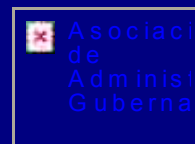


Revista

# APORTES

*para el Estado y la  
Administración Gubernamental*



Asociación de  
Administradores  
Gubernamentales



## **LAS PyMES ARGENTINAS ANTE UN NUEVO MILENIO: ESTRATEGIAS PRIVADAS, DASAÍOS PÚBLICOS**

**El autor es Economista y Lic. en Administración, especializado en planificación y proyectos de desarrollo. Es docente de diversas universidades nacionales en asignaturas referidas a la gestión empresarial de las PyMEs. Actualmente es coordinador de la maestría en desarrollo industrial con especialización en PyMEs de la Universidad Nacional de General Sarmiento.**

por Hugo Kantis

### **1. INTRODUCCIÓN**

Las condiciones de funcionamiento económico han cambiado de manera significativa durante los últimos años. Estas transformaciones definen nuevas y más exigentes demandas de competitividad para las PyMES argentinas, las que en el nuevo contexto se ven presionadas a redefinir su agenda estratégica y a rever su propio modelo de gestión. Estudios realizados a nivel internacional aportan evidencias acerca de como las respuestas estratégicas de las PyMES tienen cada vez más en cuenta los efectos de la globalización (Julien 1996).

En ambientes hostiles y altamente competitivos parece haber poco margen para conductas conservadoras siendo las firmas con actitudes emprendedoras, orientación de largo plazo, capacidad de visualizar posibles escenarios futuros y de diferenciar su oferta en forma sostenida aquellas con mayores chances de desempeño competitivo (Covin y Slevin 1989). El fortalecimiento de la capacidad de gestión estratégica de las PyMES argentinas aparece entonces como una asignatura pendiente a encarar de manera de facilitar su proceso de adaptación al nuevo escenario. Hasta el presente las empresas han enfrentado estos desafíos fundamentalmente a partir de sus propios esfuerzos siendo aún muy recientes las iniciativas públicas de asistencia.

Con frecuencia, las debilidades identificadas en las PyMES en esta área surgen de su comparación con las firmas grandes arrojando en consecuencia resultados obvios, tales como la existencia de una baja utilización en las PyMES de las herramientas de planeamiento formal recomendadas por los manuales. No se tienen sin embargo en cuenta las características específicas de la gestión en las PyMES, donde el rol central del empresario y las reducidas dimensiones de las empresas hacen necesario adoptar un enfoque alternativo. Al omitir estas diferencias, se corre el riesgo de que las acciones de apoyo a la PyME fracasen. Ello plantea la necesidad de avanzar en la comprensión de las características específicas de la gestión estratégica en este segmento de empresas.

### **2. EL PATRON DE COMPORTAMIENTO PASADO**

Antes de analizar las respuestas de las empresas a las nuevas condiciones parece importante destacar aquellos comportamientos que prevalecieron en el pasado y que condicionan las capacidades estratégicas de las empresas de cara al futuro. Es el análisis de estas conductas el que permite comprender cuál es la plataforma inicial de las empresas ya que sus decisiones estratégicas operan sobre la base de los activos competitivos que han acumulado a lo largo de su trayectoria, precisamente como resultado de dichas

conductas. La profundidad de las transformaciones a encarar por las empresas permite caracterizar el período actual como de fuerte ruptura con los patrones de comportamiento anteriores.

La plataforma de recursos acumulados por la mayoría de las PyMES argentinas durante las últimas décadas presenta serias debilidades para encarar los desafíos actuales. Las condiciones reinantes en dicho período no fueron particularmente favorables para el desarrollo de sus capacidades estratégicas. La combinación de una elevada turbulencia macroeconómica y de una baja presión competitiva desalentaban inclusive a buena parte de aquellos empresarios que contaban con un proyecto de crecimiento empresarial favoreciendo conductas cortoplacistas del tipo "desensillar hasta que aclare" (wait and see).

