

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS (MiPYMES)**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

El aporte de la Administración Moderna para la
gestión de las MiPymes, en las primeras décadas del
Siglo XXI en la República Argentina

Análisis del Modelo Penta

AUTOR: RENÉ JOSÉ ESCOBAR

TUTOR: DARÍO RUBINSZTEIN

NOVIEMBRE 2022



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Dedico este trabajo a mis padres, quienes siempre sostuvieron que la educación es el motor del avance social ascendente y a Mariana, la gran mujer que me acompaña y me sostiene permanentemente.



Resumen

La evolución de las organizaciones a lo largo de la historia ha sido y es materia de estudio en forma permanente por diferentes académicos en todas sus etapas hasta el presente, con el objeto de proporcionar a sus directivos instrumentos de gestión eficientes.

Las grandes organizaciones poseen particularidades que les permiten hacer frente a un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Las Mipymes son las más sensibles ante ese escenario y por esto necesitan herramientas de gestión para hacer frente a ello.

Asimismo, se describirá la transición de la administración tradicional a la estratégica y competitiva.

Finalmente, y para concluir se describirá el Modelo Penta de Alberto Levy como una de las herramientas que brinda la administración moderna para gestionar las MiPymes en las primeras décadas del Siglo XXI en la República Argentina.

Palabras Clave: MiPymes, Modelo Penta, administración moderna, herramientas de gestión



Índice

Introducción	6
Metodología	8
Estructura	9
Capítulo I La administración tradicional	10
1.1 Etapa de la Dimensión Informal: Taylor, Fayol, Neoclásicos, Estructuralistas	10
1.1.1 Principales contribuciones	11
1.1.2 Resumen de la etapa	13
1.2 Etapa de la Dimensión Formal: Mayo, Sociología y Psicología, Teoría de la Organización y Teoría de los Sistemas	14
1.2.1 Principales contribuciones	14
1.2.2 Resumen de la etapa	15
Capítulo II La administración estratégica y competitiva	16
2.1 Síntesis de la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva	16
2.1.1 Principales contribuciones	17
2.1.2 Resumen de la etapa	17
Capítulo III La Administración Moderna	19
3.1 Las MiPymes	19
3.1.1 Concepto	19
3.1.2 Clasificación	19
3.1.3 Características, ventajas y desventajas de las MiPymes	20
3.1.4 Las empresas familiares	21
3.2 El Modelo Penta, definición, características	24
3.3 La Estrategia	26
3.4 La Cultura	27
3.5 Los Recursos	28
3.6 Los procesos	28
3.7 Los Mercados	28
3.8 Vinculación entre los cinco engranajes	29
3.9 Integridad del Modelo	30
3.10 Aplicación en las MiPymes	39
3.11 Conclusiones	40
Referencias Bibliográficas	41



Índice de figuras

Cuadro N°1 Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)	10
Cuadro N°2 Síntesis de los efectos y consecuencias sobre los mercados y el Management	17
Cuadro N°3 Clasificación SEPYME Resolución 23/2022	20
Cuadro N°4 Factores claves de éxito de las empresas familiares	22
Cuadro N°5 Errores más comunes de las empresas familiares	23
Cuadro N°6 Penta El modelo de la dinámica Estratégica-Operacional	25
Cuadro N°7 Competencia entre un PENTA contra otro PENTA	31



Introducción

La administración moderna es una disciplina que posee herramientas de gestión para las organizaciones con el objetivo hacer frente a los nuevos desafíos que demanda el contexto, la estrategia, la cultura y su estructura. Ella comenzó a gestarse mediante estudios empíricos a fines del siglo XIX y a partir de allí nos otorgó nuevos elementos de aplicación en forma continua y permanente, por lo que para comprenderlas es importante contextualizar su evolución hasta el presente.

El individuo ha evidenciado a lo largo de la evolución de la humanidad las ventajas de agruparse colectivamente para lograr sus propósitos. Entre algunos ejemplos, se pueden mencionar a la caza de animales para la alimentación de sus familias en las épocas más primitivas, hasta las transacciones comerciales para intercambiar sus productos y servicios entre otras actividades. Las organizaciones son un ejemplo al momento de describir la importancia de unificar esfuerzos para cumplir con un propósito.

Es por ello que a fines del Siglo XIX surgen diferentes académicos que realizaron aportes para gestionarlas eficientemente.

Fueron dos hechos los que invitaron a desarrollar nuevas herramientas de producción en las compañías:

- a) La primera revolución industrial que se comenzó a desarrollar en Inglaterra a fines del siglo XVIII con la aparición de la máquina a vapor, el telar mecánico, las máquinas de hilar, etc.
- b) La segunda revolución industrial, nacida a mediados de Siglo XIX y que se extendió hasta principios de siglo XX, la cual estuvo marcada por los nuevos medios de transportes tales como el avión, el automóvil, aplicando también nuevas fuentes de energía como el gas o la electricidad y nuevos insumos como el acero y el petróleo respectivamente.

Frente a este escenario muchas personas comenzaron un proceso migratorio hacia las grandes ciudades, en busca de trabajo y prosperidad.

Este proceso se puede mencionar como un antecedente de la “primera globalización” que generó un crecimiento sin precedentes para la economía y las organizaciones se encontraron ante la necesidad de reconvertir su modelo de producción



y es allí donde la **administración** como herramienta de gestión cobra un rol protagónico o esencial a lo largo de la historia.

Teniendo en cuenta este proceso evolutivo de la administración surgen algunos interrogantes:

- ¿Cuáles son esas herramientas que han ido variando según sus necesidades? y
- ¿Qué impacto marcaron en cada época?
- ¿Estas herramientas que han ido cambiando son válidas para todas las organizaciones teniendo en cuenta las particularidades de las MiPymes?
- ¿Existe al menos una de ellas que sea aplicable al universo de las MiPymes?

El presente trabajo busca brindar respuesta a estos interrogantes con información sobre uno de los modelos de gestión moderna.

Con todo ello y mediante las técnicas descriptas se buscó validar la hipótesis de este trabajo en el cual se afirma que la administración moderna otorga herramientas de gestión para las MiPymes del siglo XXI en la República Argentina.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Metodología

Para concretar el objetivo se analizaron los diferentes aportes de la administración a lo largo de la historia hasta el presente focalizando la atención en la moderna.

A fin de lograr lo mencionado en el párrafo precedente se recurrió a diferentes fuentes de información a fin de dar sustento teórico al trabajo: libros, artículos de revistas profesionales, publicaciones que brinda páginas de internet y desde luego material correspondiente a diferentes materias utilizados durante la carrera de especialización.



Estructura

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primer capítulo, “la administración tradicional” donde se describe resumidamente a los diferentes autores de época con sus respectivos aportes, principales contribuciones y resúmenes de cada etapa.

En el segundo capítulo, denominado “de la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva” en el cual se mencionan los motivos por los cuales fueron necesarias esas adecuaciones.

En el tercer capítulo y último, denominado “El aporte de la Administración Moderna para la gestión de las MiPymes en las primeras décadas del Siglo XXI en la República Argentina se describen las particularidades y características del Modelo Penta de Alberto Levy.

Finalmente se plantean las conclusiones en el universo de las MiPymes.



CAPÍTULO I

La Administración Tradicional

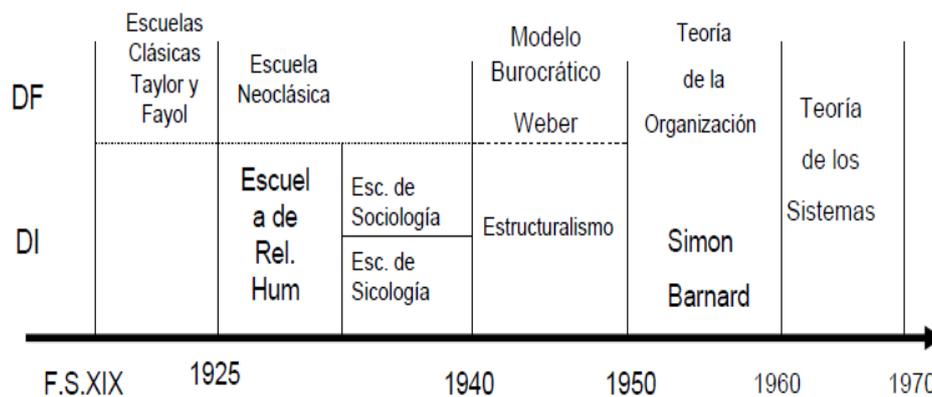
1.1 Etapa de la Dimensión Informal: Taylor, Fayol, Neoclásicos, Estructuralistas

El proceso generado por la Primera y Segunda Revolución Industrial obligó a las compañías a repensar sus modelos de producción que habían quedado obsoletos frente a estos sucesos.

