras empresas.

Luego el crecimiento y la incorporación de personal hicieron necesaria la mudanza de las oficinas y si bien ya había en la oficina doce personas la organización seguía pasando por los dos socios. Cuando vieron que la facturación aumentaba ampliamente año tras año decidieron incorporar al contador como socio y así se desligaron los otros dos socios de los temas administrativos.

La marca comienza a posicionarse en el mercado y así comienza a crecer el plantel de empleados más rápidamente, aunque la organización seguía siendo muy básica.

Los socios comenzaron a capacitarse en lo que respecta a dirección de empresas y llevar adelante los negocios, y de esta forma se logro organizar la empresa matricialmente. Cada obra era una unidad de negocios, había una gerencia administrativa y técnica y las obras se relacionaban con las gerencias y no directamente con los socios. Pero esto no funcionó por lo tanto hace un año y medio se genero un cambio organizacional donde se definieron cuatro gerencias: administración y finanzas, construcciones, técnica y comercial y los socios quedan fuera de las gerencias. Hubo un cambio en el perfil del personal que se seleccionaba porque se buscaba profesionalizar la empresa e incorporar personal con experiencia en gestión. Esto trajo algunos conflictos entre los viejos empleados y los nuevos. Junto con este cambio documentaron los sistemas de trabajo, incorporaron

procedimientos de trabajo, incorporaron un sistema de administración y compras y hoy la empresa esta ubicada entre las 5 empresas constructoras mas grandes del país por facturación y capacidad técnica.

Las variables que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son: facturación, cantidad de empleados, complejidad en los trabajos y cantidad de contratos y se evalúan cada tres meses.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio y por eso debieron, junto con su socio, dejar los cargos gerenciales para no estar corriendo tras las urgencias.

Cuando se le preguntó acerca de las ventajas competitivas de su empresa el entrevistado manifestó que la focalización en obras privadas como obras de arquitectura, hotelería, salud y laboratorio junto a la experiencia en el mercado son las ventajas competitivas más importantes. El tema de saber manejar los costos permite tener mejores precios y nos hace mas competitivos ya que esta empresa compite con otras de mayor facturación y mayor experiencia pero también los costos son mayores. Y por ultimo destaca que tener clara la filosofía de desarrollo de clientes y hacer bien las cosas los hace diferentes también.

El entrevistado manifestó que realizan planificación integral de la empresa para establecer cual es el nivel de recursos necesarios para un periodo de tiempos determinado y se hace frecuentemente.

Los cargos gerenciales no están a cargo de integrantes de la familia.

Los servicios de consultoría externa que contrata son: estudio contable, jurídico, asesoramiento en recursos humanos, sistemas y head hunter.

La dificultad en la conducción de este tipo de empresas se la atribuye a la falta de delegación de responsabilidades.

Las crisis que se generaron por el crecimiento tuvieron que ver con el clima de trabajo, tensiones por cambios en la organización y en las personas. La incorporación de niveles intermedios generó conflictos, sobre todo, con los empleados más antiguos. Por otro lado se notaba una falencia en la conducción de la empresa por parte de los dueños que producía fallas en la comunicación de los procesos de cambio.

Actualmente tienen un área dentro de la empresa dedicada a gestionar los recursos humanos pero fue incorporada hace solamente 90 días y las tareas que desarrolla es

análisis del clima laboral, remuneraciones, seguimiento y motivación de los empleados.

El entrevistado manifestó que todas las áreas aportan a la creación de valor pero desde el punto de vista de los recursos, el staff de recursos humanos y la capacidad de innovación son cosas que agregan valor.

Entrevista 7: 13/04/09

La actividad de la empresa Pyme que se visitó en esta ocasión es constructora que tuvo sus inicios en el año 2006. Su forma legal es Sociedad de Responsabilidad Limitada y tiene 67 empleados.

Comenzó con una sola obra y muy pocos recursos, solamente con una oficina y los socios aportaban recursos y conocimientos. Los dos socios hacían de directores de obra, llevando adelante un pequeño grupo de contratistas, y también estaban en la administración de la empresa. Hacían de todo un poco. Trabajaban con personal contratado hasta que la demanda de obras fue tal que decidieron armar su propia cuadrilla. Se incorporaron los hijos de los socios para hacer los trabajos de administración. Hoy en día la empresa ya tomo algunas líneas jerárquicas y además de los dos socios hay dos jefes de obra y un supervisor general. Se generó también dos áreas o departamentos que son: administración y operativo.

Las variables que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son facturación y resultados y se evalúan en cada certificado de obra, es decir, en cada avance que se va haciendo de la obra. A fin de año se hacer una evaluación más profunda e integral, pero manifiesta que les hace falta un software que les sirva de apoyo para hacer estas evaluaciones.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no es un impedimento para ver el crecimiento y la necesidad de cambio. Manifiesta que es difícil el análisis de crecimiento porque no te deja proyectar, no te deja desarrollar clientes porque lo urgente supera lo importante pero, de todos modos, el crecimiento se percibe.