Asimismo, la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones operó negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica, estableciendo una clara diferencia con respecto a otras experiencias internacionales que ilustran claramente acerca del rol del entorno en el fortalecimiento de las ventajas competitivas de las empresas PyME. El cuadro siguiente describe muy brevemente dichas conductas:

- \* Ampliación del mix/integración vertical: tendió a verificarse en casi todos los sectores productivos (metalmeccánico, textil y calzado, etc.). Lejos de acompañar las tendencias hacia la especialización productiva y la cooperación empresarial verificadas en los procesos de reemergencia de PyMES a nivel internacional, la mayoría de las firmas argentinas siguieron una trayectoria de desespecialización e internalización de actividades. Aún a costa de perder eficiencia productiva, estas conductas se vieron estimuladas por la necesidad de ocupar instalaciones ociosas y de mantener las fuentes de generación de cash-flow.

- \* Exportación de oportunidad: solo un grupo minoritario de firmas comenzó a orientarse hacia mercados externos en forma estratégica. La etapa exploratoria inicial que caracteriza el proceso exportador fue interrumpida en más de una ocasión por cambios en los precios relativos, impidiendo pasar a fases de mayor compromiso con los mercados externos. La mayoría de las empresas desarrollo exportaciones en forma contracíclica.

- \* Inversión incremental: los procesos de inversión han sido predominantemente de tipo incremental, inducidos por la necesidad de adquirir una nueva máquina para incorporar algún producto adicional o bien para aprovechar alguna "oportunidad" de compra de maquinaria vendida por otra empresa que se retiraba del mercado. En tal sentido, la configuración productiva típica de las PyMES es más el resultado "emergente" de numerosas decisiones desarticuladas en el tiempo que de un diseño explícito.

- \* Redimensionamiento organizacional: casi todas las empresas debieron racionalizar su dotación de personal lo cual afectó la posibilidad de obtener economías de escala. Ello reforzó los efectos negativos de la desespecialización productiva en la medida en que debieron desprenderse de recursos humanos calificados que ocupaban funciones indirectas de mayor complejidad.

Esta situación presenta un balance de competitividad complejo para las firmas PyME. Revertirla requiere contar con una elevada capacidad autodiagnóstica y perceptiva. La falta de un pensamiento estratégico en las empresas y la escasa capacidad de acceder y de decodificar información del contexto afectan las posibilidades de identificar oportunidades de reposicionamiento competitivo, fundamentalmente debido a la carencia de prácticas básicas de control de gestión y a la ausencia de un fuerte entramado colaborativo con otras firmas e instituciones.

Solo un grupo minoritario de firmas cuenta con una base de ideas y proyectos coherentes y articulados en una agenda estratégica flexible. Si bien la mayoría de las PyMES son conscientes de la necesidad de modificar sus conductas estratégicas previas, buena parte de ellas carece de una base de ideas y proyectos orientados a revertir su posición de mercado actual. Otras, cuentan con algunas ideas muy genéricas pero encuentran obstáculos a la hora de transformarlas en proyectos o bien enfrentan dificultades en la fase de ejecución de los proyectos estratégicos. Su implementación demanda una importante aplicación de energías y, en aquellos casos en que carecen de un adecuado soporte organizacional, exige un alto nivel de dedicación que supone el alejamiento temporario de los empresarios PyME de otras cuestiones vitales del manejo de la empresa.

La postergación de algunos proyectos, el adelantamiento o incluso incorporación de nuevas ideas constituye un ejercicio estratégico de fundamental importancia al cual la mayoría de las PyMES no están acostumbradas y para el cual carecen de entrenamiento. Por el contrario, existe un núcleo minoritario de

empresarios PyME que se distinguen por su elevada flexibilidad para liderar el proceso estratégico. Además de contar con habilidades emprendedoras que les permiten la identificación de oportunidades cuentan con capacidades para movilizar recursos externos e internos y desarrollar procesos de delegación y trabajo en equipo. Solo las firmas que consiguen superar este desafío son capaces de garantizar un adecuado soporte organizacional para la ejecución de proyectos y actividades. Por el contrario la orientación funcional concentrada en la fabricación que caracteriza a buena parte de las PyMES y su fuerte orientación hacia las tareas obstaculiza la posibilidad de contar con una adecuada visión global del negocio y de involucrar a quienes forman parte de la empresa en un proceso de cambio estratégico.

