

Nathalie Iñiguez Rímoli

Desarrollo local, PyMEs y políticas de creación de empleo

Nathalie Iñiguez Rímoli

Docente e Investigadora. Directora del Proyecto de Investigación: "Pequeñas y medianas empresas (Pymes), sector público y sociedad civil. Estrategias de comunicación para el desarrollo local de la ciudad de La Plata durante el período 2004/2006". Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

Frente a la marginación económico-territorial del proceso de globalización, se han multiplicado las preguntas sobre la organización y el dinamismo espacial de las actividades productivas. En esta perspectiva es importante ubicar el renovado interés sobre el funcionamiento y desarrollo de los ámbitos locales. El territorio, que también podríamos llamar el sistema local de producción, entra en escena como la matriz de organización y de interacciones sociales, que puede estimular la construcción de nuevas capacidades (tecnológicas e innovativas), decisivas para la competitividad de los agentes y empresas en la

economía globalizada. Los espacios locales y regionales se convierten en sitios privilegiados para incubar y desarrollar condiciones específicas de integración entre los mercados mundiales.

Uno de los principales argumentos es que los cambios en el modelo de producción, descriptos como el paso de una *lógica productivista* a una *lógica de calidad*, plantean la necesidad de un mayor énfasis en las formas locales de organización de la producción y en el conjunto de relaciones de mercado y no mercado, que contribuyen o limitan la adaptación competitiva de un territorio ligado a la producción. Debemos tener

en cuenta la nueva lógica territorial impulsada por las transformaciones en los sistemas productivos locales.

Hay, al menos, dos rasgos que resultan claves para captar las realidades que se han ido configurando en estos ámbitos: el primero son los efectos de desestructuración que se producen en numerosos eslabonamientos locales; el segundo son las nuevas dinámicas que condicionan o desplazan a las pequeñas firmas artesanales y a las Pymes que operan desde esos territorios. En esta perspectiva no podemos dejar de mencionar cuestiones relacionadas con las políticas de crea-

ción de empresas y la conformación de ámbitos de asociación intercomunal, como los consorcios productivos, implementados en la provincia de Buenos Aires durante la década del 90.

Políticas de creación de empresas

Distintos programas orientados a la creación de firmas y/o al fomento de vínculos asociativos se implementaron en forma generalizada desde que la crisis del mercado laboral irrumpió con mayor fuerza en el año 1994. Estas políticas operaron a nivel local y en buena medida han recogido varios de los términos y conceptos que conformaron los planes de intervención aplicados en las economías más desarrolladas durante el período en que se produce la llamada crisis del fordismo¹. Sin embargo, esas estrategias se implementaron para dar respuesta a procesos de reestructuración industrial y por lo tanto de naturaleza muy diferente a los que atraviesan las pequeñas y medianas ciudades del interior.

Hay también aspectos más globales que tienen que ver con las transformaciones macroeconómicas encaradas desde el inicio de los 90, junto con las repercusiones de los cambios a nivel internacional, que definieron condiciones inéditas de funcionamiento económico en todos los sectores. Así, el principal sostén competitivo de las pequeñas empresas localizadas en centros urbanos del interior ha radicado en general, en la escasa transabili-

dad de los productos que ofrece. Con el avance del proceso de apertura y la lógica de la integración económico-territorial que impulsan las estrategias empresariales, lideradas por los grandes operadores (industrias y gran distribución), se acrecienta su vulnerabilidad o son desplazadas de los segmentos de mercado que ocupan.

Las dificultades de empleo proporcionaron el impulso inicial de gran parte de los nuevos proyectos empresariales.

Regionalización y promoción del desarrollo local/regional

La asociación de municipios en diferentes Consorcios Productivos (CP) es un fenómeno de los últimos años dentro de la Provincia de Buenos Aires. El espíritu de esta estrategia asociativa está vinculado a avanzar en el diseño y motorización de programas de desarrollo conjunto. En la práctica, esta no es una tarea sencilla. Requiere de un cambio sustancial en la cultura política localista. Es decir, la concepción de las políticas de promoción que permea el accionar desde la escala local influye en los posibles resultados de las intervenciones de apoyo.

Pymes, hacia una definición

Existen diversas definiciones de Pymes, la mayoría de ellas sumamente instrumentales, ya que atienden a los fines de orientar ciertas políticas tributarias de diversos países, como así también sirven para establecer planes de

financiamiento nacionales para este tipo de empresas. Pero en nuestro caso no interesa este tipo de definición, sino más bien que nos inclinaremos hacia una clasificación de tipo cualitativa, siempre atendiendo a ciertos aspectos cuantitativos fundamentales. En primer lugar creemos que una empresa pertenece a este grupo cuando no presenta características monopolísticas, es decir que habrá que analizar qué lugar ocupa la empresa dentro del mercado. Y en segundo lugar, se tendrá en cuenta el tipo de dirección que esa empresa posee, la relación existente entre el propietario de la empresa y sus empleados. Estos factores del tipo cualitativo podrán ser utilizados junto con datos cuantitativos, como por ejemplo la cantidad de personal que la empresa posee, las ventas, los ingresos, etc. De esta forma se podrá identificar correctamente de qué tipo de empresa estamos hablando. Esto nos proporcionará una forma adecuada de acercamiento a las empresas, ya que contar con un solo tipo de datos no sería suficiente, debido a que podría ocasionar grandes confusiones. Por ejemplo, si se tiene en cuenta sólo el nivel de ingresos, como es el caso de Argentina, se caería en un gran error, debido a que detrás de una empresa podría existir sólo una persona que está obteniendo el total de las ganancias. Por esta razón es conveniente tener en cuenta otro tipo de datos, que nos proporcionen una definición más acertada.