Las ventajas competitivas de la empresa son principalmente la solvencia financiera, la imagen, y trabajar con una propuesta sincera de precio y calidad.

La planificación de la empresa para saber cual es el nivel de gastos necesario para un periodo de tiempo determinado se hace pero a corto plazo.

Los cargos gerenciales o de toma de decisiones no están a cargo de integrantes de la familia de los socios. Los hijos ya se desvincularon de la empresa y el único familiar que quedó es la esposa de un socio pero hace trabajos administrativos menores.

Los servicios de consultoría externa que contrata son: estudio contable, jurídico, recursos humanos, sistemas, seguridad e higiene y estudios de ingeniería.

El entrevistado le atribuye la dificultad en la conducción de las Pymes a la falta de división de tareas y a las constantes crisis económicas que sufre nuestro país.

Considera que en un momento de crecimiento la empresa debería capacitarse, asesorarse con consultores externos y cambiar la organización del trabajo para poder adaptarse a la nueva demanda, al nuevo mercado.

El crecimiento no generó ningún tipo de crisis en esta organización. Siempre que hubo una oleada de crecimiento pudieron transitarla exitosamente.

Los recursos humanos son administrados externamente.

El área que mas valor le agrega a la actividad es el personal técnico.

Entrevista 8: 17/04/09

La empresa se dedica a la construcción de obra civil e instalaciones. Comenzó a operar en Mayo de 2004 como una Sociedad Anónima, y es la forma legal que conserva actualmente con 9 empleados.

Los fundadores son dos socios con la idea de desarrollar potenciales clientes que ellos conocían y el ideal de la fundación de la empresa propia. Uno de ellos tenía experiencia en otras empresas constructoras. Comenzaron ellos dos con una persona administrativa, sin profesionales de encargados de obra sino que ellos mismos hacían el resto de las tareas.

No hay una división entre la función de dueño de la de gerente general, se mezclan. Las decisiones son tomadas entre ambos socios

Las variables o factores que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son la envergadura de las obras, la facturación, el capital que te permite acceder a nuevas obras. Y la evaluación de estos indicadores se hace permanentemente pero no es sistemático, se hace en función al volumen de trabajo.

El estar inmerso en la vorágine cotidiana no le permite ocuparse de las decisiones a largo plazo pero lo solucionaron con la incorporación de profesionales que se ocuparan de lo operativo les dio la posibilidad de ocuparse de lo estratégico.

Las ventajas competitivas que el entrevistado mencionó de su empresa son: la seriedad y perfección, calidad en el trabajo, el estar presente cuando el cliente lo requiere, la velocidad de la respuesta a las necesidades del cliente y el equipo técnico.
La planificación integral para conocer cual es el nivel de gastos necesario para un periodo de tiempo determinado se hace pero muy intuitivamente y no muy explicito, es muy informal.
Los cargos gerenciales no están a cargo de integrantes de la familia.
Los servicios externos que contrata habitualmente son: estudio contable, jurídico, capacitación, seguridad e higiene, soporte del sistema contable.
El entrevistado considera que no hay dificultad extra en la conducción y gestión de Pymes con respecto a otras empresas.
Considera que frente a un crecimiento el personal de la empresa debería capacitarse e incorporar personal.
El crecimiento dentro de la organización generó una crisis en cuanto al personal pero siempre se resolvió. El clima de trabajo es muy relajado.
La empresa no tiene un área dentro de la empresa que se dedica a gestionar recursos humanos porque considera que la estructura actual no permite incorporar una persona exclusiva para eso. Son los socios quienes hacen tareas tales como selección de personal y motivación. El compromiso con la gente y la motivación hacen que tengan baja rotación de personal.
El entrevistado considera que todas las actividades generan valor pero hay algunas áreas que pueden ser tercerizadas y manifestó que a mayor tercerización, trabajando con responsabilidad, controlando y capacitando a los terceros, se genera mayor crecimiento.
Como recomendación el entrevistado dice: crecer con cautela y evaluar cada paso de ampliación de estructura ya que manifiesta haber visto muchas empresas que frente a un crecimiento amplían en demasía su estructura y después termina cayendo por no poder hacer frente a semejantes gastos.

Entrevista 9: 24/04/09

Empresa dedicada a la Ingeniería y montajes eléctricos. Inició su actividad como una empresa unipersonal en 1987 y luego cambió su forma legal a Sociedad Anónima en 2001. Actualmente tiene entre 60 y 70 empleados.

Inicio cuando era estudiante de ingeniería con un compañero de facultad haciendo trabajos pequeños durante un año. Luego el compañero decide dejar la actividad pero él sigue adelante. De a poco fue incorporando empleados pero de una forma muy informal. Le costó alrededor de dos años normalizar la situación, inscribirlos.

