

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA PYMES

AUTOR: Natalia C. Serrano

PROFESORA: Dra. Laura Cipriano

TUTOR: Dr. Luis O. Churio

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADOR PÚBLICO
MAR DEL PLATA – ABRIL 2005



UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.

ÍNDICE

	Página
Tema -----	01
Problema-----	01
Especificación-----	01
Objetivos-----	01
Justificación-----	02
Introducción-----	03
Marco Teórico-----	04
Índice del Marco Teórico-----	15
Las Pymes Independientes-----	16
Una nueva relación con proveedores, subcontratistas y proveedores-----	20
La importancia de la cooperación: redes, alianzas y asociaciones-----	23
Las implicancias de los nuevos modelos tecno- productivos-----	27
El vínculo con el cliente es una buena estrategia de fidelización-----	40
Gerenciamiento de las relaciones con los clientes-----	42
Postulados claves para el desarrollo de la fidelización del cliente-----	43
Calidad en el servicio al cliente-----	45
La calidad en el servicio desde la organización-----	46
El valor de un cliente -----	48
La calidad como posicionamiento estratégico de resultado-----	49
El nuevo consumidor -----	51
Las pymes italianas: un ejemplo a seguir-----	53

Las pymes en Italia y el modelo de los distritos industriales-----	58
Consecuencias de la introducción del Euro-----	64
Pymes argentinas-----	67
El caso delikatessen-----	68
El caso de Ecovo-----	69
El caso de las pymes textiles-----	71
Bibliografía Consultada-----	73

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A

Carrera: Contador Público

Alumna: Natalia Serrano

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Tema: Estrategias competitivas para PyMEs

Problema: Recursos de las PyMEs para la captación y conservación de clientes

Especificación:

PyMEs: Empresas que cuentan con hasta 20 empleados, incluyendo el propietario y que tienen un volumen de venta o facturación anual equivalente de doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América (definición Banco Interamericano de Desarrollo)

Sector: Comercial y Servicios

Objetivo General: Determinar con qué recursos cuentan las PyMEs para la captación y conservación de clientes.

Objetivos Específicos:

- Indagar sobre las diferentes técnicas utilizadas por las empresas para la captación y conservación de los clientes
- Determinar cuáles son los factores que diferencian a las PyMEs de las demás empresas.

- Determinar qué ofrecen las PyMEs que las demás empresas no tienen la posibilidad de ofrecer.
- Indagar sobre las preferencias de los clientes a la hora de consumir algún producto o servicio.
- Indagar sobre la importancia del trato personalizado en la mente del consumidor

Justificación:

El presente trabajo se basa en la idea de destacar la importancia de las micro y pequeñas empresas, no sólo en nuestra ciudad o nuestro país sino a nivel mundial.

El desarrollo estará enfocado básicamente en las estrategias que pueden aplicar las PyMEs para la captación y la conservación de sus clientes; siempre teniendo en cuenta la importancia que el consumidor otorga, a la hora de elegir productos o servicios, al trato personalizado y a la elaboración artesanal. Dicho encuadre se contrastará con la elaboración en serie y la ausencia de contacto entre el proveedor y el consumidor en las grandes empresas.

Este proceso, que algunos autores han denominado la “antiglobalización”, es y ha sido para muchos países la clave para salir de grandes depresiones económicas.

Se analizarán diferentes tipos de empresas con la finalidad de encontrar las fortalezas que las PyMEs poseen y en consecuencia las diferencian del resto de las opciones que brinda el mercado, encontrando la clave que les brindará la posibilidad de aprovechar al máximo su potencial.

INTRODUCCIÓN

En un contexto donde se han sucedido transformaciones de enorme impacto en las tecnologías, prácticas productivas y métodos organizacionales dominantes en el escenario competitivo global, así como una total redefinición de las reglas de juego en la economía doméstica, las firmas argentinas se enfrentan a desafíos y oportunidades cuya resolución definirá en gran medida las características del estilo de desarrollo que asumirá el país a largo plazo.

El propósito de este trabajo es describir los principales rasgos y consecuencias de los cambios en el ambiente en el cual deben desenvolverse las estrategias de las empresas locales, con especial hincapié en el posicionamiento del grupo que constituye el grueso de los establecimientos productivos argentinos: las micro y pequeñas empresas.

Si bien muchas veces las PyMEs han tenido grandes dificultades para responder de modo satisfactorio a las exigencias que surgen del nuevo contexto de competencia en el mercado local e internacional, al mismo tiempo está claro que no hay posibilidades de un desarrollo exitoso en términos económico- sociales sin un denso tejido de PyMEs que soporten, complementen y compitan con las firmas de mayor tamaño, tanto nacionales como extranjeras.