Hasta allí nadie había elaborado un esquema metodológico que brindara información en base a datos ciertos y concretos sobre como mejorar la “eficiencia” dentro de las organizaciones.

Ello convergió para el surgimiento de la etapa denominada “**Administración Tradicional**”, donde se destacaron Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber entre otros, como los iniciadores de ese proceso.

A continuación, se expondrá un cuadro ilustrativo con el fin de comprender la ubicación temporal de cada uno de ellos a lo largo de la historia.



Cuadro N°1 Análisis de la evolución de las ideas de la administración tradicional (1900-1970)

Hermida, Serra, Kastika, 1993, pág. 28

En el gráfico se puede observar que se encuentra dividido por una línea horizontal con las letras DF cuya explicación es Dimensión Formal y DI Dimensión Informal. Esto es posible observarlo desde sus inicios hasta el año 1950 aproximadamente, para luego desaparecer.



Esto significó que, en la primera etapa el individuo era considerado como una pieza más dentro de proceso productivo y en cambio, en la Dimensión Formal se evidenció la importancia de los seres humanos en las organizaciones. También podemos observar que el cuadro concluye en el año 1970.

¿Acaso las organizaciones culminaron sus procesos de transformación allí? ¿Por qué se produjo la finalización en ese momento?

La respuesta también es muy sencilla; los anteriores modelos tradicionales se gestaron en una etapa de “crecimiento sostenido” y pasaron a ser arcaicos en un mercado estancado, donde la estrategia cobró relevancia fundamentalmente a la hora de trazar objetivos y ello se tratará en el siguiente capítulo.

1.1.1 Principales contribuciones

Las escuelas clásicas marcaron el inicio de una etapa en materia de estudio de las organizaciones y la escuela de administración científica es reconocida como un punto de partida hasta la administración contemporánea.

Al respecto Hermida, Serra y Kastika (1993) sostienen lo siguiente:

“a) constituye el primer desarrollo que científica e integralmente se propone analizar y normalizar los procesos productivos con el objeto de aumentar la eficiencia y la productividad;

b) responde con éxito a las necesidades de racionalización y eficiencia fabril que el contexto y las organizaciones de esa época les requieren;

c) complementan a la tecnología de este estadio, desarrollando técnicas y métodos que normalizan la producción y logran aumentos efectivos en la productividad (pág. 29).

El referente de esta etapa fue el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor quien por su experiencia y conocimiento concentró su atención en la base de la pirámide en materia de procesos. Sus ideas estuvieron concentradas en enunciar la importancia del máximo de prosperidad para el empleador unido al máximo de cada empleado, además afirmaba que el hombre es “holgazán por naturaleza” y por lo tanto había que indicarle con precisión y al mínimo detalle las tareas a ejecutar. Por otro lado, detestaba el pago de tipo mensual y entendió que los mismos se debían materializar por pieza, jornal o día para que los obreros se esforzaran a producir en grandes cantidades y de ese modo poder incrementar sus ingresos. Derribo la “administración por iniciativa” que estaba fundamentada en la idea que el hombre producía lo mejor que podía. Para



ello aplica un estudio riguroso y científico de los movimientos, ubicación de los elementos y del obrero para producir más y eficientemente. Por último, incorpora como esencial “la división del trabajo” y la “especialización”.

A continuación, se describe el esquema metodológico elaborado por Taylor¹:

- 1) Desarrollar para cada elemento de trabajo del obrero una ciencia que reemplace a los antiguos métodos empíricos;
- 2) Seleccionar e instruir científicamente, enseñar y formar al obrero, en lugar de la fórmula clásica, dejar librado al azar y a las oportunidades de la vida del obrero las posibilidades de mejorar su formación y técnicas;
- 3) Efectuar una distribución equitativa tanto en el trabajo como de la responsabilidad; en vez de cargar al obrero con el peso de esta última, sólo deberá responder por su tarea, que ha sido perfectamente definida por los niveles de producción que, según el estudio científico, puede y debe hacer;
- 4) Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios científicos aplicables. (Hermida, Serra, Kastika, 1993, pág. 31).

Contemporáneamente en Francia el ingeniero minero Henri Fayol² gracias a su formación profesional estudió a las organizaciones de manera integral con mayor énfasis en la cumbre directiva y se lo conoce como el padre de la Escuela de Administración Industrial y General.

El esquema metodológico diseñado por el, se describe a continuación en cinco propuestas básicas:

- a) “Concepto de la administración;
- b) Definición de las áreas de operaciones de una empresa;
- c) Enunciación de los principios de administración;
- d) Desarrollo de un manual de procedimientos administrativos;
- e) Desarrollo de un modelo de análisis de necesidades y aptitudes para cada puesto” (Hermida, et al., 1993 p. 38).

Con posterioridad a estas escuelas surgieron “Los Neoclásicos”, quienes no realizaron grandes aportes, pero si profundización sobre aspectos de los Clásicos tales como la

¹ Para mayor información ver Taylor. op. Cit. en nota (1) pag. 99

² Para mayor información ver Fayol (1969, pag. 143).



cantidad de subordinados que debían poseer los supervisores para un control óptimo, la importancia de la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando y la especialización entre otros aspectos.

Max Weber a mediados de la década del 40 continúa trabajando sobre estos modelos y profundiza su mirada sobre la importancia de la autoridad en las organizaciones. Para ello, diseña el concepto de “autoridad legal” la cual es creada por leyes, normas, procedimientos, etc. y con ello posee un alcance hacia toda la organización lo que le permitió articular el modelo burocrático cuyo fundamento central estaba dado en que si alguna operatoria en la organización poseía alguna falla no podía modificarse hasta tanto no fuera analizada por un área externa que luego emitía un informe al respecto y luego la devolvía para ratificar o rectificar ese procedimiento, el cual se tornaba lento y poco ágil en el proceso productivo.

1.1.2 Resumen de la etapa

Todos estos modelos tuvieron limitaciones importantes al no tener en cuenta la importancia de los individuos en las organizaciones; solo los veían como un instrumento más dentro del proceso.

Por otro lado, si bien resultaron importantes para el desarrollo en el momento que fueron propuestos, en verdad fueron insuficientes para los tiempos que vendrían de allí en más, donde la mirada debía ser más amplia y donde sus continuadores se encargarían de demostrarlo.



1.2 Etapa de la Dimensión Formal: Mayo, Psico y Psicología, Teoría de la Organización y Teoría de los Sistemas

Después de la Primera Guerra Mundial, los cambios ocurridos, tanto en lo político como en lo social y económico, influyen en las organizaciones, que se transforman parcialmente: desaparecen algunas de las características analizadas en la Dimensión anterior, y aparecen en su lugar otras nuevas que le dan fisonomía y problemática diferentes. (Hermida, et al., 1993, pág. 41).

Por un lado, régimen democrático se impone frente a las monarquías tradicionales, por el otro los individuos participan mas en los sindicatos para ampliar y defender sus derechos individuales generando la expansión y crecimiento de los gremios. El estado entiende que es importante accionar para regular los vínculos laborales entre las partes. Asimismo, se producen importantes aportes desde las ciencias sociales porque ellas evidenciaron la importancia de las variables de la conducta y el comportamiento de las personas dentro del ámbito organizacional, sus inquietudes, deseos, objetivos, etc.

1.2.1 Principales contribuciones

La escuela de relaciones humanas con Elton Mayo a la cabeza marcó el inicio de una serie de estudios a fin de comprender que las organizaciones eran algo mas complejas que solo lo señalado en la Dimensión Formal.

Levó adelante diferentes actividades en **grupo** y observó que existían comportamientos particulares en esas situaciones y además que una persona se destacaba sobre el resto, quien tenía la voz mandante y podía influir sobre el resto. A esta persona se la denominaría “líder”.

“Suele decirse, que hacia 1924, el ya mencionado experimento realizado en Hawthorne, una planta de la Western Electric en Cicero, Illinois, Estados Unidos, fue de alguna manera el comienzo del interés por estudiar el comportamiento de los individuos que forman parte de una organización, desde la perspectiva de las ciencias sociales”. (Cardozo, 2005, p. 191).³

³ Para mayor información ver Mayo, E. Problemas humanos de una civilización industrial. Galares.



En ese contexto emergió luego la Escuela de Sociología y Psicología quienes realizaron aportes muy significativos sobre todo en ésta última con la “teoría de la motivación”. Respecto de ello merecen destacarse los aportes realizados por diferentes autores entre los que podemos destacar a Adam Maslow, Chris Argyris Y Frederick Herzberg entre otros. (Cardozo, 2005, p. 197).