Luego tomaron un cliente importante que es Banco Río y después Movicom que generó el crecimiento. El efecto inflacionario fue positivo para la empresa porque las negociaciones contractuales eran defendidas adecuadamente que ayudo a la expansión.

En 1991 tomaron otra obra importante en el hipódromo de Palermo que le dio una apertura más importante de clientes. Así surgieron otras obras de gran volumen y fue necesaria la incorporación de empleados.

Cuando consideró que el riesgo de tener una empresa unipersonal era muy grande y tenía 70 empleados decidió formar una sociedad anónima. Por otra parte el entorno del país era muy riesgoso también ya que se veía venir la crisis de 2001. Incorporó a la esposa como socia con el 10% de las acciones.

Así todo, la crisis les dio posibilidad de expandirse porque tenían disponibilidad financiera, cheques, aunque eran a muy largo plazo por un lado y certificados de obra todavía no cobrados. Así en 2002 hubo que renegociar varias cobranzas y pasivos. La crisis fue difícil y llegaron a plantearse la continuidad del negocio. Así es que deciden seguir pero diversificarse y construir algunos edificios en pequeñas escalas para lo cual arma otra sociedad y se encuentra el dueño atendiendo la empresa inicial y los negocios inmobiliarios. Hicieron algunos intentos de incorporar un gerente general para que el dueño pudiera desvincularse pero el intento fue fallido. Incorporaron un asesor Pyme para guiar las relaciones interpersonales con los empleados, proveedores y clientes.

El entrevistado considera que es difícil separar la función de dueño de la de gerente general porque como dueño uno tiene una motivación distinta sabiendo que el patrimonio de la empresa es de uno.

Las variables o factores que el entrevistado manifiesta que tiene en cuenta para evaluar el crecimiento son las ventas, la proyección de clientes en el tiempo (poder tener un horizonte de obras en el tiempo), idoneidad y nivel del personal de control y administrativo de la empresa.

La frecuencia con la que se evalúan los indicadores del estado de situación de la empresa es trimestral pero con tendencia mensual.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio. Manifiesta que la mejor manera de pensar es aislarse y desconectarse del conflicto diario.

Las ventajas competitivas manifestadas por el entrevistado son, en primera medida la responsabilidad técnica y comercial (que lo da la trayectoria). La seriedad y cumplimiento de contratos. Por otro lado la participación del dueño frente a las negociaciones y la capacidad financiera.

No se realiza planificación integral en la empresa para establecer cual es el nivel de gastos necesarios para un período de tiempo determinado. No se hace integralmente pero sí por obras.

Los cargos gerenciales o de toma de decisiones no están a cargo de integrantes de la familia de los dueños.

Los servicios de consultoría externa que contrata habitualmente son: estudio contable, jurídico, asesor de recursos humanos, técnicos, capacitaciones, consultor Pyme.

El entrevistado manifiesta que la dificultad en la conducción y gestión de las empresas Pymes se debe fundamentalmente a la falta de delegación de responsabilidades y a los cambios repentinos del mercado.

Considera que el personal de la firma, en caso de crecimiento, debería adoptar mayor capacitación y profesionalismo, consultar asesoria externa, cambio de colaboradores incorporación de personal.

El crecimiento generó crisis en la organización sobre todo en la falta de seguimiento de costos, los mecanismos de control se vieron diluidos. Descontrol en los recursos, robos, pérdidas, servicios que se realizaban y no se cobraban.

La incorporación de personal capacitado también fue conflictiva ya que no había en el mercado técnicos, proyectistas, ingenieros, etc.

La empresa no cuenta con un área exclusiva dedicada a gestionar los recursos humanos. La motivación, el clima laboral, los reclamos lo evalúan los mandos medios y si hay mucha confianza (los empleados de mayor antigüedad) lo hablan directamente con el dueño.

La rotación en el personal es muy baja y el clima laboral es muy bueno, muy distendido.

El entrevistado considera que las jefaturas de control de obras son las que agregan valor a la actividad. Un buen desempeño del jefe de obra es fundamental porque es

quien tiene contacto directo con el cliente, escucha necesidades y responde. Controla la calidad y reclama la necesidad técnica. Hace de nexo entre la empresa y el cliente.
El entrevistado recomienda trabajar con un socio. Esto permite descansar en algunas actividades y focalizar en otras. Compartir responsabilidades. Por otro lado deja como reflexión que llevar adelante una empresa no es tarea fácil, no es para todos y es un desafío muy fuerte.