Se tratará de presentar las implicancias que surgen de los cambios en el escenario competitivo internacional y local para la postergada tarea de repensar el estilo de desarrollo argentino y se sugerirán algunas alternativas que podrían contribuir a que dicho estilo permita una amplia inclusión en los términos sociales y avance hacia un patrón de especialización más intensivo en el uso de trabajo calificado, más basado en esfuerzos tecnológicos domésticos y más centrado en producciones de mayor valor agregado y bienes diferenciados.

MARCO TEÓRICO

1) Las transformaciones en la economía internacional y el papel de las PYMES

En las últimas dos décadas hemos venido asistiendo a un proceso de profundas transformaciones a escala internacional, que se caracterizan centralmente por:

- La “globalización” de las actividades económicas, expresada en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología, y en la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales y la paralela creciente “transnacionalización” de los agentes económicos
- Las modificaciones en las prácticas tecnológicas y productivas dominantes, vinculadas, por un lado, con el surgimiento de nuevos sistemas de organización de la producción, y, por otro, con el surgimiento de las llamadas “nuevas tecnologías”, que incluyen las tecnologías “de la información y la comunicación” -en las cuales la microelectrónica juega un papel central-, la biotecnología, los nuevos materiales, etc
- La transición hacia sociedades “basadas en el conocimiento”, las cuales se organizan básicamente en torno de la producción, distribución y uso de conocimiento e información. La inversión en activos intangibles -I&D, patentes, licencias, entrenamiento y capacitación, información, etc.- se hace más significativa y crece a ritmos más rápidos que la inversión física. Así, la capacidad de innovación -entendida en un sentido “amplio”- se convierte -más que nunca en el pasado- en el factor determinante del desempeño económico y la competitividad de firmas, regiones y naciones.

En este ambiente complejo, se observa, en los países desarrollados (PD), que las firmas buscan estrategias y formas de organización y producción más flexibles e innovativas, con el objetivo de responder a la creciente globalización y las cambiantes preferencias de los consumidores. Para alcanzar este objetivo, no basta con incorporar tecnologías modernas, sino que, en general, es preciso, simultáneamente, adoptar nuevas formas de organización de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y comercialización. Estas reestructuraciones internas muchas veces están acompañadas de estrategias que incrementan las transacciones y los lazos con otras firmas, en orden a reducir costos, incrementar la especialización, ganar economías de escala y repartir riesgos.

Este proceso de transformaciones es complejo, avanza de manera desigual y asume características específicas según los sectores, regiones y países, e involucra causalidades e interacciones aún no completamente entendidas. Sin embargo, diferentes análisis han mostrado, a nivel empírico, que existe una vinculación entre la adopción de nuevas formas de organización productiva, formación de habilidades y capacitación de los recursos humanos, y ganancias de productividad y competitividad en el ámbito de la firma.

El sentido general de las transformaciones en curso apunta a que las organizaciones productivas tengan un mayor grado de flexibilidad. Lung y Gjerding definen a la flexibilidad como "la capacidad, basada en estructuras y procesos de aprendizaje, para responder con nuevos productos y tecnologías a un ambiente cambiante". De este modo, la flexibilidad es percibida en función de la responsabilidad de los trabajadores y la mejora de sus capacidades, así como de innovaciones en los procesos y patrones flexibles de respuesta que se traducen en nuevos productos y servicios.

¿Cómo se insertan las PyMEs en este nuevo escenario? En general, la historia nos muestra que, a través de distintos modelos, las PyMEs han sido agentes importantes en los procesos exitosos de desarrollo económico. Así, por ejemplo, el rol de las firmas nuevas de tamaño pequeño y mediano como generadoras de innovaciones de gran significación ha sido destacado en las investigaciones sobre el sistema de innovación estadounidense. Asimismo, en el caso japonés se ha estudiado la conformación de redes de PyMEs organizadas en torno de grandes empresas -es el caso de Toyota, por ejemplo- sobre la base de relaciones durables y de mutua cooperación. La experiencia de Taiwan, uno de los países más dinámicos del Este Asiático en los últimos cuarenta años, también muestra una fuerte presencia de PyMEs.