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial el proceso de cambios avanzó de manera continua y sostenida tanto en lo político, en lo económico, así como en lo social. Vinculado a esto último emerge un nuevo concepto en materia de autoridad denominada la “influencia organizativa” aportada por Chester Irving Barnard. (Hermida, Serra, Kastika, 1993, pág. 108).

Estos aportes fueron luego complementados por Herbert Simon mediante el desarrollo de la teoría del equilibrio, basada en la decisión de participar y en el balance de contribuciones y compensaciones. (Hermida, et al., 1993, pág. 110)⁴.

Ludwing Von Bertalanffy fue quien expuso por primera vez la teoría general de los sistemas, con la intención de lograr una metodología integradora para el tratamiento de los problemas científicos. Tal como él lo reconoce, el término sistema y el concepto básico que éste encierra tiene antecedentes muy antiguos, tales las citas de Leibniz, de Paracelso, de IBN-Kaldun y de Nicolás de Cusa. (Hermida, et al., 1993, pág. 126).⁵

1.2.2 Resumen de la etapa

Con el desarrollo de estos modelos concluye esta etapa donde si bien es cierto que fueron muy importantes en función de la importancia que se le brindó a partir de allí al ser humano dentro de las compañías, no fue suficiente para encarar un proceso futuro que estaría marcado por otras particularidades que se desarrollarán en el siguiente capítulo.

⁴ Para mayor información ver SIMON, SMITHBURG T THOMPSON, Administración pública, Universidad de Puerto Rico, 1956, pag. 369

⁵ Para mayor información ver BERTALANFFY, L. VON, Teoría general de los sistemas, Ed. Fondo de Cultura Económica, Madrid, España, 1976.



CAPÍTULO II

La Administración Estratégica y Competitiva

2.1 Síntesis de la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva.

Las ideas y propuestas que habían sido exitosas en la etapa tradicional no pudieron dar respuestas a los hechos acontecidos después de la década del sesenta por diversas circunstancias que dieron paso a la apertura de otra nueva.

Los tres sucesos de mayor significancia fueron:

- a) Que el crecimiento continuo de los grandes mercados se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados. En síntesis, la etapa anterior de mercados permanentemente crecientes a la cual corresponden las ideas tradicionales de la administración se transformó en un período de transición con mercados estancados.
- b) Esto llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo pensando que la crisis apuntada era pasajera y temporal. Se dieron entonces en forma conjunta el fenómeno de reducción de los mercados, de la pérdida de aquella vieja costumbre del crecimiento permanente y de la aparición de una feroz lucha competitiva donde para mantenerse hay que defender con uñas y dientes las posiciones en los mercados, y para crecer, solo se lo puede hacer a costa de la competencia.
- c) Junto a esta complicada situación se instala a su vez el efecto turbulencia enuncia por DRUCKER⁶ por la similitud de sus efectos sobre el administrador (que a pesar de su pericia y experiencia no logra conducir a la empresa sin riesgos y sin problemas), con relación a lo que le sucede a un piloto de avión al ingresar a una zona tormentosa o de inestabilidad en el vuelo. (Hermida, et al., 1993, pág. 142).

En el siguiente cuadro se ilustra sintéticamente lo expuesto hasta aquí:

⁶ Para mayor información ver PETER DRUCKER Managing in turbulent times, Harper, 1980, New Yor.



Período	Mercados	Turbulencia	Administración	Rentabilidad marcada por	Area Clave
1900-1960	Crecientes	Controlable	Tradicional (Desarrollos hasta 1960)	Eficiencia	Producción
1960-1977	Estancados	Alta	Planeamiento estratégico/marketing	Participación en los mercados	Marketing
1977 en adelante	Crecientes	Muy Alta	Estratégica y competitiva	Ventajas competitivas dinámicas	Management

Cuadro N° 2 Fuente Administración y Estrategia, Hermida, Serra, Kastika, 1993, Pág. 145. Síntesis de los efectos y consecuencias sobre los mercados y el management

2.1.1 Principales contribuciones

Frente a ese nuevo y desafiante contexto la administración debió articular rápidamente nuevas herramientas para poder enfrentar nuevos escenarios. Entre algunas de ellas podemos mencionar:

- La importancia de la innovación y creatividad. Bases de la dimensión Soft y de la integración hard.
- Las matrices de análisis estratégicas: Matriz Ansoff, Matriz BCG, Matriz de entrada y salida FODA, etc.
- El análisis de las fuerzas competitivas expuesto por Michael E. Porter⁷
- La influencia del management japonés
- Las ventajas competitivas dinámicas a través de una cultura compartida para administrar negocios, etc. (Hermida, et al., 1993, pág. 275).

2.1.2 Resumen de la etapa

Como se puede apreciar esta etapa estuvo caracterizada por importantes cambios requiriendo de nuevas formas en gestionar las organizaciones y a raíz de ello se

⁷ Para mayor información ver Porter, Michael, Estrategia competitiva, CECSA, México, 1985.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



produjo el surgimiento de las que se mencionaron entre las principales contribuciones. Si bien ellas fueron muy importantes, también reflejaron que cada tanto debían reformularse o plantearse nuevas propuestas dependiendo del contexto, los cambios en los paradigmas sociales, etc.



CAPÍTULO III

La Administración Moderna

3.1 Las MiPymes

3.1.1. Concepto

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común. Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente, ese deseo de lucro es lo que la diferencia de cualquier otra institución de la sociedad (Cleri, 2007, pág. 33)

Según Proyección Económica del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: “Las MiPymes son empresas adolescentes y pocas pueden (o quieren) trascender a esa etapa; sus procesos de fortalecimiento, innovación y competitividad requieren aportes de la gestión pública distintos a las grandes empresas”. (Rappoport, 2021, p. 155).

Estas definiciones nos permiten conocer la conceptualización de las MiPymes, particularidades, etc.

3.1.2 Clasificación

En nuestro país son las que mayor cantidad de personas emplean y a continuación podemos observar su clasificación según la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y de los Emprendedores dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación:



A. Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$).

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.300.000
Pequeña	230.400.000	121.730.000	809.300.000	618.160.000	174.230.000
Mediana tramo 1	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
Mediana tramo 2	1.928.020.000	1.438.900.000	5.495.450.000	7.046.710.000	1.626.290.000

B. Límites de personal ocupado

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

C. Límite de activos expresados en pesos (\$)

Topo de activos
193.000.000

Gráfico 3 Fuente: BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO SECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LOS EMPRENDEDORES - Resolución 23/2022

3.1.3. Características, ventajas y desventajas

Las Pymes tienen diferentes particularidades, tanto virtudes como debilidades, que las diferencian de las grandes. Por esto requieren de una atención especial, al considerar la necesidad de que las prácticas socialmente responsables se adapten a la situación específica de estas empresas que, como se ha visto, tienen un papel fundamental en el empleo y desarrollo económico (D'Angelo, 2018, pág. 90).

A continuación, se enunciarán algunas de las ventajas de las MiPymes según Carlos Cleri en el Libro de las Pymes:

- Son flexibles;
- Poseen carácter pionero;
- Proveedoras de Bienes y Servicios;
- Innovadoras y Creativas;
- Principales operadoras de mano de obra;
- Sostén de la demanda;



- Contribuyentes al sostenimiento del Estado;
- Permiten el Equilibrio Regional;
- Ayudan a la movilidad Social de los Ciudadanos;
- Aportan a la productividad Global

Por otro lado, la contracara de estas particularidades la observamos en las desventajas que se describen a continuación:

- Son volátiles;
- Sensibles a los entornos negativos;
- Les falta Información;
- Tiene Problemas de volumen;
- Producción excesivamente diversificada;
- Retraso Tecnológico;
- Baja Productividad;
- Dificultad de acceso al financiamiento;
- Carencia de estrategia;
- Gestión inadecuada;
- Problemas de formación;
- Falta de comunicación;
- Organizaciones jerárquicas y autoritarias;
- Localización inadecuada;
- Crecimiento no planificado;
- Inversión no orientada estratégicamente;
- Falta de mentalidad exportadora; etc. (Cleri, 2007, pág. 41)

3.1.4 Las empresas familiares

Dentro del universo de las MiPymes nos encontramos con las empresas familiares las cuales tienen sus particularidades muy definidas.

En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en mano de uno mas miembros de un grupo familiar y que existe intención de que la empresa



siga en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender (Dodero, 2019, pág. 24).

Dicho esto, la empresa familiar se entiende como algo más que un negocio per se y se comprende como algo mas grande que el sentido de la propiedad sobre ella. Tiene que ver son la proyección que imagina su fundador sobre ésta y la continuidad que le brindarán sus herederos en el circuito de los negocios.