Entrevista 10: 28/04/09

Es una empresa dedicada a la generación de energía para misiones críticas, formada en 1987 como una Sociedad de Responsabilidad Limitada y luego cambió su forma legal a Sociedad Anónima. Actualmente tiene 34 empleados.
La empresa comienza con cuatro amigos en un garaje fabricando reguladores de voltaje que vendían en Warnes hasta que otro amigo necesitó una UPS para una central telefónica y fue ahí donde se generó un importante cambio. En el país no se conocía mucho el producto, solo se sabía que era una "caja grande que daba energía cuando se cortaba la luz". A partir de ahí comienzan a fabricar UPS. Los productos que venían del exterior le generaban una competencia muy grande porque en el país no se podía producir a escala, era muy artesanal. Entonces toman la decisión de tomar representaciones del exterior.
Si bien el negocio madre de la empresa es ser proveedores de productos y soluciones para energía eléctrica, la empresa esta dividida en cuatro unidades de negocio que fueron incorporándose a partir de las diferentes crisis por las que pasó el país. Hay unidades que tienen sinergia con el negocio madre como reparación y mantenimiento de UPS, ingeniería de desarrollo de la electrónica de potencia y seguridad eléctrica. Pero por otro lado comenzaron también con otra unidad de negocio como la construcción de algunos complejos de departamentos por un lado y el gerenciamiento y administración para la explotación hotelera de esos mismos proyectos que construyen. Cuando un negocio se cae aparece otro que los mantiene vivos.
El personal que forma la empresa tiene mucha antigüedad y experiencia.
La empresa tiene una estructura de gerentes: puesta en marcha, reparaciones, mantenimiento y software. Esto dentro de la operación técnica. Hoy esta vacante el gerente comercial que lo esta cubriendo el gerente de mantenimiento.

Los factores o las variables que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son la facturación y la rentabilidad.

Los indicadores del estado de situación de la empresa se evalúan mensualmente con una matriz desarrollada con todas las unidades de negocio.

Considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio pero el entrevistado considera que es una tarea que hay que hacerla y que no se puede delegar. Solamente pueden hacerla los socios así que cuando uno no se da cuenta de esa necesidad siempre hay un socio que esta atento y le hace ver a los demás la necesidad del cambio. Considera necesario dedicarle un tiempo a evaluar los aspectos de situación de la empresa, estratégico, de largo plazo.

Las ventajas competitivas que el entrevistado manifestó que tiene la empresa son el equipo técnico y la trayectoria.

La planificación integral de la necesidad de recursos se hace pero muy informal.

Los cargos gerenciales o de toma de decisiones no están a cargo de integrantes de la familia de los socios.

Los servicios de consultoría externa que contrata la empresa son: estudio contable y jurídico.

El entrevistado considera que la dificultad en la conducción y gestión de las Pymes es la escasez de recursos.

La incorporación de asesores externos es una medida que se debería tomar en caso de crecimiento ya que ellos pueden dar otra visión de la empresa.

El crecimiento generó crisis en la estructura de la organización. Pasar de ser dueño de una Pyme en la que los socios hacen todo y deciden todo a formar una estructura que se auto maneje y los socios tengan una función de directriz.

La empresa no cuenta actualmente con un área dedicada a gestionar los recursos humanos porque creen que el volumen de empleados no lo permite aún. Es una cuestión de costos. Considera que todavía pueden manejarlo. La parte operativa de recursos humanos (las inasistencias, permisos, legajos, etc.) es manejada por el área de administración y el clima laboral y motivación es tratada directamente por los socios, aunque es el punto más difícil a cubrir al no tener una estructura específica que lo trabaje.

El entrevistado considera que el área de servicios, el personal, el conocimiento, el compromiso del personal es lo que le agrega valor a la actividad. Que el personal tenga vocación de servicio en la respuesta al cliente es lo que los distingue.

Entrevista 11: 30/04/09

La actividad principal de la empresa es instalaciones electromecánicas. La fecha de inicio de actividad es Abril de 1993. Su inicio fue como una empresa unipersonal y luego cambia su forma legal a Sociedad de Responsabilidad Limitada. Actualmente tiene 35 empleados.

Comienza con tres o cuatro personas trabajando para un gran cliente sin estructura (trabajaba desde el garaje de la casa). En 1998 comienza a trabajar con otra persona como "socio" pero no era una sociedad formal porque seguía siendo unipersonal. Comienzan a trabajar para el supermercadismo con más volumen de trabajo pero sin una estructura organizacional, todos hacían todo, todos atendían el teléfono, etc. En 2003 vuelve a trabajar solo por un problema con su "socio" habiendo superado la crisis del 2001 en la cual a pesar de tener algunos problemas financieros, siguieron creciendo en facturación y en estructura se comenzaban a organizar pero todavía no estaba muy claro. Nunca tuvieron niveles gerenciales. Esta tratando de profesionalizar la empresa y armar un organigrama pero actualmente tiene jefatura de obras, presupuesto, ingeniería, administración y compras y logística.

El entrevistado menciona que la función de dueño se mezcla con la de gerente general. Todavía no pudo dejar de lado la función operativa para poder ocuparse más de lo estratégico.

Las variables que evalúa para medir el crecimiento de la empresa son fundamentalmente la facturación y horas hombre. Por otro lado utiliza otro indicador que es el material más determinante por ejemplo toneladas de cables.