### **3. CONDUCTAS ESTRATÉGICAS EN LOS NOVENTA**

#### **3.1 Respuestas predominantes**

La presión competitiva a la que han dado lugar los procesos de apertura y desregulación ha cuestionado no sólo la posición de mercado de las PyMES de bajo dinamismo durante los 80's sino también la de numerosas firmas que se habían destacado por su performance pasada. Entre esta últimas es posible destacar el caso de numerosos fabricantes de bienes de capital, quienes luego de avanzar en la penetración del mercado brasileño durante la segunda mitad de los ochenta se ven sometidos a una intensa amenaza competitiva aún en el propio mercado interno. La apertura de los mercados en Brasil y Argentina los enfrenta a un conjunto de desventajas competitivas exógenas, tales como la imposibilidad de ofrecer condiciones de financiamiento similares a los competidores internacionales, y endógenas como por ejemplo la dificultad para mantener el ritmo de actualización tecnológica o para alcanzar standards de productividad internacionales.

Dentro del grupo de firmas amenazadas tiende hoy a predominar el despliegue de acciones estratégicas de carácter defensivo o incluso vegetativo. Entre las mismas pueden distinguirse sin embargo empresas con muy distinta capacidad estratégica. Uno de los factores que permite distinguir entre unas y otras es su capacidad diferencial para evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones actuales y el conjunto de activos estratégicos que es necesario preservar. En consecuencia, son también distintas sus posibilidades de desarrollo futuro.

Un primer aspecto que merece ser destacado refiere a la conducta inversora que había sido muy baja e incremental en la década anterior acumulando un importante rezago tecnológico. Según un relevamiento reciente efectuado para el período 1991-1996 el 90% de las PyMES efectuaron inversiones productivas (UIA 1997). Sin embargo sólo un 30% de las mismas pueden ser consideradas significativas. producto de lo cual dos de cada tres empresas ha declarado la existencia de rezago tecnológico respecto de sus competidores internacionales (1). Según dicho relevamiento el objetivo de estas inversiones ha sido predominantemente la elevación de la calidad, seguido en orden de importancia de la ampliación de la capacidad productiva y la reducción de costos. Este último objetivo, que ha estado presente casi sin exclusión en la agenda empresarial habría sido perseguido por otras vías predominando acciones centradas en la racionalización del personal administrativo y/o de producción, la redefinición de puestos y tareas en fábrica y, solo en menor medida, de la incorporación de bienes de capital.

El grado de selectividad de estas decisiones es lo que permite distinguir a las firmas de distinta capacidad estratégica. Para buena parte de este grupo el carácter indiscriminado del proceso de racionalización encarado supone desprenderse de importantes activos intangibles definiendo un sendero involutivo de difícil reversión futura. Solo un grupo minoritario de firmas ha encarado iniciativas de reducción de costos no convencionales en el marco de una gestión estratégica basada en el análisis estructural de los procesos de generación de valor y de costos (2).

Otra área estratégica en la que las firmas estarían incursionando es la que refiere a las decisiones de producto-mercado la cual habría incluido redefiniciones en el grado de especialización-diversificación productiva. Numerosas firmas tienden a redefinir su mix de producción, aunque debe destacarse que mientras la lógica microeconómica de los ochenta inducía al aumento de la canasta de bienes producidos, la ampliación de la oferta de productos durante los noventa se basa en la depuración de la gama de bienes de fabricación propia y en la incorporación de productos importados.

En efecto, según datos del Observatorio PyMES (UIA 1997) dos de cada tres empresas habría tendido a una mayor especialización en su gama de productos en tanto que un tercio habría evolucionado hacia una mayor descentralización productiva. Esta tendencia sería mas pronunciada en el caso de las firmas

medianas. Si bien se trata de una conducta opuesta a la observada en la década anterior se carece de elementos que permitan evaluar la profundidad de la misma, si efectivamente se trata de una ruptura con las conductas desplegadas en el pasado y menos aún considerar su impacto sobre las ganancias de productividad que se obtengan a partir de las mismas.