Asimismo, para entender las particularidades que permiten a una empresa familiar su éxito en los negocios es interesante poder observar el trabajo realizado por el Instituto de la Empresa familiar de ADEN (Alta Dirección de Escuela de Negocios s donde se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas y sus conclusiones se exponen en el siguiente cuadro (Dodero, 2019, pág. 25):

Gráfico: Factores claves de éxito

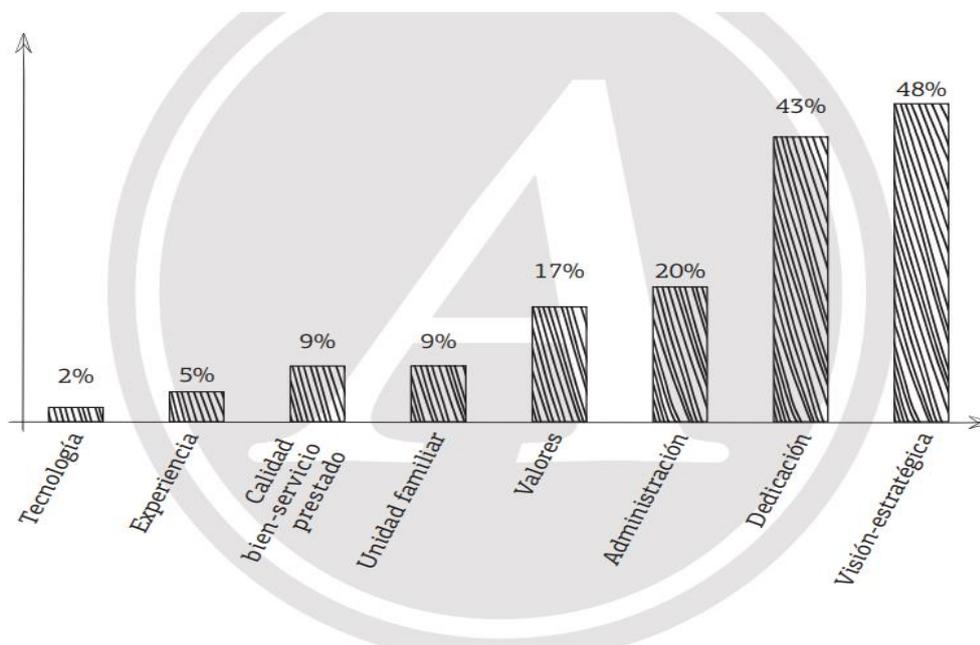


Gráfico 4 Fuente: El secreto de las empresas familiares exitosas – Santiago Dodero 2019 Editorial El Ateneo Pag. 25.

Tal como se puede apreciar tanto en la “visión estratégica” como en la “dedicación” existe una marcada diferencia y ello se explica en la consustanciación que existe con el proyecto familiar de parte de sus integrantes.



Sin embargo, Existen muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una EF:

- El tamaño y la estructura de la familia.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación. (Dodero, 2019, pág. 26).

Por otra parte, el relevamiento realizado por el mismo Instituto de la Empresa Familiar de ADEN ya mencionado en el gráfico anterior N° 4, los elementos que afectan el fracaso de las empresas familiares se ilustran muy detalladamente en el siguiente gráfico:

Gráfico: Errores más comunes

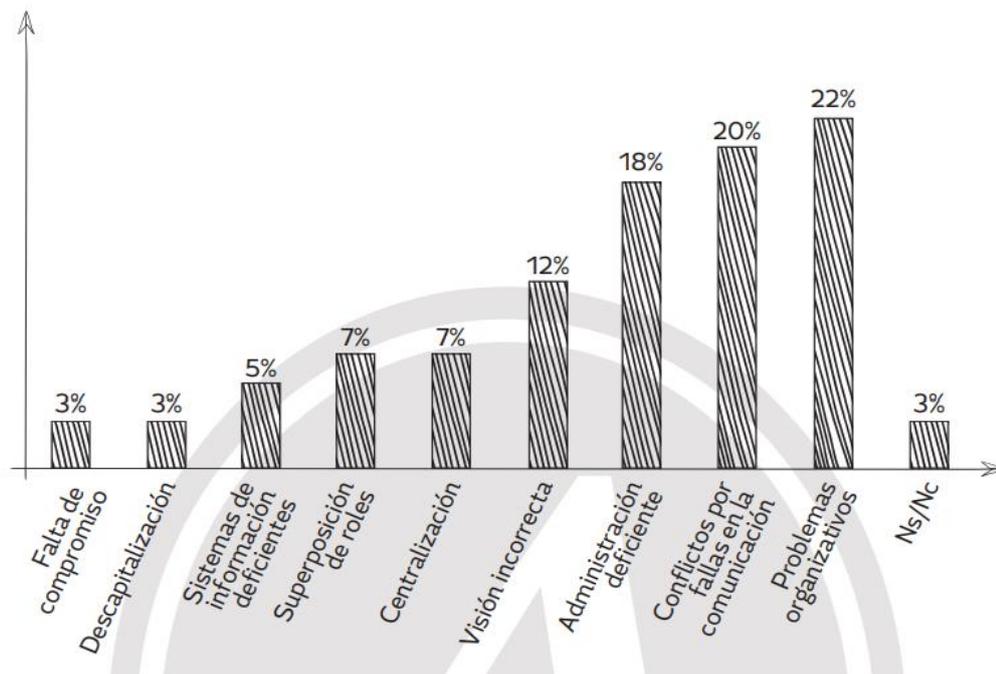


Gráfico 5 Fuente: El secreto de las empresas familiares exitosas – Santiago Dodero 2019 Editorial El Ateneo Pag. 29.



Uno de los errores mas comunes en los que se suele caer es creer que la propiedad del negocio brinda conocimientos o habilidades para poder gestionar la administración de la firma. En el cuadro se observa como los “problemas organizativos” y los “conflictos por fallas en la comunicación” son algunos de los que se destacan como los más negativos.

Más allá de estos aspectos remarcados sin dudas lo que hace perdurar a las empresas familiares su capacidad de rápida adaptación al contexto, su fuerte compromiso hacia ellas, la pasión y dedicación para afrontar desafíos, etc.

Muchas empresas familiares han evolucionado también en la conformación de Gobierno Corporativo, lo cual les permite contar con un CEO que administra la organización, acompañado por un Directorio y desde luego la Asamblea de Accionistas quien completa este esquema de estructura organizativa más moderno y equilibrado.

3.2 Modelo Penta, definición, características

Podemos decir que el modelo PENTA es el núcleo central de la metodología de Dinámica Empresarial, específicamente de la Dinámica Estratégica-Operacional, y consiste en la articulación de los cinco engranajes claves de cualquier organización: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, los Procesos y los Mercados y sus interrelaciones. Este modelo PENTA, por otra parte, es un mapa exhaustivo del total de las fuentes posibles de generación de iniciativas de innovación. (Levy, 2020, pág. 25). A continuación, lo podemos ver en la siguiente figura:

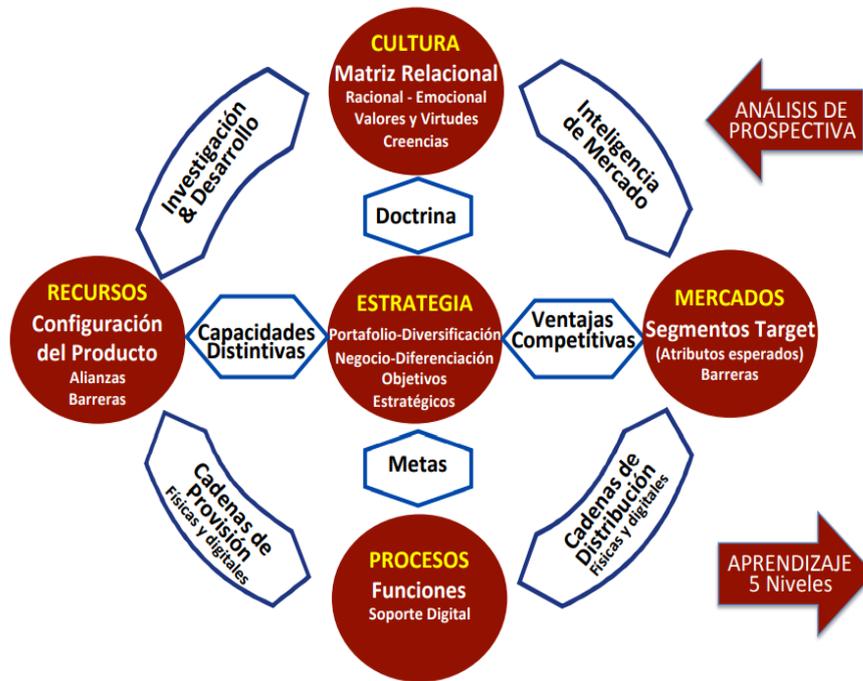


Gráfico 6 Fuente: Penta El modelo de la dinámica Estratégica-Operacional de Alberto Levy 2022

De un modo más simple podemos decir que consiste al igual que una figura geométrica en la vinculación de estos pilares que tienen cinco lados, además de contar con cinco vértices y cinco ángulos internos. También podemos apreciar conectores internos entre sí, que se abordarán en el presente trabajo.