Los indicadores del estado de situación de la empresa se evalúan anualmente y manifiesta que le gustaría hacerlo con más frecuencia.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permiten ver el crecimiento y la necesidad de cambio y tiene que ver con la falta del organigrama y de mandos medios para que el dueño tenga un poco mas de libertad para ocuparse de otros temas. Tienen que profesionalizar la empresa.

Las ventajas competitivas de la empresa son flexibilidad, la calidad de los productos, el trabajo honesto que es lo que te da confianza frente al cliente y hace que un cliente te recomiende.

No realiza planificación integral de la empresa para establecer el nivel de gastos necesarios a largo plazo, pero se hace específicamente por obras.

Los cargos gerenciales o de toma de decisiones no están a cargo de integrantes de la familia del dueño.

Los servicios de consultoría externa que contrata habitualmente son: estudio contable, jurídico, seguridad e higiene y marketing.

El entrevistado considera que la dificultad en la conducción de las Pymes en Argentina viene dado por la falta de personal capacitado, la falta de división de tareas y la falta de delegación de responsabilidades.

Frente a un crecimiento de la empresa el entrevistado manifiesta que deberían adoptar algunos cambios como capacitación, cambio en la organización del trabajo como la generación de gerencias, profesionalizar la empresa.

El crecimiento generó crisis en el sector de cotizaciones, ingeniería y logística por falta de recursos y de infraestructura.

No tienen dentro de la empresa un sector dedicada a gestionar los recursos humanos, hoy se encarga el área de administración de los papeles de los empleados y del resto de los temas de personal se encarga directamente el dueño. Y manifiesta que, si bien no tienen esa área dentro de la empresa, le parece que debería adoptarla en un futuro, pero que todavía no sabe bien cual es la función o el servicio que le puede llegar a brindar una consultora o una empresa que se dedique a recursos humanos. La medición de motivación actualmente la hace el dueño.

El entrevistado considera que lo que le agrega valor a la actividad es la mano de obra.

Como recomendación el entrevistado nos dice que es fundamental tener bien afinado el tema financiero, saber que es fundamental cobrarle al cliente mas pronto de lo que se le paga a los proveedores.

Entrevista 12: 04/05/09

Empresa dedicada a brindar servicios de iluminación, proyectos y arquitectura de obras; también fabrican algunos artefactos de iluminación. Son 13 empleados. Su

forma legal actual es Sociedad de Responsabilidad Limitada y no tuvo otra forma legal anteriormente.

Comienza el dueño, luego de haber dejado una empresa similar, con la mujer y una secretaria y va captando clientes que manejaba en la empresa anterior desde su cargo de gerente de ventas. La incorporación de personal fue paulatina.

Las variables que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa es en primer lugar la facturación pero por otro lado tiene que haber un diagrama de funciones y especialización de los puestos de trabajo. Cuando el dueño empieza a delegar el trabajo e incorporar gente idónea para cada una de las áreas para que se pueda desarrollar es el momento en el cual la empresa empieza realmente a crecer.

Los indicadores de crecimiento de la empresa se revisan cada seis meses para poder evaluar si todo el esfuerzo que se hizo en ese período vale la pena para los próximos seis meses o hay que corregir algunas desviaciones. Lo ideal sería hacerlo cuatrimestralmente.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio. Todos se dan cuenta que están saturados de trabajo pero no hay nadie que diga como organizar las tareas y las funciones de cada uno para lograr el máximo rendimiento y la eficiencia del trabajo.

El entrevistado considera que las ventajas competitivas de su empresa son la atención al cliente, la calidad del producto. Pero como vende servicios, vende iluminación, “imágenes verbales” hay que contarle al cliente como va a quedar una obra y si el cliente lo cree la venta se realiza. Por eso es también una ventaja competitiva tener bien definido este concepto y poder transmitirlo claramente para poder ganar la confianza del cliente y así realizar la venta.

Hay algunos cargos gerenciales que están a cargo de integrantes de la familia. El organigrama comienza con el director ejecutivo, un gerente de proyectos, un gerente de marketing y un gerente técnico. De estos cuatro cargos dos están ocupados por integrantes de la familia.

Contratan habitualmente servicios de consultoría externa como estudio contable y estudio jurídico

La dificultad en la conducción de las Pymes se la atribuye al mismo dueño, al creador de la empresa. Cuando el dueño comienza a tener el concepto de que puede crecer más y que otros puedan tomar decisiones a demás de él la empresa puede empezar a

funcionar mejor. Tiene que producirse un cambio de mentalidad del creador. Esto viene de la mano de la falta de división de tareas y la falta de delegación de responsabilidades.

El crecimiento generó crisis porque no se podía cumplir con las obligaciones tomadas, los plazos de entrega se demoraban por estar superada la capacidad de producción. Vendes bien, la imagen es muy buena pero después la post venta es muy mala.