Asimismo, en una de cada cinco empresas la decisión de producto-mercado habría incluido en su oferta de productos bienes adquiridos en el exterior para su reventa. También en este caso han sido las empresas medianas las más propensas a este tipo de conducta (UIA 1997). A modo de ejemplo puede mencionarse el caso de numerosas firmas del sector de bienes de capital con una tendencia a la importación de los equipos de mayor sofisticación tecnológica y/o intensivos en escala. En otros casos se trata simplemente de una tendencia a la transformación en oferentes de servicios de reparación (metalmecánica) o en la directa transformación en importadores.

En lo que refiere a la estructura de insumos es posible observar el incremento del componente adquirido en el exterior conducta que se habría registrado en casi la mitad de las empresas. Cabe señalar sin embargo que, en muchos casos, una parte significativa de la apropiación de los beneficios de la importación corresponde a los sectores de intermediación comercial.

Otro eje estratégico empresario habría sido la profundización de su inserción como proveedores de otras empresas industriales. Según datos del Observatorio PyME el 38% de las ventas de las mismas se destina a clientes de este tipo, proporción que se eleva a alrededor del 50% en diversas áreas del país como Buenos Aires, el NEA y Cuyo. Cabe destacar el caso de algunos fabricantes de bienes metalmecánicos que, debido a su elevado nivel de calidad y excelencia productiva, han conseguido defender sus posiciones como proveedores industriales. Solo este grupo de firmas consiguió establecer un vínculo con grandes clientes que incluye un fuerte flujo de información capaz de contribuir al desarrollo de sus capacidades estratégicas y tecnológicas. Por el contrario, para la mayoría de las PyMES proveedoras de carácter indiferenciado su nexo concentrado y dependiente de grandes firmas habría tendido a encapsular su visión estratégica del negocio.

Entre los fabricantes de bienes de consumo no durable (calzado, marroquinería, confecciones, etc.), numerosas firmas centran su respuesta estratégica en la reorientación de su oferta hacia segmentos consumidores de mayor ingreso. Estas firmas intentan eludir así la competencia de productos importados de bajo precio aumentando el margen de contribución unitaria (3). Sin embargo, esta alternativa estratégica requiere de las firmas habilidades de comercialización, capacidad creativa y de liderazgo en calidad y fuerte coordinación entre las funciones de marketing y producción (Perez-Carballo y Veiga 1991). Con frecuencia, las PyMES argentinas enfrentan restricciones en la baja disponibilidad de información estratégica y en la ausencia de criterios de segmentación de mercados. Adicionalmente es posible identificar en muchos casos la ausencia de acciones complementarias y coherentes que incluyan por ejemplo una mayor elaboración del "concepto del producto", redefinición de canales de comercialización cambios en la política de proveedores, recalificación de la mano de obra etc. En consecuencia sólo un reducido número dentro de este grupo de PyMES estaría consiguiendo alcanzar un éxito razonable a través de tales estrategias.

Finalmente, el fuerte incremento verificado en el número de exportadores pequeños y medianos desde finales de los ochenta estaría evidenciando que numerosas firmas deciden explorar oportunidades de negocios en mercados externos para contrarrestar pérdida de posiciones en la plaza local mientras que otras encaran la salida al exterior con una actitud más ofensiva (4). Según datos del Observatorio cerca de la mitad de las PyMES ha efectuado ventas al exterior en alguna oportunidad siendo sin embargo el coeficiente de exportación promedio de sólo el 8% de las ventas totales de este segmento de empresas. El proceso de integración regional a través de la entrada en vigencia del MERCOSUR ha favorecido este tipo de iniciativas destinándose a dichos países el 40% de las pequeñas y medianas exportaciones.