Este modelo sostiene su creador, existe en cada organización y es fundamental conocerlo para comprender cabalmente a su firma. Cada empresa posee una estrategia, tiene un mercado donde opera, tiene diferentes tipos de recursos, además cuenta con procesos operativos mediante los cuales realiza y cumplimenta sus objetivos y desde luego una cultura innata, por lo tanto, el modelo se encuentra presente, aunque no lo conozcamos con exactitud.

Podemos sintetizar las acciones del modelo de la siguiente manera:

- 1) Se debe poner énfasis en descubrir el PENTA de cada organización
- 2) Describir cada uno de sus engranajes (estrategia, cultura, recursos, mercados, procesos).



- 3) Formalizarlo y compartirlo con los actores de la firma para poder buscar su mejora permanente.
- 4) Por último, buscar COHESION entre ellos, es decir, que cada uno de sus elementos deben estar vinculados con absoluta lógica y sincronización.

A continuación, se desarrollará cada uno de estos engranajes y la vinculación entre cada uno, así como la importancia de sus conectores en su proceso sistémico

3.3 La Estrategia

El objetivo que persiguen las MiPymes es crear valor económico sostenible y sustentable en el marco de un riesgo aceptable. En PENTA se tienen en cuenta dos dimensiones que constituyen lo estratégico. Lo primero es la formulación de objetivos de Diversificación o de Portafolio de negocios -en que negocios pretende crear valor sostenible- y la segunda es la definición de objetivos de Diferenciación o Estrategia Competitiva de cada uno de esos negocios. (Levy, 2020, pág. 28).

Estos dos grupos de objetivos lograrán sus propósitos siempre y cuando se vinculen con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para cumplimentar sus deseos, donde el eje que cruce transversalmente a cada uno de estos elementos sea la “innovación permanente”.

La matriz F.O.D.A a la cual se hace referencia surge entre 1975 y 1980 dentro de los nuevos aportes de la Dimensión Hard junto a otras muy conocidas, tales como la matriz BCG, Ansoff, etc. conceptualmente se define como:

Una herramienta que enfoca el análisis en dos niveles diferentes:

- Interno
- Externo

Con respecto al análisis interno, miramos dentro de la compañía y nos encontramos con las fortalezas, aquellas funciones, capacidades, recursos humanos, etc. que se hacen muy bien dentro de la compañía y que se destacan. Las fortalezas deben ser potenciadas. En contrapartida, las debilidades de una compañía consisten en aquellos puntos a seguir de cerca. No significa que se debe corregir todo curso de acción, pero sí debe prestar atención y controlar la performance que está allí por debajo de lo deseados o requerido, ya que se pueden poner en riesgo factores claves del



negocio. En cuanto al análisis externo el entorno ofrece una amplia variedad de situaciones, que cambian con constancia y velocidad. Tanto las oportunidades como las amenazas están “al alcance o al acecho” en todo momento. Es por eso que la clave está en el curso de acción a tomar antes cada una, en aprovechar las oportunidades y “esquivar” o estar listos para hacer frente a las amenazas, en tiempo y forma. (Vicente, Ayala, 2008, pág. 232).

La potencialidad de estrategias para una firma estará dada por el análisis de prospectiva que se puede observar en el gráfico N°4 y su capacidad de aprendizaje vinculado a los cinco pilares de esa estructura: Estrategia, Cultura, Recursos, Procesos y Mercados.

3.4 La Cultura

“La cultura se puede entender como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra”. (Vicente, Ayala, 2008, pág. 376). Este es uno de los factores claves o críticos de cualquier organización, por ello es imprescindible entender a sus actores y cuales son sus particularidades. Frente a ello aquí actúan dos componentes muy importantes, por un lado, la capacidad del personal de comprender los objetivos, estrategias, etc. y por otro las habilidades personales con la que cuenta cada uno para resolver diferentes situaciones o al tomar cualquier tipo de decisión con “criterio” conocida también como “capacidad volitiva”.

Dentro de la primera se encuentran la percepción, la atención, la comprensión y la memoria. La segunda involucra la voluntad, la decisión y el ordenamiento de la conducta propia.

El engranaje de la Cultura lo caracterizamos como la “Dirección de volitivos” que complementa al engranaje de la Estrategia al que consideramos como “Dirección por objetivos” y al engranaje de los Procesos que caracterizamos como “Dirección por Normativos”. (Levy, 2020, pág. 30). El autor lo simplifica como una matriz relacional, racional y emocional.

Aquí se combinan valores, virtudes y creencias donde a partir de ello se puede a gestar las bases sobre que acciones están y no permitidas, como por ejemplo que en determinadas organizaciones se posea un alto respeto por las personas, o como



contrapartida que otras tengan poco apego a las normas y recurran a “cualquier tipo de acciones” para la vinculación comercial, inclusive si ello implica realizar actos ilícitos.

3.5 Los Recursos

A priori podemos afirmar que los recursos son los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades de una organización, pero la realidad indica que ello responde a un concepto más amplio.

Comprende sus recursos tangibles: financieros, productivos y de infraestructura y sus recursos intangibles: información, tecnología, mística, marca, crédito, tiempo, capacidad de maniobra, organicidad y estabilidad. La innovación apunta a que esta constelación de recursos potencie a cada uno de ellos y a los vínculos que los conectan para lograr la mejor configuración posible de los productos y servicios que la empresa ofrece en sus mercados. (Levy, 2020, pág. 30).

Los recursos no son recursos per se, sino en la forma que se articula la estrategia en línea horizontal, y desde luego observando los movimientos o repercusiones en el resto de los otros engranajes

3.6 Los Procesos

Tiene que ver con los grupos de procesos horizontales que ligan a las áreas funcionales verticales entre sí, con su diseño organizacional y con sus sistemas de información y comunicación (TIC). Las innovaciones que se deciden implementar deben ser consideradas como proyectos, y éstos, gestionados por la metodología de Dirección de Proyectos (Project Management, Project Management Institute) para asegurar su ejecución. (Levy, 2020, pág. 30).

Aquí la cadena de provisión se vinculará en todas sus formas conocidas, tanto las físicas como las digitales en función de las necesidades del negocio, así como, la colocación de mis productos o servicios a disposición de nuestros clientes y también en todos sus medios posibles (físicos o digitales).

3.7 Mercados

Incluyen el posicionamiento en los segmentos target: marca e imagen, construcción y mantenimiento de las ventajas competitivas en la arquitectura mental de



la demanda y detección de nuevos mercados atractivos, de nuevas tendencias, de nuevas necesidades. (Levy, 2020, pág. 31).

Ello se encuentra vinculado al contexto, la permeabilidad para poder ingresar o retirarse con facilidad del negocio y su margen de acción con los proveedores y clientes, etc.

Lo importante aquí se está dado por descubrir el segmento o mercado a explorar. Es entender que está buscando al público y una vez que ello sea descubierto ofrecer un producto o servicio que responda a los atributos esperados por los clientes. En forma simultánea se deben aplicar barreras que impidan copiar rápidamente nuestro producto, pero además de ello, trabajar constantemente sobre la búsqueda de valor continuo con el firme propósito captar nuevos clientes, sin perder los permanentes.

3.8 Vinculación entre los cinco engranajes

El modelo demuestra como las piezas se van configurando y entrelazando sistémicamente. En función de ello la estrategia es la formulación de la cantidad de recursos aplicados a los segmentos del mercado, es decir a sus capacidades distintivas y su capacidad de crear valor económico sostenible o sustentable.

La otra palanca estratégica es la de las Ventajas Competitivas. Dado el Posicionamiento de sus marcas en los mercados, su nivel de Eminencia, éstas generan un efecto de “atracción”, que es la segunda fuerza de creación de valor. La Estrategia Competitiva se basa, entonces, en dos motores fundamentales:

- Ventajas Competitivas desde el lado de los mercados, (es decir, la EMINENCIA del posicionamiento de las marcas) y
- Capacidades Distintivas desde el lado de los Recursos, (es decir, la EFICIENCIA de la productividad en el empleo de sus recursos).
- Esta es la liga del “Núcleo Estratégico”: Capacidades Distintivas y Ventajas Competitivas. (Levy, 2020, pág. 31).