Además, cuando hablamos de Pymes, estamos hablando de em-

presas que ocupan el 70% de la población actualmente con trabajo, que utilizan insumos y servicios nacionales, que son argentinas, pagan sus impuestos aquí y generan riqueza en el país.

Uno de los caminos que estas empresas pueden tomar para competir en el mercado actual es implementar una estrategia de comunicación adecuada a sus circunstancias.

1. Las Pymes en la actualidad

Las características actuales de los mercados han definido una realidad en la cual las cuestiones macro y microeconómicas suelen preocupar en forma más intensa a los empresarios, en comparación con cuestiones “comunicacionales”. De esta manera, en el caso de las pequeñas y medianas empresas la preocupación no pasa por competir, sino por encontrar la forma de sobrevivir. Esta situación es producto de una serie de políticas económicas que se han venido implementando desde hace ya más de una década y que ha desembocado en la crisis económica que atraviesa hoy nuestro país; una crisis cuya característica principal es el proceso devaluatorio iniciado en enero de 2002. Este proceso se produjo en un contexto desfavorable, ya que no estaban dadas las condiciones necesarias para que se desarrollara una mejora en la competitividad de los productos nacionales provenientes, en una gran magnitud, de las Pymes argentinas.

Entre otros efectos, la devaluación del peso argentino hizo que aumentaran los precios de los productos provenientes del exterior. Esto derivó en un aumento de los costos de producción debi-

do a la gran proporción de insumos importados utilizados en la elaboración de cada bien. Esta es la razón principal por la cual no se produce una ventaja significativa en la competitividad de los productos argentinos.

Otra característica saliente de la situación actual es la falta de recuperación de la demanda doméstica, producto de la fuerte recesión que vive la economía argentina desde hace varios años; esto frena el proceso de sustitución de importaciones.

Entonces tenemos que a partir de la devaluación, las Pymes deben enfrentarse a una serie de obstáculos, como lo es el aumento en las tasas de interés, la inexistencia de políticas que incentiven la producción nacional, la suba de los precios de los insumos para la producción y la caída de la demanda y el consumo, entre otros.

La posición de los empresarios

Esta situación ha definido una posición extremadamente defensiva por la mayor parte de las Pymes, que no implementan acciones comunicacionales sino que centralizan sus tareas en el control financiero del negocio, y en el mejor de los casos llevan a cabo

escasas investigaciones de marketing (pero siempre priorizando los objetivos económicos a los comunicacionales).

Los resultados obtenidos por las empresas que han optado por estrategias pobres y de simple supervivencia han fracasado o encontrado innumerables obstáculos. Aquellas empresas que han decidido perfeccionar tanto sus sistemas financieros como también la capacitación de sus recursos humanos, la inversión en nuevas tecnologías y la puesta en marcha de estrategias de comunicación, son las que han encontrado la forma inicial para competir en el mercado actual.

El estilo del desarrollo argentino

Todas estas tendencias que se han venido señalando contextualizan y enmarcan el proceso de reconversión que ha venido atravesando la economía argentina en los últimos diez años. En efecto, las empresas locales se encuentran, en estos tiempos, frente a un escenario en donde a las transformaciones que se suceden en el plano internacional, se agrega el cambio radical en las reglas de juego que venían enfrentando previamente en el mercado doméstico:

Las características actuales de los mercados han definido una realidad en la cual las cuestiones macro y microeconómicas suelen preocupar en forma más intensa a los empresarios, en comparación con cuestiones “comunicacionales”. De esta manera, en el caso de las pequeñas y medianas empresas la preocupación no pasa por competir, sino por encontrar la forma de sobrevivir.

- El desmantelamiento del viejo régimen regulatorio que sustentó la etapa de la industrialización sustitutiva de importaciones y la puesta en marcha de un programa de reformas estructurales “pro-mercado” (apertura, privatizaciones, desregulación), que alteran drásticamente las condiciones de competencia en los mercados domésticos.

- La formación del MERCOSUR, que define a la vez una oportunidad, desde el punto de vista del mercado ampliado, y un desafío, por la constitución de un nuevo espacio de competencia con un socio -Brasil-, de mayor nivel de industrialización y con un tramo de relaciones productivas más denso y eficiente.

En respuesta a la nueva configuración del marco competitivo local e internacional, desde comienzos de la década del 90 han comenzado a desplegarse fuertes procesos de reconversión, en los que se alteran tanto las estrategias como el peso relativo de las distintas actividades y agentes económicos, así como las prácticas productivas, tecnológicas y comerciales predominantes. Aun cuando no es posible señalar un mejor camino, está claro que las Pymes que no ajusten y actualicen sus procesos, productos y esquemas organizativos y de gestión, se verán confinadas, en este nuevo escenario, al estancamiento o la desaparición.