La empresa no tiene un área dedicada a gestionar los recursos humanos. Generalmente se toma a la gente por si te cae bien o mal, no se evalúa la capacidad de la persona. No se hace evaluación de clima laboral ni se evalúa la motivación. Si el empleado tiene algún problema lo habla directamente con el dueño

El entrevistado manifestó que la oficina técnica es un área que le agrega valor a la actividad porque le da credibilidad a lo que se vende. El proyecto, el asesoramiento, la atención al cliente son funciones que hacen a la actividad total, no va solo el vendedor, hay todo un equipo atrás que lo respalda.

Como recomendación nos dice que en las Pymes no están delimitados los roles de cada uno de los empleados y hay que canalizar los esfuerzos de cada uno de los empleados y poder empezar a aplicar las capacidades de cada uno en forma individual para conseguir el máximo rendimiento. La gran falla de las Pymes es que están tan acostumbrados a tomar una persona y exprimirla que es contraproducente y no le permite crecer a la empresa porque la gente se desgasta.

La empresa que sigue girando todo en torno al dueño no va a crecer nunca.

Entrevista 13: 06/05/09

Empresa dedicada a la venta, instalación y service de sistemas de climatización, creada en 1998 como empresa unipersonal y luego cambio su forma legal a Sociedad de Responsabilidad Limitada. Actualmente tiene 10 empleados y contratistas.

Esta empresa nace por una necesidad de supervivencia. El dueño era gerente de ventas de una empresa importante de aires acondicionados y en los años ´90 las empresas entran en crisis y despiden personal quedándose sin trabajo y eso lo lleva a ponerse su propio negocio.

Comenzó trabajando con su familia, luego incorporó personal técnico y luego administrativo.

En 2001 se toma la decisión de expandirse incorpora un socio que aporta ingeniería para ampliar el mercado y ofrecer otro servicio.

En 2003 forma la SRL con una oferta de actividad muy grande y para disminuir los riesgos que implicaban tener una unipersonal. Diversifica su actividad y hoy hacen service, obras, calefacción por agua, aire acondicionado, calefacción eléctrica.

Las funciones de dueño y gerente general son difíciles de separar, pero hoy funcionan mas como gerentes que como dueños.

Las variables que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son la facturación, la cuenta del banco es decir el dinero disponible que tiene que ver con la eficiencia y el manejo de los ingresos. Otro factor que se evalúa es el porcentaje de preinversión que implica ampliar estructura: móviles, deposito, taller, estructura que implica estar creciendo.

El estado de situación de la empresa se evalúa pero no hay una periodicidad determinada.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio, que es difícil hacer las dos cosas.

Las ventajas competitivas de la empresa es el servicio al cliente, darle respuestas y soluciones. Por otro lado el crédito es decir, la facilidad de pago. Precio competitivo y experiencia y trayectoria son otras.

No se realiza en la empresa una planificación integral para saber cual es el nivel de recursos necesario para un periodo de tiempo determinado. Considera que es necesario pero por el momento no se hace. Se hace mentalmente pero no como una planificación.

Los cargos gerenciales o de tomas de decisiones no están a cargo de integrantes de su familia.

Habitualmente contrata servicios de consultoría externa como estudio contable, jurídico, capacitaciones y asesoramiento integral de la empresa.

El entrevistado considera que la dificultad en la conducción de las empresas Pymes en Argentina se debe a la falta de delegación de responsabilidades. Incapacidad de delegar por parte de los dueños. Por otro lado requiere una rápida adaptación a los cambios del mercado y por lo tanto una toma de decisiones rápida que puede hacerse porque esas decisiones las toma el dueño directamente y le da velocidad de respuesta, todas las decisiones no dejan de pasar por el dueño.

En caso de crecimiento de la empresa, el entrevistado considera que hay que cambiar la organización de trabajo de manera que la empresa continúe trabajando con o si el dueño.

La crisis es constante en todos los niveles de la organización por no tener claro que es lo que hay que hacer y no tener definido los puestos de trabajo. Esto genera confusión a la hora de recibir indicaciones de los trabajos a realizar.

La empresa no cuenta con un área dedicada a gestionar los recursos humanos porque no hay presupuesto.

El área técnica, ingeniería e instalaciones, son áreas que el entrevistado considera que le agregan valor a actividad.

Como ultima reflexión el entrevistado nos dice que las Pymes están inmersas en el proceso económico, socio político del momento y están obligadas a adaptarse según estos cambios.

Entrevista 14: 07/05/09

La actividad de la empresa es servicios de ingeniería industrial que comenzó a operar en el año 1993 con la forma legal que mantiene hasta la actualidad que es Sociedad de Responsabilidad Limitada. La cantidad de empleados varía entre 15 y 40 según la cantidad de demanda del momento y trabaja con personal contratado también.