En la diferenciación se acentúa como marco la distinción de mis productos o servicios frente a mis competidores, la que actúa desde el interior de la organización hacia afuera.

Por otro lado, en la diversificación se debe tener en cuenta los RIESGOS de cada producto o servicio de la firma.



El inicio de ello está dado por un análisis prospectivo, en el cual se analizan futuros verosímiles posibles y entonces a partir de allí se establece la estrategia.

Hasta aquí lo descripto se puede visualizar el eje vertical del modelo PENTA en el cual se encuentran la estrategia, los recursos y los mercados, pero también se lo debe observar en todos sus cruces posibles (vertical).

En los recursos se deben considerar los valores tangibles e intangibles que poseo, así como las alianzas que se puedan configurar con mis proveedores y con foco en las barreras que se me puedan presentar con la posibilidad que ellos puedan ser apropiados por la competencia o que salteen la cadena de distribución, es decir que puedan ser potenciales competidores nuestros.

3.9 Integridad del modelo

El objetivo de la conducción es comunicar y hacer llegar las decisiones políticas de ésta. Esto quiere decir que lo plantea en acciones y luego en tácticas instrumentales. Influirá aquí la forma y los conocimientos de los responsables para poder alinear a sus integrantes. Pensemos que cada individuo posee una construcción diferente y allí estará la habilidad del líder de realizar esa bajada de línea.

En Dinámica Estratégica-Operacional, este nivel es el del “Liderazgo Cognitivo” que consiste en detectar, evaluar, seleccionar e incorporar Capacidades Distintivas que nos permitan aprovechar mejor los recursos disponibles en el presente y en el futuro y hacer máxima la Eficiencia y la capacidad de maniobra o libertad de acción o “variedad requerida” (Ashby, 1957). Esto marca la diferencia entre el mero “crecimiento”, la acumulación “apilada” de recursos, versus el “desarrollo”, que responde al desafío de “qué hacemos cada vez mejor con qué recursos” (Levy, 2020, pág. 47).

En todo ello, el desafío por competir e innovar por parte de las organizaciones es cada vez mas demandante. Ya no pensamos solamente en el producto o servicio ofrecido sino en toda su cadena de distribución y como llega a destino. Cuando definimos un nuevo producto, no compite contra otro, sino contra todo el PENTA.

A continuación, en los siguientes gráficos se puede observar en la ilustración:

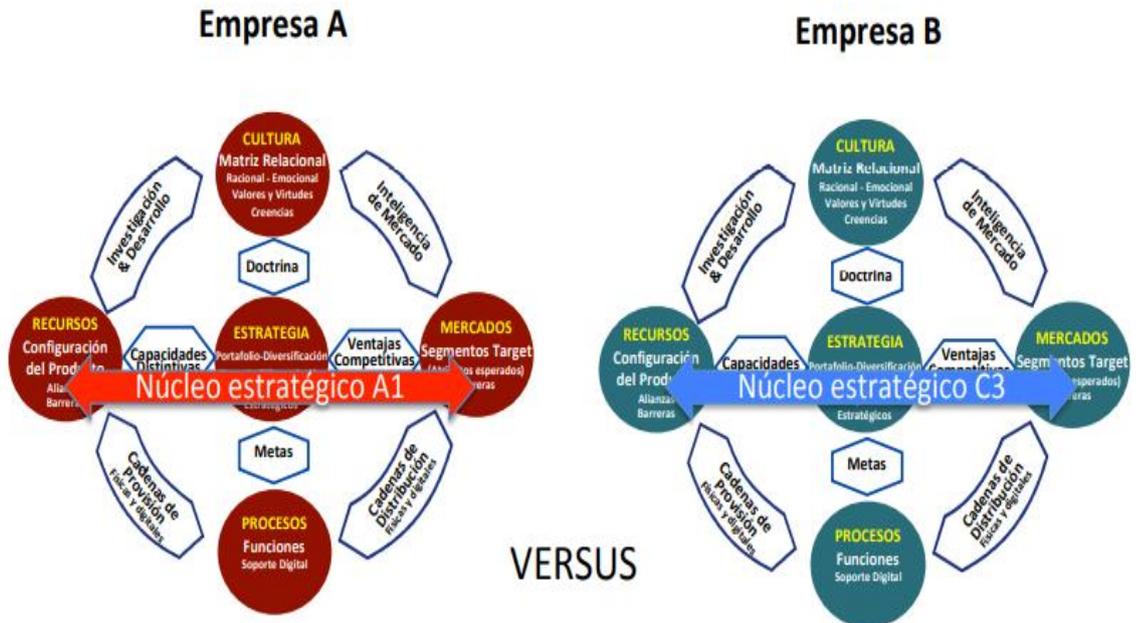


Gráfico 7 Fuente: Competencia entre un PENTA contra otro PENTA de Alberto Levy 2022

En gráfico número cinco se puede observar que la integridad del PENTA afronta competitivamente a la de otro, esto es todos sus engranajes y conectores respectivamente.

La habilidad del conductor PYME estará en determinar los aspectos débiles de quien se encuentra enfrente para potenciar ese diferencial y sus distinciones o ventajas.

Es un mecanismo virtuoso que a la postre es cada vez más corto en el tiempo. Esto lo podemos ver muy claramente con un caso muy resonante que se dio entre dos colosos correspondiente a la industria cinematográfica, Blockbuster y Netflix caso que recordaremos a continuación:

“En octubre de 1985, David Cook creó **Blockbuster**, al tener una decaída con sus otras empresas. En los 90’s, Wayne Huizenga, fundador de Waste Management compró la empresa y consiguió que fuera famosa en esos momentos.

Sus siguientes movimientos fueron obtener a los competidores y abrir nuevos locales, esto ocasionó que las cintas ya no fueran suficientes para su renta. Eso no paró a Huizenga a seguir con su triunfante proyecto.

Después se metió con la industria musical, consiguió Sound Warehouse y Music Plus, hasta firmaron un acuerdo con Virgin para abrir tiendas en Europa, Estados



Unidos y Australia. Con estas alianzas, él quería hacer una dinámica con los consumidores, les daría la oportunidad de que ellos hicieran sus propias playlists, pero su plan falló.

Las disqueras no apoyaron dicha idea, entonces el gerente creó una unión con Viacom, compañía que compró Paramount anteriormente. El convenio no tuvo ningún logro. En septiembre de 1994, Viacom adquirió **Blockbuster**. Huizenga renunció y John Antioco tomó el puesto de jefe.

La compañía tenía un plan con los ingresos de Blockbuster, los utilizaban para terminar con las deudas que aún tenían con el estudio Paramount. No resultó negociable, pues eran más caros los videoclubs de lo que pensaban.

Con los recortes de personal y sus bajas en el mercado, Viacom vendió Blockbuster Music, siendo así que solamente se quedara con la venta de películas. La mayor parte de sus ganancias eran gracias a las multas que se les hacían a las personas por regresar tarde el producto.

El inicio de Netflix

Netflix, Inc. fue desarrollado el 29 de agosto de 1997, por Marc Randolph y Reed Hastings. Al siguiente año lanzaron el sitio web del alquiler y venta de DVD con servicio a domicilio. En 1999, empezaron su servicio de suscripción. En este, las personas podían alquilar los DVD's de forma ilimitada con un pago mensual.

Todo comenzó cuando Reed Hastings alquiló Apolo 13 en **Blockbuster**, lo devolvió después de la fecha límite y lo penalizaron. Posteriormente, Hastings junto a dos de sus amigos crearon la página web, su propósito era no cobrar por retrasos en las entregas y rentar desde su casa.

Netflix no fue el primer nombre que pensaron, antes de que se llamara así la compañía tenían otros nombres en mente como Directpix, Replay o Luna, esta última opción era en honor al perro de Randolph.

El servicio no comenzó muy bien, aunque Hastings les ofreciera suscripciones a los consumidores, permitiendo que alquilaran inmediatamente la película, los clientes se quejaban porque era muy poco el tiempo de disfrutar la película. Hasta 2003 tuvieron su primera ganancia y siguieron hasta lo que se conoce el día de hoy.

En 2007 lanzaron su servicio de vídeo en streaming. En 2010 comenzaron su expansión internacional, primero en Canadá. Un año después, la empresa llegó a las



pantallas de Latinoamérica y el Caribe. Hasta 2016, la empresa ya estaba en todo el mundo.