Las PyMES exportadoras enfrentan un conjunto de restricciones para ampliar la colocación de sus productos en el exterior cuya importancia relativa varía en función del sector de actividad, de las capacidades competitivas endógenas de las firmas y de la fase en que se encuentra el proceso exportador. En términos muy generales se destacan las dificultades para identificar y evaluar modos de entrada y agentes de comercialización adecuados, para realizar actividades de promoción comercial en el exterior, identificar potenciales clientes, ofrecer servicios de post-venta, además de los obstáculos de tipo financiero. Otras restricciones se originan en el reducido tamaño de los lotes individuales enviados al exterior, que elevan la incidencia de los gastos indirectos de exportación sobre los márgenes de rentabilidad.

En ausencia de acciones que permitan reducir sus costos operacionales o elevar sus ingresos de exportación, la continuidad de muchos exportadores podría verse afectada en el futuro (Moori Koenig, Kantis y Yoguel 1994; Yoguel, Kantis y Moori Koenig 1994; Kantis y Moori Koenig 1994, Gatto 1995). La propia capacidad de las firmas para identificar alternativas de rentabilización de exportación (tales como el desarrollo de actividades conjuntas con firmas locales a los efectos de ganar escala comercial y/o productiva, de acuerdos de cooperación con firmas del exterior en esquemas de complementación, etc.) y el fortalecimiento del sistema de apoyo a las exportaciones de empresas PyMES desempeñaran un rol crítico en dicha evolución.

### **3.2 Respuestas estratégicas emprendedoras**

Tal como ha sido destacado en la introducción, la performance de las PyMES en ambientes hostiles se encuentra asociada a su capacidad de desplegar respuestas estratégicas basadas en una clara actitud emprendedora (Covin y Slevin 1989). Entre las PyMES argentinas existe un grupo minoritario de fuerte capacidad estratégica y elevado posicionamiento competitivo. Difícilmente pueda incluirse en este grupo a más del 10% de las PyMES argentinas.

La principal fortaleza competitiva de este grupo de firmas es su capacidad "empreneurial" para percibir las transformaciones en los mercados e identificar ideas y proyectos a través de una fuerte articulación con los demandantes ya sean otras firmas industriales, agentes comerciales o los consumidores. Se destacan además por su elevado nivel de flexibilidad en la administración de su agenda estratégica y han desarrollado un adecuado soporte organizacional a través de procesos de liderazgo y delegación que les permite implementar sus proyectos estratégicos sin afectar la gestión operativa y cotidiana de la firma. Estas 8rmas, que consiguen capitalizar la base de recursos y experiencia desarrollados a lo largo de su sendero madurativo, se caracterizan por incluir en su agenda estratégica al menos alguna de las siguientes actividades: a) competencia dinámica en el mercado interno, b) exportación estratégica, c) innovación y d) mayor propensión hacia la cooperación con otras empresas.

#### **a) Competencia dinámica en el mercado interno**

Existe un grupo de firmas dinámicas con capacidad de diferenciación de productos en el mercado interno y/o de despliegue de una estrategia de comercialización a través de mini-cadenas de tiendas y desarrollo de imagen de marca. Se trata de firmas con gran habilidad para trabajar sobre la base de "conceptos de producto" con un enfoque de calidad y servicios orientados al cliente. (ver Anexo 1).

Este criterio es una clara manifestación de la capacidad estratégica de la firma, la que le permite actualizar su tecnología de producto a los efectos de mantener un elevado nivel de satisfacción de la demanda. Su definición del negocio se basa en la identificación de las necesidades del cliente. Este aspecto permite diferenciarlas de la mayoría de las firmas PyMES, que tienden a centrar dicha definición en la descripción del producto específico actual fabricado.

Estas firmas tienden a invertir recursos en actividades de promoción a los efectos de consolidar "la diferencia" desarrollada. Así, mientras en las firmas que producen bienes industriales se destacan iniciativas tales como la capacitación del cliente en el uso del producto en los bienes de consumo predominan actividades de promoción mas convencionales (publicidad, folletería, etc.). Algunos de los argumentos comerciales de estas firmas son, por ejemplo, el desarrollo de servicios de postventa, (bienes metalmecánicos y químicos), y su capacidad de introducir nuevos diseños e imponer marcas (calzado, textil muebles). En algunos sectores de bienes de consumo no durables (prendas de hombres, niños, calzado) se observa un paralelo avance en el desarrollo de estrategias de comercialización minorista a través de mini-cadenas de tiendas. Aparentemente es aún muy limitado el desarrollo a través de franquicias lo cual podría tener como principales propósitos alcanzar una gestión más ágil del capital de giro, ganar proximidad con el cliente para captar mejor la demanda, así como también agregar valor a sus productos y diferenciarse de la competencia.