A raíz del despido de su trabajo anterior el dueño actual con seis amigos que estudiaban ingeniería eléctrica decide formar esta sociedad. La misma empresa que lo despidió fue también quien les dio algunos trabajitos que les permitió ir tomando gente para hacer frente a esa demanda. Luego los trabajitos se convirtieron en trabajos más importantes y ya tenían una estructura de empresa: empleados, oficinas, etc. Cuando la empresa deja de darles trabajo salen al mercado en busca de nuevas oportunidades pero no las conseguían por lo tanto tuvieron que despedir al personal y quedaron ellos seis haciendo trabajos menores desde sus casas. Trabajaron así alrededor de un año hasta que les salió un trabajo importante nuevamente que los llevó a contratar personal y rearmar la empresa. Para ese entonces dos de los socios se habían abierto de la sociedad por lo tanto quedaban cuatro. La capacitación del personal era lo mas valioso que se perdía cuando tenían que despedir gente porque ellos capacitaban estudiantes del secundario técnico y luego elegían de ahí los que iban a ser sus empleados, los formaban a su manera y generaban estándares de cómo

hacer un plano por ejemplo. Pero cuando se quedaban sin trabajo y no se podía mantener la estructura esa gente quedaba en el mercado laboral y era rápidamente absorbida por otra empresa, por lo tanto cuando los socios necesitaban incorporar nuevamente gente tenían que volver a formarlos.

La empresa sufrió tres ciclos de crecimiento y decrecimiento muy marcados pero desde el 2002 tiene una demanda creciente y una estructura sostenida.

La función de dueño de la de gerente general no es fácil de separar. Ellos contaban con coordinadores que tomaban decisiones de cada uno de los proyectos y esto les permitía a ellos determinar la masa crítica de ventas para mantener la estructura.

No había plan estratégico a largo plazo. Crecían en la medida que los clientes lo solicitaban. Los trabajos eran todos por referencia.

Las variables que evalúan para determinar el crecimiento de la empresa son: clientes de primera línea, facturación y calidad del trabajo.

Los indicadores de crecimiento de la empresa se evalúan una vez al año. Diseñaron el sistema de ERP con el cual facturan, presupuestan, generan ordenes de compra, etc. y de ahí sacan drivers que les sirven para evaluar el estado de situación de la empresa.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio.

Las ventajas competitivas que el entrevistado menciono de su empresa son en primer lugar las personas que conforman la empresa, sobre todo en esta que es una empresa de servicios. Por otro lado la flexibilidad y la experiencia son otras ventajas competitivas.

No realizan planificación integral para establecer cual es el nivel de recursos necesario para un período de tiempo determinado. No se hacía porque nunca lo consideraron dentro de las posibilidades, nunca pensaron en eso.

Los cargos gerenciales o de toma de decisiones no están a cargo de integrantes de la familia de los socios.

Los servicios de consultoría externa que habitualmente contrata son estudio contable, jurídico, técnicos y asesores comerciales.

El entrevistado considera que la dificultad en la conducción de las Pymes en la Argentina esta dada por la falta de planificación y variabilidad de las inversiones extranjeras por la poca credibilidad en el Estado. Por otro lado la escasez de recursos es otro factor que dificulta la gestión.

En caso de un crecimiento de la empresa el entrevistado considera que debería capacitar al personal, generar cambios en la organización del trabajo y por ultimo generar un plan estratégico.

El crecimiento genero crisis en la organización. Para mantener la estructura es necesario tener un nivel de ventas determinado. Cuando hay poco trabajo se comienza a bajar los valores resignando rentabilidad para poder tomar obras y mantener esa estructura funcionando. Cuando pasan los meses comienzan a surgir esos trabajos que se cotizaron a bajos precios y se genera un colapso en la empresa porque no se puede hacer frente a tanta demanda, generando problemas de calidad, de tiempos de entrega, generando un clima laboral desagradable generando una crisis por haber querido mantener la estructura. Para colmo son clientes importantes que viene recomendados y que una vez que te dieron el trabajo no se le puede decir que no se le va a hacer porque eso implicaría perder el cliente.

No tiene un área dedicada a gestionar los recursos humanos. Se encarga un socio.

El valor más importante en una empresa de servicios es el empleado, el conocimiento, los procedimientos, la calidad del trabajo y el compromiso.

Entrevista 15: 13/05/09

La actividad de la empresa es Instalaciones Industriales que tuvieron sus inicios en el año 1969. La forma legal actual es Sociedad Anónima pero anteriormente fue una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta compuesta por 50 empleados.

La empresa comenzó sus actividades a partir de 1969 como WIESLAW GORSKI Montajes Industriales en la ciudad de Berazategui, Prov. Bs. As. A partir de 1978 el Ing. Mario S. Breda y Enrique Gorski fundan MONMETAL S.R.L. la cuál desarrolló sus actividades hasta Abril de 1990 cuando pasó a ser una sociedad anónima, e incorporó a los servicios prestados el de Instalaciones Eléctricas.