Pero ciertamente, el ejemplo más difundido, aunque no siempre con el rigor y la profundidad analítica necesarios, es el de los "distritos industriales" italianos. "El rápido crecimiento de la Tercera Italia, y particularmente de las industrias con base PyME, estuvo asociado con la concentración de firmas en sectores y localidades específicas. Tales *clusters* fueron capaces de establecer una fuerte posición en los mercados mundiales de una serie de productos llamados tradicionales -zapatos, carteras, tejidos, muebles, cerámicas, instrumentos musicales, alimentos-, y también en industrias proveedores de maquinarias para dichos sectores ... Tal vez más importante, tales *clusters* parecen haber tenido la capacidad de mejorar su producción. La proximidad de proveedores de materias primas y equipos, productores de componentes y subcontratistas, junto con la combinación de intensa rivalidad inter-firma y cooperación a través de las asociaciones de productores parecen haber llevado al *cluster* en su conjunto a moverse hacia adelante".

Por otro lado, algunos de los aspectos y consecuencias más notorias de la introducción de las nuevas tecnologías y sistemas productivos pueden tener un

impacto favorable sobre el sector PyME. Entre aquellos, se incluyen la aparición de tecnologías que reducen, en algunos sectores, la escala mínima de producción eficiente, la mayor importancia que adquiere la flexibilidad productiva y organizacional para el desempeño competitivo, las tendencias a la subcontratación y terciarización de actividades, entre otros. Al mismo tiempo, las PyMEs son, frecuentemente, más flexibles que las firmas grandes para adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores y modificar las rutinas de la fuerza de trabajo.

Consecuentemente, hay en los PD un creciente consenso en que la búsqueda de ganancias de productividad y competitividad, en el actual escenario internacional, requiere de una base industrial amplia, en la cual además de firmas de gran tamaño y alto nivel de internacionalización, convivan firmas pequeñas, tanto con capacidades y estrategias independientes, como insertas en un amplio rango de relaciones inter-firma con las grandes corporaciones.

Ciertamente, el “universo” PyME es muy vasto y heterogéneo, y se caracteriza por una alta “turbulencia”, con continuos “nacimientos” y desapariciones de firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto. Así, encontraremos toda una “tipología” de PyMEs, caracterizadas por diferentes estrategias, estructuras organizacionales, base tecnológica, grado de especialización, capacidades de innovación, etc., y, consecuentemente, distintas potencialidades competitivas y mayor o menor posibilidad de insertarse, de manera “virtuosa”, en el nuevo escenario.

Asimismo, no todas las transformaciones en curso son “pro-PyME”. Por un lado, este tipo de firmas encuentra distintos obstáculos -para el acceso al crédito, los recursos humanos, la información, etc.- para realizar transformaciones en el plano productivo, tecnológico y organizacional; de hecho, las PyMEs han sido más lentas en adoptar las nuevas prácticas dominantes en estas áreas. Asimismo, su capacidad de supervivencia y expansión depende de que exista un marco

institucional favorable. Parte de este marco institucional son las políticas públicas específicas -implementadas a escala local, provincial/estadual, nacional y supranacional- que existen en la mayor parte de los PD para facilitar su desenvolvimiento y reconversión.

Pero lo institucional excede este plano, ya que incluye, por ejemplo, el funcionamiento del sistema financiero, la existencia de mecanismos de *venture capital* para firmas nuevas, como en los EE.UU o Canadá, la disponibilidad de servicios tecnológicos, de consultoría e información, el acceso a recursos humanos, las vinculaciones con otras firmas e instituciones públicas y privadas - universidades, laboratorios, etc.-, etc

2) Nuevas tecnologías y nuevos sistemas de organización de la producción

La producción industrial en el mundo capitalista está atravesando, en las últimas dos décadas, por una verdadera “revolución”, similar en alcances a la desencadenada por la aplicación de los principios tayloristas y fordistas a fines del siglo pasado y comienzos del actual. Parte importante de esta transformación supone el fin de la producción en masa tal como fue conocida hasta los años '70, para dar paso a un sistema en donde la flexibilidad es una característica central tanto de los procesos como de las organizaciones, y la calidad y la velocidad son factores determinantes en la lucha competitiva.

Un elemento fundamental de esta “revolución” es el reemplazo del equipamiento especializado y mono-propósito típico de la producción fordista por maquinarias y dispositivos programables y multitarea, los cuales pueden ser cambiados de una a otra operación rápidamente y con bajos costos. De esta manera, es posible producir eficientemente una diversidad de productos en pequeños lotes. La reducción del tiempo de *set up* -que es el requerido para

adaptar el equipamiento cuando se pasa de una línea de producto a otra- es una de las condiciones centrales que hacen posible esta tendencia..