En el plano sectorial, la industria -además de perder peso como impulsora del crecimiento del PBI global- atraviesa un proceso de reconversión, cuyas características finales aún no están comple-

tamente definidas, pero en el que se observan:

- Un sesgo hacia “funciones de producción” menos intensivas.
- Una tendencia al abandono o reducción de los esfuerzos tecnológicos locales en el plano de adaptación y generación de innovaciones.
- Una fuerte disminución de la “verticalidad” de la producción interna originada, centralmente, en la sustitución de valor agregado doméstico por mayores contenidos de origen externo.
- Una especialización mayor de las firmas locales, vía reducción del *mix* de productos y complementación con oferta importada.
- Una creciente externalización de actividades de servicios auxiliares (*outsourcing*).
- La introducción de innovaciones organizacionales que han elevado notablemente la productividad de la industria, pero cuyo dispar ritmo de introducción ha derivado en un mayor nivel de heterogeneidad al interior del sector.

En este contexto, una de las tendencias más significativas en lo que va de la década es la creciente presencia de filiales de empresas transnacionales en casi todos los sectores productores de bienes y servicios. Si por el momento su aporte a la formación de capital, la modernización tecnológica, el desarrollo de proveedores y la apertura de mercados es inferior al que potencialmente podrían realizar, está claro que serán un actor central en cualquier estrategia de desarrollo.

A su vez, los conglomerados económicos de capital nacional, ac-

tores dominantes en la economía argentina durante los años 80, han tenido estrategias y desempeños heterogéneos.

En un extremo, mientras algunos de ellos han desaparecido o han quedado reducidos a una mínima expresión, otros han fortalecido sus posiciones en el mercado interno e incluso han comenzado a transitar hacia crecientes niveles de internacionalización productiva, en tanto que un tercer grupo ha elegido la vía de la especialización en algunas áreas de alto dinamismo potencial.

En tanto, las empresas estatales han desaparecido prácticamente de la escena económica. Las empresas privatizadas son un nuevo y poderoso agente en el mercado local, en cuyo capital accionario muchas veces conviven empresas transnacionales y conglomerados locales. Si el centro de la atención pública sobre las firmas privatizadas ha estado puesto en las tarifas, su impacto sobre el tejido industrial y sobre el desarrollo tecnológico local ha sido menos analizado.

En este marco, la mayor preocupación por los efectos de la reconversión alude al destino de las pequeñas y medianas empresas. En general, este tipo de firmas encuentra, con relación a las empresas de mayor tamaño, mayores obstáculos desde el punto de vista de:

- Dificultades para obtener y procesar adecuadamente la información necesaria para redefinir sus objetivos y estrategias.
- Mayor exposición a las fallas de mercado -en el área financiera, tecnológica, etc.-

- Restricciones para el acceso a recursos humanos calificados.
- Un sendero previo de desarrollo caracterizado por esquemas de gestión y organización interna que dificultan su adaptación al nuevo ambiente competitivo.

La preocupación por la situación y perspectivas de las Pymes se expresa en la proliferación de distintas iniciativas gubernamentales en las áreas de financiamiento, asistencia técnica, información -que en general han tenido por distintas razones grandes dificultades para cumplir sus objetivos-, en la actuación y propuestas de las distintas cámaras empresarias, así como en los reclamos que, desde el ámbito social y político, apuntan a la protección y promoción de las Pymes.

Muchas veces, estos reclamos se apoyan fundamentalmente en el argumento de que las Pymes son las mayores generadoras de empleo. Asimismo, se apuntan razones vinculadas a la necesidad de mantener un cierto "equilibrio" en el plano social y regional, a lo que también contribuirían las Pymes.

Ambas razones son de enorme importancia, pero existen también argumentos en el propio plano de la competitividad del aparato productivo que inducen a pensar que las Pymes pueden jugar un papel central en el nuevo escenario caracterizado por una generalizada reconversión de los sistemas tecnológicos, productivos y de organización empresarial dominantes, tanto a nivel internacional como local. Este papel puede ser desempeñado a través de estrategias de desarrollo "individual", pero probablemente deban tener más peso las modalidades asociativas, sea entre conjuntos de PyMEs, o

mediante relaciones con firmas de mayor tamaño.

Para que las Pymes puedan efectivamente materializar esta potencialidad de contribuir decisivamente a la conformación de un nuevo estilo de desarrollo en la Argentina, es preciso poner énfasis en la necesidad de generar una estrategia para el desarrollo empresarial, que ayude tanto a remover obstáculos como a crear condiciones más favorables para la evolución de las firmas argentinas, y en particular de las de tamaño pequeño y mediano.