#### **b) Exportación estratégica**

A diferencia de la mayoría de exportadores PyME, que no han asumido la exportación como un renglón sistemático de su negocio, se destaca un núcleo de empresas que operan en mercados externos con una perspectiva de largo plazo. Aproximadamente un 15% de los exportadores PyMES exportan en forma sistemática, cifra que se eleva a medida que crece el tamaño de empresa, ascendiendo al 36% de los

casos de 8mas de más de 50 ocupados. En este grupo de exportadores sistemáticos las ventas externas representan en promedio el 25% de su facturación siendo Brasil (39,6%), EEUU (13,3%) y Chile (10,4%) los principales destinos geográficos (UIA 1997).

Algunas de estas firmas exportadoras ya habían iniciado su proceso de internacionalización durante los ochenta aunque son muy pocas las que lo hicieron de manera activa. Para la mayoría de ellas la incorporación de la exportación como actividad regular y estratégica ha sido el resultado de un proceso madurativo que ha llevado varios años. Sin embargo es posible destacar la existencia de un núcleo de exportadores que han iniciado sus ventas externas durante la presente década y que han alcanzado elevados coeficientes de exportación en muy pocos años. Se trata de nuevos y muy dinámicos exportadores de productos especiales/diferenciados tales como químicos, manufacturas de cuero o equipos profesionales.

Algunos estudios sobre las PyMES exportadoras argentinas diferencian entre exportadores activos y semi-internacionalizados (Gatto 1995). Si bien ambas se caracterizan por haber logrado una mayor consolidación de su proceso exportador exhibiendo elevados coeficientes de exportación sobre ventas, los exportadores activos combinan una importante colocación de productos en el exterior en el marco de una orientación mayoritaria hacia el mercado externo. Las mismas se destacan por el fuerte peso de la actividad exportadora en el negocio global de la empresa y la baja presencia de procesos de internacionalización avanzada (joint ventures, licencias internacionales, etc.). Con un criterio similar otro estudio reciente distingue entre PyMEs de excelencia exportadora y PyMEs en el sendero de la excelencia exportadora colocando un mayor énfasis en el análisis de las perspectivas futuras del proceso exportador de estas firmas (Moori Koenig y Yoguel 1995). En este grupo de PyMES exportadoras se destaca una mayor participación de productos tecnológicamente complejos (componentes de automatización, hornos industriales, equipos médicos) y de mercados externos más sofisticados y distantes (tanto geográfica como culturalmente) en la estructura de destinos (5).

### **c) Actividad innovadora**

En lo que refiere a las actividades de innovación, un estudio reciente aporta evidencias acerca de cierto aumento de la importancia asignada a las actividades "innovativas" en las PyMES argentinas (implementación de sistemas de calidad, desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizacionales, nuevas formas de vinculación con el mercado). Se trata en general de actividades de tipo incremental y alto grado de informalidad aunque con estabilidad y continuidad de los equipos de trabajo (Boscherini y Yoguel 1995). Más allá de los objetivos iniciales que guiaron la realización de tales actividades innovadoras, las mismas solo habrían permitido amortiguar las caídas de los márgenes de rentabilidad de las firmas.

### **d) Alianzas estratégicas/relaciones colaborativas**

Estudios recientes dan cuenta de la participación de PyMEs en distintos tipos de alianzas de negocios y relaciones colaborativas. Una investigación basada en cerca de 180 empresas permitió detectar alrededor de un 20% de PyMEs que habían concretado o estaban intentando realizar este tipo de acuerdos (Kantis 1997).

