

Deudas pendientes en América Latina: Pymes, desarrollo y Mercosur

Nathalie Iñiguez

Directora del Proyecto
“Pequeñas y medianas empresas
(Pymes), sector público y
sociedad civil. Estrategias de
Comunicación para el desarrollo
local de la ciudad de La Plata.
Período 2004/2005”.

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 este caso no interesa este tipo de definición, sino más bien me inclinaré hacia una clasificación de tipo cualitativa, siempre atendiendo a ciertos aspectos cuantitativos fundamentales. En primer lugar se puede decir que una empresa pertenece a este grupo cuando no presenta características monopólicas, por esto habrá que analizar qué lugar ocupa la empresa dentro del mercado. En segundo lugar se tendrá en cuenta el tipo de dirección que dicha empresa posee, el proyecto institucional que la impulsa, la relación existente entre el propietario de la empresa y sus empleados, los modos de comunicación establecidos, los hábitos y pautas culturales, la naturaleza de su esencia, entre otros. Y en tercer lugar, estos factores de tipo cualitativo deberán cruzarse con datos cuantitativos, como por ejemplo la cantidad de personal que la empresa posee, la estructura edilicia, el nivel de ventas, los ingresos y egresos, etc. De esta forma se podrá identificar correctamente, de qué tipo de empresa estamos hablando. Esto proporcio-

na una forma adecuada de acercamiento a las empresas, ya que con contar con un solo tipo de datos no es suficiente, ya que acarrearía grandes confusiones; por ejemplo, si se tiene en cuenta sólo el nivel de ingresos, como es el caso de Argentina, sería 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.

Cuando hablamos de Pymes, estamos hablando de empresas que ocupan el 70% de la población actualmente con trabajo, que utilizan insumos y servicios nacionales, que son empresas argentinas que pagan sus impuestos aquí y que 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.

Característica de las Pymes

A pesar de que las empresas fueron adaptando modelos y técnicas, la cultura empresarial esta 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. Para comprender mejor estos rasgos comunes al conjunto de Pymes en la Argentina, es preciso pasar a describir algunas de sus características más importantes.

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:

Dificultades a la hora de acceder al crédito: 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 empresarial que establecen una gran concentración crediticia en las grandes empresas en detrimento de las pequeñas y medianas.

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.

Mercados acotados: generalmente 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.

Características particulares del mercado al que pertenecen: 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.

Centralización hegemónica en la toma de decisiones: 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.

Fuerte dependencia con la estructura patrimonial: 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.

Modalidad de operación introspectiva: alto grado de integración vertical intra empresa, escasas formas colectivas de acción, 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 sub-óptimos y de ineficiencias en la organización de la producción.

Prima el sentido común: gran parte de su gestión estratégica esta 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.

La comunicación no existe como herramienta para el desarrollo: suelen no utilizar servicios de consultorías 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, tiempo, dinero o participación externa, les resulta confuso y negativo.

Carecen de procedimientos formales operativos y de organización interna de la empresa. Muchos son los casos en que no se cuenta con normas de procedimientos escritas sobre las operaciones productivas, el vínculo y modos institucionales, la calidad u otros aspectos. Esto se vincula con la no utilización del uso de técnicas de gestión y de información estratégica, más por desconocimiento de las mismas, que por convicción.

La coyuntura y el corto plazo como variables determinantes: 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 cual 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 capaci-

dades 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.

Su principal fuente de información esta 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 desconfia 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 firma.

La Actualidad de las Pymes

Las características actuales de los mercados han definido una realidad en la cual las cuestiones macro y micro económicas 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 pasa por encontrar la forma de sobrevivir en lugar de hacerlo en competir.

Esta situación es producto de una serie de políticas económicas que se han venido implementando desde hace ya más de una década y que han 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 pro-

ductos provenientes del exterior, esto derivó en un aumento de los costos de producción debido 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.

Por esto entendemos 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.

Desafío al cambio

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. Los resultados obtenidos por las empresas que han optado por estrategias pobres y de simple supervivencia han fracasado o encontrado innumerables obstáculos.