Como señalamos anteriormente, la economía nacional está transitando un proceso de profundas transformaciones que han ampliado la perspectiva de los empresarios, de manera independiente de la actividad que desarrollan. Las nuevas condiciones impusieron un replanteo de la lógica de producción de bienes y servicios, pero más aún, una revisión de múltiples factores, entre los que se destacan los esquemas de financiamiento, las modalidades de cooperación, las cadenas de comercialización y la inserción en los procesos de globalización y regionalización. La recomposición del funcionamiento de los mecanismos del mercado incide en la redefinición del vínculo empresa-mercado.

Los rasgos predominantes de las Pymes argentinas antes del proceso de apertura eran la centralización de la gestión en la figura del dueño, la inserción externa poco significativa, el predominio de estrategias defensivas, el amplio *mix* de producción, la escasa especialización productiva, la reducida cooperación con otras firmas, la escasa relevancia de las actividades de innovación y el reducido nivel de inversión. Estas

características, a las que se adicionan la existencia de información incompleta y de mercados imperfectos, condicionan las respuestas que pueden implementar frente a las reformas estructurales. Asimismo, otro rasgo particular está dado por la dificultad de acceso que tienen las Pymes a los instrumentos de apoyo.

Como ya señalamos, desde el comienzo de la década del 90 el conjunto de las firmas -en particular las Pymes- están expuestas a cambios estructurales y a procesos de globalización y de integración que aumentan la presión competitiva y presionan a las firmas a encarar un cambio estructural, que va más allá de un reajuste en la trayectoria evolutiva recorrida previamente. Esto implica que para un número importante de firmas, las ventajas sobre las que construyeron su capacidad competitiva en el pasado han dejado de existir.

La dificultad de definir una estrategia en el proceso de transformación económico abarca al conjunto de Pymes, independientemente de su especialización en actividades agropecuarias, industriales y de servicios. Los cambios tecnológicos y organizacionales recientes están difundiendo por todo el tejido productivo. La gestión del cambio de las empresas se da simultáneamente con una creciente concentración y segmentación de los mercados, que replantea el tamaño mínimo de las unidades productivas y la identificación de una mayor diferenciación en la producción de bienes y servicios.

El nuevo "ambiente económico" ha aumentado la incertidumbre de las firmas y la cantidad y calidad de la información que deben procesar. Debido a las diferen-

cias existentes en sus capacidades y a los senderos madurativos previos las firmas decodifican de diferente forma la mayor incertidumbre del ambiente. La mayor heterogeneidad de las respuestas se traduce en una amplia variedad de estrategias competitivas: la inserción externa, la cooperación empresarial y la mayor importancia asignada a los procesos de innovación.

Es indudable que la estabilización y el fuerte crecimiento experimentado por la economía argentina en los últimos años han generado una cantidad de efectos positivos. La preservación del equilibrio fiscal y la apertura a los flujos internacionales de comercio, capitales y tecnología aparecen como una condición necesaria en cualquier escenario a futuro. Sin embargo, la persistencia de tensiones que pueden afectar la continuidad del actual modelo macroeconómico muchas veces impide discutir el largo plazo. En otras palabras, todavía no existe un consenso respecto de cuál debe ser el estilo de desarrollo para la Argentina.

El país ha expandido su frontera de recursos naturales, tanto agropecuarios como mineros. Asimismo, ha recibido significativos flujos de inversión extranjera directa. Las privatizaciones de empresas públicas han permitido mejoras cuantitativas y cualitativas en servicios públicos como telecomunicaciones, energía eléctrica, provisión de gas natural, etc. Finalmente, algunos de los conglomerados económicos de capital nacional que han salido fortalecidos del proceso de reestructuración de la economía local han profundizado o iniciado procesos de internacionalización productiva.

El desafío pasa por generar condiciones para mejorar el entorno competitivo en el cual se mueven los agentes que lideran estas tendencias, haciendo más denso el tejido productivo local e incrementando la "calidad" del proceso de crecimiento. En este sentido, es esencial impulsar reestructuraciones "ofensivas" en el universo Pyme, para lo cual es necesario pensar, por ejemplo, en la posibilidad de las empresas privatizadas -y también de las fi-

liales de empresas transnacionales- para conformar redes de proveedores y subcontratistas especializados o en que el proceso de internacionalización de los grupos económicos locales "arrastre" a las Pymes que son proveedoras de esos grupos en el ámbito doméstico.

La tarea de construir el mercado, a partir de igualar las oportunidades, mejorar las capacidades, desarrollar las instituciones y replantear el papel de la "empresa" en el sistema económico, permitiría crear un nuevo entorno para fortalecer el tejido Pyme en la Argentina.

Características de las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas que operan en el mercado nacional, adaptándose a la creciente competencia de empresas internacionales y algunas con la finalidad de expandirse enfrentando las necesidades de los mercados internacionales, tienen una trayectoria, una historia, una identidad, objetivos económicos y extraeconómicos. Estas empresas han ido construyendo rasgos específicos y formas de funcionamiento a lo largo de muchos años, los cuales están muy arraigados.