La posibilidad de aprovechar estructuras de comercialización ya instaladas y el conocimiento de un mercado poco transparente parecen ser los principales estímulos para el desarrollo de este tipo de cooperación. Se destaca el predominio de alianzas con otras PyMEs del exterior que operan eficazmente brindando información sobre mercados externos y dando lugar a procesos de aprendizaje organizacional. La presencia de acuerdos con firmas brasileñas ha tendido a crecer en los últimos años, constituyendo el principal país al que pertenecen los socios de las PyMEs argentinas. No obstante, poco más de la mitad de los casos corresponde a alianzas con empresas de otros países. Con respecto a la creciente importancia de las iniciativas de cooperación con firmas brasileñas existen evidencias acerca de su importancia para la competitividad de las firmas en el MERCOSUR [Yoguel 1995].

Otro ámbito empresarial en el cual ha sido posible identificar relaciones de cooperación es el de la actividad innovativa. A diferencia del carácter explícito de los acuerdos de cooperación para exportar anteriormente comentados, en este caso tienden a predominar relaciones espontáneas con proveedores y clientes. Estos vínculos desempeñan un importante papel en el acceso a información sobre posibles innovaciones incrementales (Boscherini y Yoguel 1995).

## 5. CONCLUSIONES

La naturaleza del proceso de transformaciones económicas cuestiona el modelo de funcionamiento predominante en las firmas PyME. Los principales problemas que enfrenta la mayoría de las PyMES están asociados con la necesidad de redefinir su posición de mercado, de replantear el funcionamiento de su gestión comercial a través de la incorporación de conceptos básicos de marketing, de iniciar procesos de desintegración vertical y especialización productiva y de avanzar en el desarrollo de esquemas de cooperación y de alianzas estratégicas orientadas a superar restricciones de escala económica y de planta. La gestión financiera constituye indudablemente un área de vital importancia aunque debe tenerse presente que de nada servirá pensar medidas de apoyo al acceso al crédito si no media un accionar más integral que incluya el fortalecimiento de las capacidades competitivas de las empresas. De lo contrario la asistencia financiera sólo deberá verse como auxilio de corto plazo, dependiendo las respuestas de más largo aliento del fortalecimiento de su gestión estratégica. Para avanzar en dicha dirección, la identificación de los factores que distinguen a las PyMES con diferente capacidad estratégica parece un camino más apropiado que la aplicación automática de conceptos aplicables a las grandes firmas.

Asumiendo dicha perspectiva, es posible avanzar en un diagnóstico más aproximado de las debilidades específicas de las PyMES a través del análisis de sus conductas concretas. Así, no sólo es posible destacar el rol de la gestión estratégica entre firmas de diferente posicionamiento competitivo sino también entre aquellas firmas que adoptan respuestas estratégicas genéricas similares. En todos los casos presentados, junto con el intento de describir los comportamientos concretos de las firmas se ha querido rescatar la especificidad de las PyMES a través del énfasis colocado en la identificación de capacidades estratégicas y de los factores que establecen la diferencia entre unas y otras firmas.

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

Existen pocas dudas de que la mayoría de las firmas no podrán recorrer este camino solas. Los costos de la transición son muy elevados para pensar que ello así ocurrirá. La experiencia internacional tanto de los países de mayor desarrollo relativo como de países de nuestra región no dejan dudas acerca de la necesidad de contar con un adecuado sistema de apoyo, capaz de reorientarlas y acompañarlas en su proceso de transformación. La configuración de un sistema de esta naturaleza constituye aun una asignatura pendiente, a pesar de que ciertas iniciativas de muy reciente data permiten albergar expectativas favorables. El desafío estratégico actual no solo involucra a las firmas sino que abarca también a las entidades empresariales, profesionales, a las universidades y en general a las instituciones oficiales vinculadas a las PyMES.

## BIBLIOGRAFIA

Boscherini F. y Yoguel G. 1995, Procesos innovativos en PyMES: algunas reflexiones sobre el caso argentino, mimeo.

Brooksbank, Kirby y Wright(1992), Marketing and Company Performance, Small Business Economics, Vol. 4, N. 3.