En el año 2011, **Netflix** inauguró sus producciones originales con la serie House of Cards y 4 años después, estrenaron su primera película producida por ellos, Beasts of No Nation”. Medialab.up.edu (junio 2002), noticias historia-netflix y blockbuster. Recuperado de <https://medialab.up.edu.mx/noticias/historia-netflix-y-blockbuster/>

Como resumen del caso podríamos evidenciar en principio que a la plataforma le tomó algo más de veinticinco años en destronar y hacer colapsar al gigante de los videoclubes.

Veamos a continuación que ha sucedido en este último tiempo post pandemia con Netflix:

“Tras la pérdida de suscriptores, Netflix despidió a 300 empleados

“Lamentamos no haber visto nuestra desaceleración antes, por lo que podríamos haber asegurado un reajuste más gradual del negocio”, declararon los responsables de la plataforma de streaming.

Netflix despidió este jueves a 300 empleados para ajustar sus cuentas tras la pérdida de suscriptores que viene acusando desde comienzos de este año.

Se trata de la segunda ronda de despidos de la compañía, que en mayo despidió a otros 150 empleados después de que sus acciones se hundieran al reconocer a sus inversores que su crecimiento se había estancado.

“Lamentamos no haber visto nuestra desaceleración antes, por lo que podríamos haber asegurado un reajuste más gradual del negocio”, admitieron los fundadores de Netflix, Reed Hastings y Ted Sarandos, en una misiva distribuida a la plantilla y recogida por el diario The Hollywood Reporter.

Según este medio, el recorte afecta al 3 % de la plantilla de la empresa en todo el mundo.

La mayoría de los despidos, 216, son en las oficinas de EE. UU. y Canadá, mientras que hay 53 en Europa, 30 en Asia y 17 en Latinoamérica.

“Sabemos que estas dos rondas de despidos han sido muy difíciles para todos, creando mucha ansiedad e incertidumbre. Planeamos volver a un curso de negocios más normal en el futuro”, aseguraron los directores.



A pesar de la mala situación, la empresa prometió que en el próximo año y medio su plantilla podría volver a crecer en más de 1.000 nuevos puestos de trabajo, aunque no especificó qué áreas acapararán ese crecimiento.

De acuerdo con el último informe de resultados de la compañía, publicado en abril, Netflix perdió 200.000 suscriptores durante el primer trimestre de 2022, periodo en el que obtuvo unos beneficios netos de 1.597 millones de dólares, por debajo de los 1.706 que logró durante los tres primeros meses del año anterior.

“Nuestra relativamente alta penetración en los hogares (incluyendo la gran cantidad de hogares que comparten cuentas), combinada con la competencia, está generando dificultades para el crecimiento de los ingresos”, señalaron sus responsables.

Entre las nuevas medidas que baraja, y que afectarían a los consumidores, el servicio podría cobrar un cargo adicional por compartir cuenta con otros hogares y comenzar a emitir publicidad en la suscripción más barata.” Infobae (junio 2022). Tras la pérdida de suscriptores, Netflix despidió a trescientos empleados. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/techo/2022/06/23/tras-la-perdida-de-suscriptores-netflix-despidió-a-300-empleados>.

A priori aquí podríamos hacer la siguiente deducción: Blockbuster se inició en el año 1985 y su caída se produjo a partir de 2010 con el exponencial crecimiento de Netflix, con lo cual podemos afirmar que a la segunda le tomó algo así como veinticinco años superar al gigante de los videoclubes.

Ahora bien, si observamos lo que está sucediendo actualmente con la compañía de la plataforma mas conocida, vemos que el transcurso temporal de su crisis se redujo significativamente a diez o doce años aproximadamente. Con lo cual esto nos evidencia que los tiempos de reconfiguración se están acelerando a niveles que aún desconocemos y por lo tanto las Mipymes no pueden estar ajenas a ese contexto.

En su último libro llamado “Ni grandes ni pequeñas, INTELIGENTES Manuel Sbdar “menciona que existen cuatro tipos de inteligencias en las organizaciones:

- Inteligencia Organizacional
- Inteligencia Reputacional
- Inteligencia Financiera
- Inteligencia Digital (Sbdar, 2022, pág.36).



Respecto de ésta última realiza una observación al respecto, ya que uno podría caer en la confusión de pensar que en lo DIGITAL se hace referencia exclusivamente a lo tecnológico, cuando en realidad la apreciación del autor es más amplia.

La Inteligencia DIGITAL no debe confundirse con la automatización o la virtualización de los procesos que la irrupción de Internet y la telefonía móvil han incorporado a la vida de la empresa, aunque esas tecnologías lo vuelvan posible. La interacción simultánea de multitudes con multitudes permite la detección temprana de deseos e intereses que dentro de un tiempo (breve) podrían convertirse en tendencias. Allí reside la potencia de administrar, DIGITALMENTE, demandas que todavía no han sucedido y satisfacciones que pronto sucederán. (Sbdar, 2022, pág. 41).

Otro caso muy elocuente sobre la caída de un gigante es el caso Kodak:

“Todo comenzó cuando en 2007, aun cuando Nokia todavía lideraba el mercado mundial de telefonía celular, se lanzó el primer teléfono inteligente iPhone, liderado por la prestigiosa Apple, que llegaba no solo para quedarse, sino para desbancar al gigante finlandés que empezaba a presentir su decadencia.

Ante la cruda perspectiva de un mercado cada vez más exigente que alimentaba a competidores inalcanzables, la empresa decidió aunar sus esfuerzos con Microsoft para poder hacer frente con alguna chance a los sistemas operativos que imperaban ya por aquella época.

Pero lamentablemente, tarde tomó conciencia de esta realidad porque, como muchas empresas con larga trayectoria, se resistía al cambio. No obstante, hizo el intento dando batalla.

En 2011, Nokia lanzó el Nokia N9, con el sistema operativo MeeGo. Luego también presentó las primeras terminales de la serie Asha, pero claramente el gigante finlandés buscaba apostar más fuerte en cuanto advirtió que perdían frente a otros competidores que ya habían lanzado teléfonos más avanzados que los N y los Asha.

Ejemplos de esta competencia desigual fueron los dispositivos Android que ya estaban lanzando Samsung y Sony Ericsson para acaparar el deseo de los usuarios con una cuota de mercado cada vez mayor.

Fue entonces cuando en ese mismo año Nokia estableció una alianza estratégica con Microsoft para que todos los teléfonos inteligentes de la compañía incorporaran el sistema operativo Windows Phone, dejando de lado MeeGo y Symbian, excepto en los



modelos más básicos. Dos años más tarde, en 2013, Microsoft anunció la compra de dispositivos móviles y el licenciamiento de las patentes de Nokia a partir de un acuerdo global.

De esta alianza estratégica, nació la serie de teléfonos inteligentes Nokia Lumia, que contaban con el sistema operativo Windows Phone. Pero pese a todos los esfuerzos entre las dos multinacionales, los Nokia Lumia no lograron encantar a los consumidores porque la competencia liderada por IOS y Android no les dejaba margen de maniobra.

Así finalmente en 2014 Microsoft decidió detener la producción de Windows Phones Lumia, una vez que comprendió que no tenía sentido luchar contra sistemas operativos más fáciles de usar, rápidos y eficientes para los usuarios. En consecuencia, anunció la última versión pública de Windows Phone 8.1.

La apuesta a Android.

Por la extensa trayectoria de Nokia en el mercado de la telefonía móvil, no fue fácil superar viejos preconceptos con respecto a preservar cierta marca distintiva de producir teléfonos resistentes de materiales duros y con las clásicas teclas.

Es por eso que se durmieron en los laureles del éxito y no vieron venir el aluvión de Android e IOS, que se instalaba entre la gente para borrar de su memoria cualquier resabio de experiencia pasada con aquella tecnología obsoleta para la nueva era digital.

Pasaron 10 años desde el jaque mate que iPhone y Android le hicieron a la orgullosa Nokia. Diez años de malas decisiones, de las cuales la alianza con Microsoft fue la peor de todas. Sin embargo, aún quedaba una luz de esperanza en este camino de oscuridad en la que se había sumergido la gigante finlandesa. Todavía quedaba la parte que Microsoft no había comprado, y esa fue su salvación.

Satya Nadella, el nuevo CEO de Nokia por aquella época (2015), hizo algo muy práctico para devolverle a la empresa finlandesa el prestigio de otrora: derribó todo lo que había construido Microsoft desde que la compró, no dejando casi ni un solo vestigio de esa alianza fallida. Había entendido que si quería resurgir como marca y recuperar la cuota de mercado perdida debía hacer algo distinto, no remover entre los escombros.