A pesar de esto, la situación de contexto ha definido una posición extremadamente defensiva por la mayor parte de las Pymes, las cuales no implementan acciones comunicacionales sino que centralizan su accionar 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).

Nuestro Modelo de Desarrollo

Las empresas locales se encuentran, 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. Estas tendencias que se han señalado determinan y enmarcan el proceso de reconversión que ha atravesado la economía argentina en los últimos diez años.

- 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.
- Desmantelamiento del régimen regulatorio que sustentó la etapa de la industrialización sustitutiva de importaciones.
- 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 tramado de relaciones productivas más denso y eficiente.

Aún 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 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 cuales 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.

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 completamente definidas, pero en el que se observan:

- Sesgo hacia “funciones de producción”.
- Tendencia al abandono o reducción de los esfuerzos tecnológicos locales en el plano de adaptación y generación de innovaciones.
- Disminución de la “verticalidad” de la producción interna originada en la sustitución de valor agregado doméstico, por mayores contenidos de origen externo.
- Especialización mayor de las firmas locales, vía reducción del *mix* de productos y complementación con oferta importada.
- Creciente externalización de actividades de servicios auxiliares.
- 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.

A su vez, los conglomerados económicos de capital nacional, actores 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.

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 a los que potencialmente podrían realizar, está claro que se-

rán un actor central en cualquier estrategia de desarrollo.

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, etc.- (las cuales, 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 cual también contribuirían las Pymes.

Ambas razones son de enorme importancia, pero existen argumentos en el propio plano de la competitividad del aparato productivo que inducen a pensar que las Pymes pueden y deben 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.

Como señalamos anteriormente, la economía argentina está transitando un proceso de profundas transformaciones, las cuales 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.

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.

Los rasgos predominantes de las Pymes argentinas antes del proceso de apertura eran la centrali-

zación 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.

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 diferencias 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.

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 difundiéndose 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 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.

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 cual debe ser el estilo de desarrollo para la Argentina.

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 filiales de empresas transnacionales- para conformar redes de proveedores y subcontratistas especializa-

dos o en que el proceso de internacionalización de los grupos económicos locales "arrastre" a las Pymes que son proveedoras de dichos 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, permitirá crear un nuevo entorno para fortalecer el tejido Pyme en nuestro país.

Principales problemáticas

Si tuviéramos que delimitar áreas específicas podríamos enunciar al menos seis que caracterizan a la empresa hoy. Ellas son el área de tecnología, información y comunicación, estructura regulatoria, finanzas, organización y cooperación, comercialización y comercio exterior y recursos humanos.

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.

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.

En el tema financiero los empresarios se quejan del escaso y selectivo acceso al sistema financiero formal como mecanismo para acceder al crédito.

La organización y 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.

Asimismo, con respecto a la comercialización, los problemas surgen de la asimetría en la relación entre pequeñas y grandes empresas.

En cuanto a las posibilidades de acceso a mercados externos, si bien existe una relación directa con las capacidades endógenas de las firmas como 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.

Un escenario con dificultades

Marcos regulatorios, reglas y políticas macroeconómicas, estrategia y política industrial, acceso a los mercados, grado de complejidad del tejido productivo y las características tecnológicas y organizativas de las principales empresas en los sectores líderes manufactureros constituyen y condicionan el escenario de negocios en el que opera una firma Pyme. Todo esto influido por las 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.

De este modo, los condicionantes del nuevo contexto pueden ser tan severos que las limitaciones que confrontan las empresas no puedan resolverse exclusivamente en el ámbito de la propia firma, constituyéndose entonces una barrera o restricción horizontal exógena para su desarrollo.

Apoyo al sector

En 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.

De acuerdo 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 ya sean universidades, centros de investigación, cámaras empresariales, empresas o mecanismos de gobierno.

"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, Pág. 61 y 62)

Dicha cita nos propone entrar en el análisis sobre el papel que juegan los organismos de apoyo y su falta de operatividad al momento de resolver situaciones específicas.

Desafío al futuro

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.