Carson y Cromie (1995); Marketing and entrepreneurship in SMEs. An innovative approach, Prentice Hall.

Colot y Michel (1994), Towards financial theory adapted to SMEs. 8th Nordic Conference on Small Business Research, Halmstad University.

Covin y Slevin [1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, Strategic Management Journal, Vol., 10, 75-87.

Gatto F. 1995, Las exportaciones industriales de pequeñas y medianas empresas, en Kosacoff B. (ed), Hacia una nueva estrategia exportadora, Universidad Nacional de Quilmes.

Gatto F. y Yoguel G. 1993, Las PyMES argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica, en Kosacoff B. (ed), El desafío de la competitividad, CEPAL/Alianza Editorial.

Gibb A. & Scott M. 1985, Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Strategic Planning in the Small Business, Journal of Management Studies, 22:6

Granovetter M. 1973, The strategic of weak ties, American Journal of Sociology, 78,6.

Hamel and Prahalad, 1994, Competing for the future, Harvard Business Review.

Johanisson 1994, Designing supportive contexts for emerging enterprises.

Julien, P. [1996), Globalization: different types of small business behaviour, Entrepreneurship and Regional Development.

Kantis, H. 1997, El rol de las alianzas de negocios en la actividad exportadora de PyMEs argentinas, mimeo.

Kantis H y Moori Koenig V. 1994, Las exportaciones de las pequeñas y medianas firmas de productos plásticos: principales restricciones y lineamientos para su promoción, CEPAL, Documento de distribución restringida.

Lindqvist 1991, Infant multinationals. The internationalization of young technologybased Swedish firms, Tesis de doctorado, Stockholm School of Economics.

Moori Koenig V., Kantis H. y Yoguel G. 1994, Restricciones a las exportaciones de las pequeñas y medianas firmas de química liviana. Líneas de trabajo para apoyar su proceso exportador, CEPAL, Documento de distribución restringida.

Moori Koenig V., Kantis H. y Yoguel G. 1994, El proceso exportador en las pequeñas y medianas firmas: principales restricciones y elementos para el diseño de una política de estímulo, Secretaría de Comercio e Inversiones.

Moori Koenig V. y Yoguel G. 1995, Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas, CEPAL, DT Nro. 65.

Pérez-Carballo y Veiga A. 1991, PyME y Mercado Unico: estrategias de respuesta, Manuales IMPI.

Prahalad and Hamel, 1990, The core competence of the corporation, Harvard Business Review.

Vispo A. 1993, Tecnologías de organización g estrategias competitivas, CEPAL.

Yoguel G., Kantis H. y Moori Koenig V. 1994, Informe sobre las exportaciones PyMES de bienes de capital y equipos científicos, CEPAL, Documento de distribución restringida.

---

(1) Si bien esta situación se verifica mas allá del tamaño de empresa cabe destacar que son las PyMES de mayores dimensiones aquellas que han exhibido una mayor propensión a incorporar maquinarias importadas.

(2) Para una explicación mas detallada de las diferencias entre la reducción convencional de costos y la gestión estratégica de costos ver Perez-Carballo y Veiga (1991).

(3) Esta estrategia es identificada en la literatura como "gestión de ingresos con enfoque de margen" debido



a que se centra sobre las ventas e intenta elevar el margen de contribución a través del reposicionamiento de segmentos y la diferenciación de productos (Perez-Carballo y Veiga 1991). Este tipo de alternativa se diferencia claramente de la gestión de ingresos con enfoque rotación en la que el énfasis es colocado en el aumento de ventas mediante la ampliación de las cantidades vendidas y el liderazgo en costos. Esta alternativa parece poco apropiada para muchas PyMES debido a la necesidad de operar en grandes escalas para alcanzar la curva de costo medio mínimo.

(4) Según las estadísticas de comercio exterior argentinas el número de pequeños y medianos exportadores creció de 5500 firmas en 1988 a 8700 en 1993.

(5) Este aspecto coincide con las evidencias de estudios realizados a nivel internacional sobre el patrón de mercados de PyMES exportadoras de productos de alta tecnología (Lindqvist. 1991).