En respuesta al crecimiento de la empresa, en el 2005 se crea TECNO ORBITAL S.A. Tecno Orbital brinda servicios de Instalación, Construcción, Ingeniería y Suministros a la industria en forma global. Durante más de 25 años, se han comprometido en agregar valor a los negocios de los clientes mediante la exitosa concreción de una amplia gama de obras y proyectos en todo el país.

Con la creación de TECNO ORBITAL S.A., se agregan a la estructura de la empresa, las nuevas generaciones de profesionales a la Pyme Familiar. Con sólida formación en el campo de la ingeniería y la industria.

A partir de estas incorporaciones, se comienza a dar otro impulso y presencia a la empresa a nivel nacional.

Las variables que se tienen en cuenta para evaluar el crecimiento de la empresa son: facturación, rentabilidad, cantidad de empleados, cantidad de clientes y tipos de obras.

Los indicadores del estado de situación de la empresa se evalúan mensualmente y por cada proyecto por separado.

El entrevistado considera que el estar inmerso en la vorágine cotidiana de las actividades de la empresa no le permite ver el crecimiento y la necesidad de cambio pero con la apertura organizacional al sumar nuevas generaciones, esto va cambiando paulatinamente.

Las ventajas competitivas de la empresa son: la presencia del dueño frente al cliente, el equipo técnico, la solvencia financiera, flexibilidad y la experiencia.

Se realiza en la empresa planificación integral para establecer cual es el nivel de recursos necesario para un período de tiempo determinado pero principalmente esto varía de acuerdo a los proyectos industriales en ejecución.

Los cargos gerenciales están a cargo de integrantes de la familia de los socios. La presidencia, la vicepresidencia están a cargo de los socios principales, 2da generación. Los departamentos de Ingeniería y Calidad, están a cargo de la 3ra generación, pero las decisiones trascendentales se toman en conjunto.

Contrata habitualmente servicios de consultoría externa como estudio contable y capacitaciones.

La dificultad en la conducción de éste tipo de empresa esta dada por tener la creencia de que sólo con el trabajo de los dueños la empresa podía crecer. En los últimos años se ha visto que no es así, y que ha sido positivo el cambio, y la reorganización de la empresa.

Por otro lado, el entrevistado manifiesta que el marco normativo/impositivo es totalmente desbalanceado para la Pymes argentinas (se pagan proporcionalmente más o a lo sumo, igual cantidad de impuestos que cualquier gran empresa, cuando la economía de unos y otros es totalmente diferenciado). El acceso a créditos o planes de mejora, es tan engorroso y hay tan poca información que no es una herramienta para

empresas como ésta que solo puede invertir o re-invertir a través de la propia financiación de los proyectos que se llevan adelante.

El entrevistado manifiesta que están en condiciones de seguir enfrentando el crecimiento de la empresa. No obstante, la organización del trabajo es un punto a seguir mejorando.

El crecimiento generó crisis en la empresa ya que en algún momento, quedaron saturados en las tareas de control y coordinación diaria, pero esos problemas se fueron subsanando incorporando nuevo personal, que llevara a cabo tareas administrativas y otras que se podían delegar.

No tiene dentro de la empresa un área dedicada a gestionar los recursos humanos por el tipo de empresa (que al trabajar con el gremio UOCRA), hace que la cantidad de gente y el personal sea bastante fluctuante y temporaria de acuerdo a cada proyecto.

Por otro lado el seguimiento y evaluación del personal, se va haciendo en forma cotidiana a través de los supervisores y jefes de obra.

En los cargos gerenciales, los integrantes de la familia, toman decisiones conjuntas respecto de incorporaciones, capacitaciones o aumentos de sueldos.

El entrevistado manifiesta que los valores de la empresa explican cuales son las áreas y características donde se agrega valor y enuncia:

> "Compromiso y Eficiencia
>
> Tecno Orbital cuenta con una filosofía de servicio al cliente mediante la cual agregamos valor a las prestaciones que realizamos. Nuestra presencia constante en los proyectos asegura el éxito en tiempo y forma de los compromisos tomados.
>
> Convencidos de que todos los accidentes pueden ser prevenidos, trabajamos día a día en el cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
>
> Nuestra experiencia en la industria hace de Tecno Orbital una empresa fiable tanto en lo comercial como en sus capacidades técnicas.
>
> Seguridad
>
> La Seguridad es un elemento clave en todas las etapas del proyecto. Nuestro objetivo es lograr una tasa cero de accidentes y fomentar el comportamiento seguro y apropiado entre todos los empleados a lo largo de cada proyecto. Todas las etapas de las operaciones cuentan con un plan de seguridad y salud que apunta a eliminar los factores de riesgo para el personal.

Calidad

La empresa está comprometida con el continuo mejoramiento de los servicios, la satisfacción o superación de las expectativas de los clientes, y el seguimiento de las mejores prácticas y normas dentro de la industria. Actualmente estamos en proceso de certificación de las normas de calidad ISO 9001."