En un mundo que ha dejado atrás viejas estructuras y que premia la liberalización de las economías y del comercio internacional, con los alcances y limitaciones que cada país establezca dentro del margen de maniobra que todavía le queda, con una Organización Mundial del Comercio que lucha por un comercio más transparente, con un Mercado Común del Sur en marcha, con una creciente negociación comercial en el continente sin obstáculos y con legislaciones nacionales armonizadas de acuerdo a las normativas multilaterales que emergen en su seno, es imprescindible la organización estratégica y planificada de las Pymes para su crecimiento, desarrollo y expansión.

Podríamos delimitar algunas acciones de relevancia para tales objetivos. Por ejemplo, para la mayor parte del conjunto de Pymes industriales aprovechar el crecimiento del mercado significa definir una estrategia de expansión teniendo presente sus propias capacidades y no ampliarse en forma proporcional. Al respecto, los parámetros a utilizar deberán ser diferentes a los utilizados para posicionarse en sus mercados nacionales o subnacionales más pequeños.

Las dificultades y limitaciones para hacer valer las ventajas de las Pymes en otros contextos y mercados obligan a las empresas a rediseñar no sólo aspectos de la organización productiva, sino otros elementos centrales de la actividad empresarial como la satisfacción de demanda, la comercialización y la logística de suministros de materia prima. De este modo la posibilidad de transferir al nuevo mercado ampliando las ventajas competitivas de la Pymes en el mercado interno, se convierte en un hecho fundamental.

Este proceso de cambio y adaptación encuentra en el escenario 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 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.

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.

Para las Pymes industriales el desafío competitivo fue más allá e implicó reestructurar su negocio, introduciendo innovaciones en nuevas áreas de su gestión y modificando la costumbre de fabricar sus bienes o costos comparables con los importados.

Otra acción fundamental para el desarrollo es el inicio de un proceso de internalización. Si bien ha habido un aumento exportador de pequeños y medianos empresarios, la inserción externa de estas empresas está en una etapa que podemos denominar embrionaria.

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 con-

fiable y certera acerca de clientes y mercados sobre los cuales 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.

La demanda del MERCOSUR será en los próximos años el elemento impulsor, siendo el eje que active todo el escenario de los negocios. Las ventajas arancelarias que brinda el proceso de integración regional han significado para muchas Pymes una oportunidad para expandir sus mercados. En este sentido, debe remarcar 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.

Las Pyme 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, ésta dependerá de diversos factores como el tipo de productos, el segmento de mercado al que se apunta, la capacidad operativa y de gestión a distancia, el estilo de conducción y permeabilidad para desarrollar esquemas de asociación, el grado y nivel de información a la que se acceda, entre otros.

Siguiendo esta línea de análisis, otro elemento significativo es el desarrollo tecnológico para poder retar la 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 pri-

meras son una condición necesaria para un buen desempeño de la empresa, ellas no bastan por su sí solas para sustentar las ventajas sostenibles de mediano plazo, ya que son libremente accesibles y potencialmente desarrollables (imitables o contrarrestables) 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 medianas empresas*, Pág. 69.

Para muchas Pyme, acercarse a los estándares internacionales mínimos es complicado. Encuestas realizadas a empresarios demuestran que éstos 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 cuales compararse y la mayoría de las empresas dependen mucho de la oferta privada de equipamiento.

Esto indica, que en un ambiente económico en transformación cada vez más competitivo e internacionalmente abierto, estos factores determinan en gran medida la capacidad competitiva, el posicionamiento y el desempeño en el mercado de las empresas.

Como último elemento podemos señalar la importancia de utilizar las posibilidades emergentes en el nuevo Mercado Común del Sur, convertido en desafío y oportunidad, tendiente a la reconfiguración de “cadenas industriales regionales de valor”. Las Pymes no constituyen islas productivas, desvinculadas de las dinámicas de producción y tecnologías 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 en telecomunicaciones y tecnología de la información, infraestructura, energía, equipamientos para servicios privatizados como para las autoridades públicas, constituye un punto de partida para el desarrollo del sector en la región.

Bibliografía

-ZEBALLOS. "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina", Revista de la CEPAL, Abril de 2003, pp. 61-62.

-GATTO Francisco. "Desafíos competitivos del MERCOSUR a las pequeñas y medianas empresas", pp. 69.