A pesar de que las empresas fueron adaptando modelos y técnicas, la cultura empresarial está fuertemente impregnada de las condiciones específicas locales y nacionales. Algunos de estos rasgos constituyen, en el nuevo escenario económico y regulatorio, elementos de conflictos: en algunos casos, porque se traducen

en actitudes empresariales pasivas, en otros porque dificultan la incorporación de nuevas tecnologías y modalidades operativas, o porque implican romper con tradiciones muy arraigadas en los propios empresarios y en las estructuras de gestión que ellos mismos fueron desarrollando (Francisco Gatto).

Para comprender mejor estos rasgos comunes al conjunto de Pymes en la Argentina, es preciso pasar a describir algunas de sus características más importantes:

Alto nivel de centralización en la toma de decisiones de la empresa. Esto determina una estructura de funcionamiento piramidal de pocos niveles pero con fuertes limitaciones para delegar funciones, potenciar y desarrollar al personal. En contraposición, en estas empresas se observan relaciones muy próximas y personales, al estilo cara a cara, cuestión que genera un gran valor motivacional entre los miembros de la empresa. Esto, muchas veces provoca una indeterminación de roles internos, interdependencias, superposición y sobrecarga de funciones que afectan la eficiencia de la empresa en un sistema informal de relaciones laborales.

Estructura patrimonial cerrada. Debido a esta característica suele ser difícil discriminar entre el patrimonio formal de la empresa y el patrimonio del dueño/empresario o su familia. Este detalle no es menor, ya que por momentos la superposición de bienes y activos familiares y empresariales, constituye una barrera para el desarrollo de formas asociativas o para la ampliación del capital de la firma mediante la participación de socios inversores.

Fuentes erráticas de financiamiento. Sabido es que las Pymes tienen menos capacidad de acceso a los mercados de capitales que las grandes empresas. Esta diferencia responde a diferentes factores: cierta informalidad de las Pymes, una débil documentación contable y de proyectos, el tipo y magnitud de las garantías requeridas por las entidades financieras para cubrir los riesgos de dichas operaciones y, por último, en países como el nuestro aparece una cuestión de relaciones de poder político y empresario que establecen una gran concentración crediticia en las grandes empresas en detrimento de las pequeñas y medianas².

La modalidad de financiamiento de estas empresas generalmente se realiza a través de ahorros propios, es decir, reinversión de las ganancias. En un segundo plano se encuentra el financiamiento bancario formal a largo plazo. En estos casos, se tiende a utilizar el crédito o sobregiro (giro al descubierto) para sus operaciones bancarias.

Alto grado de integración vertical intra empresa, escasas formas colectivas de acción (redes y consorcios), bajos niveles de subcontratación y excesiva auto producción. Son muchas las razones que explican este comportamiento productivo exageradamente introvertido. Podemos mencionar los elevados costos de transacción en ambientes macroeconómicos inestables (Argentina) o también, factores originados en la conducta de la firma, que considera más rentable la autoprovisión de gran parte de elementos y procesos de producción, además de incurrir en desconfianza y falta de relaciones ínter empresariales al momento de tercerizar parte de su producción.

La conducta descrita genera la aparición de múltiples resultados operativos subóptimos y de ineficiencias en la organización de la producción.

Mercados con horizonte restringido. La mayoría de las Pymes opera en mercados de dimensión subnacional. En este sentido, muchas son las empresas que han iniciado un proceso de internacionalización de sus ventas antes de avanzar decididamente en el mercado local. Esto se debe a la existencia de submercados territorialmente delimitados dentro de nuestro país.

Peculiar funcionamiento de los mercados en que operan. Dado que una buena parte de la producción de las Pymes se concentra en bienes que no corresponden a *commodities* y que son poco homogéneos, técnicamente diferenciables y de muy diversa calidad y precios, el funcionamiento de los mercados en que ellas operan es peculiar, poco transparente y con imperfecciones de muy diversa índole que dan lugar a apreciaciones más personales y subjetivas de los consumidores.

Otros elementos comunes señalados en estudios recientes. Carecen de procedimientos formales operativos, muchos son los casos en que no se cuenta con normas de procedimientos escritas sobre las operaciones productivas, la calidad u otros aspectos. Otro aspecto deficiente es el poco uso de técnicas de gestión y de información estratégica.

El esfuerzo se concentra en las cuestiones operativas de corto plazo -lo cual, además de ser indispensable para la rentabilidad de la firma, es el ámbito de decisiones en el que el propietario

empresario típico se siente más cómodo-, dejando al margen los horizontes de planeamiento de mediano o largo plazo o en el mejor de los casos, se los tiene en cuenta subordinados a los estilos y capacidades de los dueños o empresarios. Es decir, operan sobre la base de proyectos muy concretos, cuya secuencia determina la evolución y trayectoria de la empresa a mediano plazo.

Gran parte de su gestión estratégica está forjada a partir de la intuición, experiencia personal y percepción empresarial sobre la dinámica del mercado y sobre las opciones abiertas a la firma dadas sus capacidades y activos competitivos básicos. La brecha entre las condiciones efectivas del mercado y la percepción empresarial puede explicar en alguna medida las diferentes conductas estratégicas llevadas a cabo por empresas que confrontan situaciones similares.