De este modo, tomó la mejor decisión que podía para recuperar al público que lo había abandonado: rendirse ante Android. Y lejos de parecer un acto poco arriesgado,



fue la mejor decisión porque fue a lo seguro. Android se convirtió entonces en la respuesta que necesitaba la compañía para resurgir y volver a ser competitiva, y en 2017 la firma, junto a HMD, lanzó el Nokia 6, el primer smartphone de gama media que incorpora Android como sistema operativo.

Aunque en principio solo fue lanzado al mercado chino, significó el regreso más esperado de la firma al mercado de la telefonía celular. Y no le fue nada mal porque la terminal se fue renovando en dispositivos cada vez más avanzados.

Nokia forever.

Esta historia nos enseña que ninguna multinacional tiene el éxito asegurado si no se toman las decisiones correctas para mantenerse vigente, que fue precisamente lo que no hizo Anssi Vanjoki, el CEO de la compañía durante los inicios de Android, al pecar de orgullo y obstinación pretendiendo el éxito sin apostar al cambio.

Luego la desesperación por no ir a la quiebra impulsa a la compañía a aliarse con Microsoft -la peor de las decisiones- y lanzar teléfonos muy interesantes pero no lo que los consumidores querían después de coquetear con Android y Apple, lo cual demuestra que hicieron un fallido estudio de mercado por creer inútilmente que su buyer persona seguiría comprando teléfonos chiquitos con teclas o pobres imitaciones de smartphones sin WhatsApp ni tienda de aplicaciones para descargar de manera gratuita e ilimitada.

Pero como los fracasos nos enseñan a reinventarnos y mejorar, afortunadamente, Nokia se reinventó a sí misma cuando, manteniendo su diseño y materiales resistentes, aprovechó Android para crear teléfonos muy potentes que de a poco están escalando posiciones en el mercado. Y sigue siendo Nokia, su esencia de teléfono de calidad no se diluyó con el manoseo de Microsoft.

En palabras finales, esta fue la historia de la **caída y ascenso de Nokia**, una multinacional que lo tuvo todo para ser la mejor indefinidamente, pero las malas decisiones precipitaron su fracaso justo cuando la competencia adoptaba Android para hundirla más. Pero pensar en los clientes fue lo que la salvó, porque sus clientes querían Nokia con Android, y finalmente ahora lo tienen”. Blog.wearedrew. (agosto 2021). El caso Nokia: caída y ascenso. Recuperado de [www.https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/el-caso-nokia-caída-y-ascenso](https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/el-caso-nokia-caída-y-ascenso).



En ambos casos, tanto en el primer caso como en el segundo hemos observado que los cambios deben ser permanentes y tal como refiere Alberto Levy;

Tanto a nivel individual como a nivel grupal, debemos considerar cinco niveles o tipos lógicos de aprendizaje:

1.1. Aprender. Las organizaciones deben tratar de aprender a desarrollar representaciones cada vez más ricas y abarcativas. Es el nivel del aprendizaje simple o protoaprendizaje que tiene que ver con la mera transferencia de la información con el propósito de memorizarla.

1.2. Aprender a aprender. Siguiendo a Bateson (Bateson, G., 1079), las organizaciones también deben comprender el “marco cognitivo” en el que se procesó o se procesa la información del primer nivel. Bateson llama a este segundo nivel “Deuteroaprendizaje” (deutero = “segundo” en griego).

1.3. Aprender a desaprender. Pero también, siguiendo a Bateson, deben aprender a desafiar a ese marco cognitivo, a “desmembrarlo” en su conjunto de hipótesis, de leyes, de paradigmas, de conjeturas, de refutaciones, de modelos que lo integran para poder modificarlo si ya no sirviera. Este tercer nivel, el Tritoaprendizaje (“trito” = tercero en griego) es el de “desaprender” para no transferir en forma mecánica la experiencia pasada a las circunstancias actuales o futuras. En este sentido, la extrapolación estadística puede ser el peor enemigo de la decisión estratégica.

1.4. Aprender a reaprender. Pero, una vez desaprendido un marco cognitivo considerado obsoleto, el cuarto nivel es el de construir uno nuevo que sea más útil para tomar decisiones, para definir objetivos, para formular planes y programas, para conducir y liderar gente. A este cuarto nivel lo llamamos “Shlav Reviv” (“cuarto nivel” en hebreo).

1.5. Aprender nuevas formas de aprender. Este quinto nivel de aprendizaje (en hebreo “Shlav Jamishi”), y siguiendo al Profesor Itamar Rogovsky (Rogovsky, I., 1982), uno de los especialistas israelíes más reconocidos en esta especialidad y director de nuestro Centro, constituye el nivel más elevado del aprendizaje. No solo establece un cambio del paradigma de reaprender sino un salto epistemológico de la teoría del aprendizaje. (Levy, 2020, pág. 80).



En estos últimos cinco ítems Levy define claramente que debemos detectar y alienar a la organización en esta cultura y a partir de ello, estaremos atentos sobre la importancia de la INNOVACIÓN en las organizaciones.

3.10 Aplicación en las MiPymes

Como hemos observado hasta aquí este modelo es aplicable perfectamente a las Mipymes ya que ellas poseen:

- a) Cultura que está alineada y mimetizada con las ideas y patrones de su fundador, los valores y creencias compartidas;
- b) Recursos que aplica para lograr esas capacidades distintivas de su organización;
- c) Estrategia determinada por su Diversificación y Diferenciación aplicando los recursos adecuados;
- d) Procesos sobre cómo funciona la firma que incluye su capacidad de provisión y la de distribución tanto físicas como digitales, es decir como se aplican los lineamientos de la estrategia.
- e) Mercados en donde opera, donde sabe y conoce donde opera sus clientes.



3.11 Conclusiones

Como se ha observado y demostrado la administración moderna posee aportes para la gestión de las MiPymes en las primeras décadas del siglo XXI.

El modelo PENTA de Alberto Levy que se ha reseñado y sintetizado a lo largo del presente trabajo demuestra que es una de ellas, donde aborda sistémicamente cinco engranajes que conforman el ADN de una organización, ellos son:

- Su Cultura;
- Sus Recursos;
- Su Estrategia;
- Los Procesos;
- Los Mercados;

Cada uno de sus componentes se entrelazan horizontal y verticalmente; donde además cada uno de sus “conectores” (investigación y desarrollo, Inteligencia de mercado, cadenas de provisión, cadenas de distribución) van vinculando y articulando las acciones para que las empresas puedan gestionar, competir, innovar, aprender y crear en forma permanente.

Todas las MiPymes poseen un PENTA y es imperioso que sus fundadores o conductores lo conozcan para entender cómo, cuando, porqué, donde y con quienes opera su empresa, detectando sus debilidades, potenciando sus fortalezas y teniendo un análisis prospectivo en todos sus niveles.



Referencias Bibliográficas

- Cardozo, A., (2005). *Administración empresarial*. Provincia de Buenos Aires, Argentina: Editorial Verlap S.A.
- Cleri, C., (2007) *El libro de las pymes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- D´angelo J., (2018) *Responsabilidad Social y Universidad Agenda Latinoamericana*. Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, Ciudad de México, México: Editado por la Universidad Nacional Autónoma de México, Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Dodero, S., (2010). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. 2º ed., 2º reimp. - Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Hermida, j., Serra, R., Kastika, E., (1993) *Administración y estrategia*. 4º ed., Buenos Aires, Argentina: Editorial Machi.
- Levy, A., PENTA, (2020). *Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlantic University AIU Libro Digital, PDF.
- Rappoport, L. (2021). Para salir del estancamiento global: reflexiones sobre la gestión del desarrollo, *Proyección económica*, (15), C.P.C.E.C.A.B.A., pp. 146-84.
- Sbdar, M. (2022) *Ni grandes ni pequeñas INTELIGENTES*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Vicente, M., Ayala, J.C., (2008). *Principios fundamentales para la administración de las organizaciones*, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, España, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico, Venezuela: Editorial Pearson.
- Beasts of No Nation”. Medialab.up.edu (junio 2002), noticias historia-netflix y blockbuster. Recuperado de <https://medialab.up.edu.mx/noticias/historia-netflix-y-blockbuster/>
- Infobae (junio 2022). Tras la pérdida de suscriptores, Netflix despidió a trescientos empleados Recuperado de <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/06/23/tras-la-perdida-de-suscriptores-netflix-despidió-a-300-empleados>.
- Blog.wearedrew. (agosto 2021). El caso Nokia: caída y ascenso. Recuperado de [www.https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/el-caso-nokia-caída-y-ascenso](https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/el-caso-nokia-caída-y-ascenso).