Suelen no utilizar servicios de consultoría externos, dependen de sus propios recursos humanos y financieros. Este comportamiento revela una cultura y actitud particular. Generalmente el empresario que encabeza la firma considera que ella tiene límites muy bien definidos y que cualquier cosa que les implique una pérdida de autonomía o participación externa les resulta confuso y negativo.

Su principal fuente de información está constituida por otros empresarios individuales, es poco significativo el aporte de las cámaras empresariales y de los sistemas de apoyo tanto público como privado. En este aspecto,

se desconocen o se desconfía de los programas de apoyo, muchas veces alejados de las verdaderas problemáticas de las Pymes.

El proceso de aprendizaje de estas empresas es constante, se establece de una manera informal, sin registros formales de lo adquirido. El proceso se asienta en la necesidad de enfrentar y resolver problemas particulares y conforma el activo de competencias intangibles de la firma³.

Problemas y condiciones del entorno

El escenario de negocios en el que opera una firma Pyme está condicionado por un conjunto de factores entre los que se destacan los marcos regulatorios, las reglas y políticas macroeconómicas, la estrategia y la política industrial, el acceso a los mercados, el grado de complejidad del tejido productivo y las características tecnológicas y organizativas de las principales empresas en los sectores líderes manufactureros.

El espacio competitivo, a su vez, está influido por las estrategias decisiones, acciones y rasgos estructurales de los agentes que participan en él. En este proceso de interacción, cada agente económico e institución participante diseña e implementa estrategias que, mediadas por el contexto general, se pueden convertir en ventajas o limitaciones exógenas para los restantes participantes. En este sentido, los condicionantes del nuevo contexto -la crisis económica- pueden ser tan severos que las limitaciones que con-

frontan las empresas no puedan resolverse exclusivamente en el ámbito de la propia firma, constituyéndose entonces una barrera o restricción horizontal exógena para su desarrollo⁴.

Realizando una breve síntesis del cuadro podríamos afirmar que en el tema financiero los empresarios se quejan del escaso y selectivo acceso al sistema financiero formal como mecanismo para acceder al crédito. En el ámbito de la tecnología y la información, lo más destacable es la ausencia de tecnologías adecuadas a las empresas, el poco acceso a la tecnología existente por sus altos costos y la escasez de información precisa y relevante sobre mercados, oferta, demanda, innovaciones técnicas a nivel internacional y otros aspectos.

Asimismo, con respecto a la comercialización, los problemas surgen de la asimetría en la relación entre pequeñas y grandes empresas. Este aspecto se refleja también en la estructura regulatoria, en la presencia de prácticas clientelísticas y en la corrupción en muchas de las gestiones ante las autoridades públicas competentes.

La cooperación entre las mismas Pymes también se ha convertido en un escollo para su desarrollo. El aislamiento en el que actuaron estas empresas durante largo tiempo debe entenderse como un fenómeno perjudicial, más teniendo en cuenta las posibilidades de asociación o tercerización de la producción que brinda la nueva salida exportadora.

En cuanto a las posibilidades de acceso a mercados externos, si

bien existe una relación directa con las capacidades endógenas de las firmas (calidad del producto, precio, imagen, identidad empresarial, servicio post venta), también se establece una dependencia indirecta con otras cuestiones ajenas a la empresa como los son: la calidad de infraestructura de transporte y comunicaciones, el apoyo en infraestructura logística, la accesibilidad a información adecuada, la eficiencia en la promoción de exportaciones nacionales, la organización de misiones comerciales serias, etc. Al respecto, todo lo mencionado puede entenderse como cuentas pendientes de las instituciones públicas y privadas de apoyo a las Pymes.

Políticas de fomento del sector público

Acorde con los nuevos enfoques de política de apoyo a la Pyme que predominan a nivel mundial, la promoción eficaz de condiciones apropiadas para su desarrollo no es responsabilidad exclusiva del sector público, ya que depende cada vez más de interacciones formales e informales entre diferentes agentes, firmas e instituciones (gobiernos, universidades, cámaras empresariales, centros de investigación, empresas, etc).

En la Argentina existen interrogantes acerca de la capacidad de las instituciones públicas y privadas para generar mecanismos de apoyo, participación, asociación y concertación entre actores que permitan mejorar las condiciones de desenvolvimiento de las firmas y diseñar acciones adecuadas a sus necesidades.

Según una encuesta realizada por Virginia Moort Koenig y Da-

niel Novak⁵ a instituciones públicas y privadas que tienen por objeto la ayuda a la Pyme se desprende que en el análisis de las acciones emprendidas por las distintas entidades en los últimos años a favor de la superación de las restricciones del entorno que enfrentan las Pymes, aparece un cierto desfase entre la concepción y accionar de esas entidades y los problemas actuales de las Pymes.

“En muchos países de la región se tiende a pensar que la norma jurídica es la solución a muchos de los problemas que demandan acción pública, y con este propósito se crean leyes, normas y reglamentos. A su vez, esta normativa generalmente tiende a generar nuevas organizaciones, en lugar de una acción pública directa... En realidad, muchas veces la nueva norma se incorpora a un cúmulo de otras anteriores, generando mayores costos de transacción (asociados al conocimiento y comprensión de la nueva norma) para empresas e individuos.” (Zevallos, “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”, Revista de la CEPAL, abril de 2003, págs. 61 y 62).

La cita de Zevallos nos hace ingresar de lleno en el análisis del papel que juegan los organismos de apoyo y su falta de operatividad al momento de resolver cuestiones puntuales. De esta manera, se presentan tres opciones en forma genérica con respecto a las modalidades de acción:

1. Marco legal específico (por ejemplo, una ley mipyme) que generalmente, pero no siempre, promueve algún tipo de organización concentradora de las acciones públicas.

2. Un marco legal genérico, con dimensión mipyme, es decir, con alguna consideración de las mipymes en las leyes generales (como trato preferencial en la ley fiscal, laboral y otras).

3. Medidas de fomento específicas con diversos grados de articulación entre ellas.

Algunos desafíos de las Pymes en el futuro inmediato

En el marco de un nuevo milenio que premia la liberalización de las economías y del comercio internacional (por supuesto, con los alcances y limitaciones que cada país establezca dentro del margen de maniobra que todavía le queda), con un Mercado Común del Sur en marcha, con una creciente negociación comercial en el continente y con una Organización Mundial del Comercio que brega por un comercio más transparente, sin obstáculos y con legislaciones nacionales armonizadas de acuerdo a las normativas multilaterales que emergen en su seno; el conocimiento y la planificación de objetivos inmediatos para las Pymes se vuelve un fenómeno trascendental para aprovechar las oportunidades existentes y competir en los mercados del mundo, haciéndose fuerte primero en el país y en la región.

La firma compatible y el escenario económico y productivo

Para la mayor parte del conjunto de Pymes industriales aprovechar el crecimiento del mercado no significa ampliarse en forma proporcional, sino definir una estrategia de expansión teniendo presente sus propias capacidades. Al respecto, los parámetros a

utilizar deberán ser diferentes a los utilizados para posicionarse en sus mercados nacionales o subnacionales más pequeños.

En esta estrategia, la posibilidad de transferir al nuevo mercado ampliando las ventajas competitivas de la Pymes en el mercado interno, se convierte en un hecho fundamental. Las dificultades y limitaciones para hacer valer esas ventajas en otros contextos y mercados, obligan a las empresas a rediseñar no sólo aspectos de la organización fabril, sino también otros elementos centrales de la actividad empresarial, como la comercialización y la logística de suministros y satisfacer demandas.

En este proceso de cambio y adaptación el escenario es donde surge uno de los puntos críticos de la expansión futura de estas empresas o, eventualmente, de su sobrevivencia.

En los antiguos mercados nacionales las Pymes industriales mostraban un cierto desequilibrio entre fortalezas técnico – productivas y las debilidades de gestión. Estas empresas se originaron mayoritariamente en las competencias técnicas de sus dueños en conocimientos tácitos y habilidades productivas de empresarios y operarios, en destrezas vinculadas a cómo fabricar un determinado bien y cómo resolver en un determinado rango los problemas técnicos que los clientes y el mercado fueron planteando. El gobierno de las empresas se ejercía desde el piso del taller o fábrica.

El actual escenario requiere de otros saberes y competencias y de un nuevo proceso de aprendizaje y desarrollo de las nuevas

condiciones de funcionamiento. La apertura externa, unida al creciente comercio intra-MERCOSUR, cambió el perfil de gustos de la demanda al ampliar significativamente las opciones de los consumidores en cuanto al tipo de productos y precios. Para las Pymes industriales, el desafío competitivo no se limitó al de fabricar sus bienes a costos comparables con los importados: debieron definir de modo más preciso el mercado al que apuntar y las modalidades de la comercialización. Las Pymes argentinas no compiten sólo con empresas de otros países. En realidad, las empresas locales (que habían operado con gran aislamiento y escasa articulación), compiten con sistemas productivos, donde la empresa que efectivamente produce o comercializa un bien basa su competitividad en un sistema de relaciones productivas y marcas institucionales que contribuyen significativamente a su posicionamiento en el mercado y a la construcción de ventajas competitivas sistémicas.

Reposicionamiento en el mercado ampliado e inicio de un proceso de internalización

Las ventajas arancelarias que brinda el proceso de integración regional, han significado para muchas Pymes una oportunidad para expandir sus mercados. Si bien ha habido un aumento exportador de pequeños y medianos empresarios, la inserción externa de estas empresas está en una etapa embrionaria.

En este sentido, debe remarcarce que un posicionamiento adecuado

en el MERCOSUR no sólo constituye un factor clave para el crecimiento de una firma, sino también una estrategia activa para permanecer en el propio mercado local. La demanda del MERCOSUR será en los próximos años el elemento impulsor, siendo el eje que active todo el escenario de los negocios. Las Pymes del MERCOSUR, y en este caso las argentinas, tienen escasas operaciones en comercio exterior. No hay una estrategia empresarial única y válida para iniciar un proceso de internalización. Esta dependerá de diversos factores como tipo de productos, segmento de mercado al que se apunta, capacidad operativa y de gestión a distancia, estilo de conducción y permeabilidad para desarrollar esquemas de asociación, entre otros. El proceso de internacionalización hace que emerjan nuevos temas y problemáticas que estaban en la agenda local: nuevos clientes con nuevas y diferenciadas necesidades, acceso a información confiable y certera acerca de clientes y mercados sobre los que la empresa tiene muy poco conocimiento previo, necesidad de un compromiso de mediano plazo para enfrentar al mercado con inversión de tiempo y recursos humanos y financieros, acceso a nuevos mercados de financiamiento, aplicación de una nueva logística de abastecimiento a mercados externos, etc.

Este cuadro depende fundamentalmente de la articulación eficaz de una serie de capacidades y conocimiento, varios de los cuales dependen directamente del acceso que logren las Pymes a la información.

Competencia en el MERCOSUR

“En la fabricación de sus productos las empresas utilizan capacidades comercializables (factor trabajo, infraestructura disponible) y activos no comercializables (experiencia productiva). Si bien la disponibilidad, calidad y bajos precios relativos de las primeras son una condición necesaria para un buen desempeño de la empresa, ellas no bastan por sí solas para sustentar las ventajas sostenibles de mediano plazo, ya que son libremente accesibles y potencialmente desarrollables en cualquier mercado. Las ventajas competitivas dinámicas se asientan, además, en capacidades o activos específicos de la empresa o del sistema local/sectorial, muchas de las cuales no pueden comprarse o adquirirse en el mercado (innovación de productos, reputación de confiabilidad, imagen de calidad, etc.)” Francisco Gatto, *Desafíos competitivos del Mercosur a las pequeñas y me-*

dianas empresas, pág. 69. La cita indica que, en un ambiente económico en transformación, cada vez más competitivo e internacionalmente abierto, estos activos determinan en gran medida la capacidad competitiva, el posicionamiento y el desempeño en el mercado de las empresas.

Para muchas Pymes, acercarse a los estándares internacionales mínimos es complicado. Encuestas realizadas a empresarios demuestran que estos carecen en general de información respecto a los últimos avances tecnológicos en el ámbito internacional, y equiparan automáticamente el nivel tecnológico con la dotación de equipos. No tienen referentes internacionales con los que compararse y la mayoría de las empresas dependen mucho de la oferta privada de equipamiento.

Posibilidades en el MERCOSUR

La reconfiguración de “cadenas industriales regionales de valor” se

convierte en un desafío y al mismo tiempo una oportunidad para el universo Pyme del MERCOSUR. Las Pymes no constituyen islas productivas, desvinculadas de las dinámicas de producción y tecnológicas de los respectivos subsectores productivos.

Es más, muchas de estas empresas no fabrican bienes para mercados finales sino que producen insumos, partes, piezas o procesos para otras empresas.

En este sentido, el MERCOSUR es un espacio económico regional que canaliza inversiones productivas de considerable magnitud, diseñadas desde una perspectiva de internalización y globalización. La articulación creciente de las Pymes locales con esta nueva ola de inversión (telecomunicaciones y tecnología de la información, infraestructura, energía, equipamientos para servicios privatizados como para las autoridades públicas) construye un punto de partida para el desarrollo del sector en la región.

Notas

1 A principios de los 80 comenzó a funcionar un área encargada específicamente al desarrollo local y la generación de empleo que introdujo nuevos instrumentos consistentes con la idea del desarrollo de la “empresarialidad” a nivel local. En este contexto, la mayor parte de los países desarrollados diseñaron y pusieron en funcionamiento programas de asistencia para el auto empleo que fueron concebidos como una pieza adicional del menú de instrumentos orientados al mercado de trabajo y se articularon con las políticas de promoción de pequeñas y medianas empresas.

2 Durante la década del noventa, el crédito generado por el sistema financiero argentino se orientó básicamente hacia las grandes empresas, desprotegiendo el sector de las Pymes ante una creciente competencia internacional luego de la apertura económica-comercial y la firma del MERCOSUR. Según la Gerencia Técnica del BCRA (Banco Central de la República Argentina) para 1995 de un total de US\$ 48.000 millones de créditos otorgados en el país, US\$ 26.000 millones correspondían a grandes empresas, US\$ 800 millones a créditos al tesoro nacional y US\$ 16.700 millones a Pymes y crédito-

tos personales. De los 16.700 millones de dólares, menos del 10 % se utilizaron para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

3 Esta fuerte especificidad propia de las respuestas de las pymes no solo se vincula con rasgos personales de sus dueños-empresarios y/o con factores operativos idiosincráticos, sino que además se fue potenciando a través de un juego empresarial introvertido, cerrado y poco cooperativo, que mantuvo a las firmas en un fuerte “aislamiento” técnico durante las décadas pasadas, desaprovechando las posibilidades de sinergias y de articulación productiva y el beneficio de economías externas.

4 Yoguél, Gabriel. “Los problemas del entorno de negocios, el desarrollo competitivo de las Pymes Argentinas”, pág. 15, Edición de la Universidad Nacional de General Sarmiento y FUNDES.

5 “Los problemas del entorno de negocios, el desarrollo competitivo de las Pymes Argentinas”. Edición de la Universidad Nacional de General Sarmiento y FUNDES.