Al mismo tiempo, la reducción de los lotes se asocia con el acortamiento del ciclo de vida de los productos y con la reducción de inventarios, tanto de productos en proceso y terminados, como de insumos y materias primas. La reducción de inventarios es una característica central del llamado sistema “toyotista” u “ohnista”, donde se materializa a través del esquema *just in time* (JIT) -que se aplica tanto internamente, dentro de la firma, como externamente, en las relaciones con proveedores y subcontratistas. Alternativamente, la reducción de inventarios puede viabilizarse a través de técnicas informatizadas, como el MRP (*Material Requirement Planning*) u otras más modernas.

A su vez, estas transformaciones se vinculan con la necesidad de responder más rápidamente a las fluctuaciones, cuanti y cualitativas, de la demanda. Esto se manifiesta en un acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos -para lo cual parece ser importante el pasaje de una aproximación "secuencial" a otra "paralela" o en grupo en las tareas de diseño e investigación-, una aceleración en el procesamiento de las órdenes de compra y mayor rapidez en las entregas. La velocidad es, de hecho, uno de los determinantes de la competitividad en el nuevo escenario. Asimismo, la producción “a pedido” (*customized*) es cada vez más significativa, así como la constante renovación del *mix* de productos, teniendo en cuenta la segmentación cada vez mayor de los mercados, y el rápido cambio en los gustos de los consumidores.

Las firmas no sólo tratan de responder a las fluctuaciones de la demanda, sino que, además, trabajan con estrategias activas, en las cuales es esencial tanto la constante mejora de los productos existentes como la continua introducción de nuevos modelos y productos. En este sentido, es útil la distinción entre los

principios que denomina de "especialización flexible" y de "flexibilidad dinámica".

El primero descansa en la explotación de economías de escala estáticas, pero fundamentalmente también de economías de gama o de variedad. Esto supone una capacidad de ajuste "instantáneo" a las fluctuaciones en la composición de la demanda, y es una de las bases a través de las cuales las PyMEs pueden competir exitosamente con las grandes firmas, en particular en mercados de productos de ciclos cortos, obsolescencia rápida o demanda inestable (por ejemplo, calzados).

La flexibilidad dinámica, en cambio, se apoya en la obtención de economías dinámicas de aprendizaje en producciones masivas diferenciadas. Aquí se trata de aprovechar la flexibilidad de los nuevos sistemas de producción a través de la búsqueda de permanentes innovaciones de producto (miniaturización, ergonomía, adición de características, mejoras de calidad, etc.), de la producción combinada de distintos productos que se encuentran en diferentes fases de su ciclo de vida, de la explotación de mercados pequeños con demandas específicas en las mismas instalaciones que atienden a los mercados más importantes o del lanzamiento de nuevas generaciones de productos para renovar la demanda.

Al mismo tiempo, la calidad también se convierte en un factor determinante del éxito de una firma. La posibilidad de combinar calidad y productividad es uno de los elementos distintivos más notables del "toyotismo", y se basa en la filosofía del *kaizen* (mejora continua), la cual se operacionaliza en los denominados "círculos de calidad", y en el sistema de gestión llamado de "calidad total". La difusión de las certificaciones ISO, tanto de la serie 9000 como de la 14000 (concerniente al medio ambiente), es otro elemento en la misma tendencia.

La búsqueda de flexibilidad, velocidad y calidad ha derivado en un replanteo de las relaciones con los proveedores, que acompaña al desarrollo de

tendencias hacia un creciente nivel de subcontratación (compra de partes, componentes o servicios que son parte del producto final de la firma) y de terciarización *-outsourcing-* (compra de servicios de apoyo, transporte, limpieza y otros servicios auxiliares).

Estas tendencias siguen las huellas de la estrategia originalmente desarrollada por Toyota, en donde se busca operar con un bajo grado de integración vertical apoyado en proveedores con los cuales se mantienen relaciones durables y de cooperación, que llegan, incluso, al planeamiento conjunto de la producción y el desarrollo compartido de los nuevos productos y sus partes. A su vez, la firma proporciona a sus proveedores asistencia técnica y financiera, y en muchos de ellos mantiene una participación accionaria.

Este modelo implica la existencia de un número reducido de proveedores, que están organizados de manera "piramidal", con proveedores de primer, segundo y tercer nivel. Al mismo tiempo, se verifica una tendencia por parte de la industria terminal a reducir al mínimo la producción interna de componentes para concentrarse en las funciones de diseño.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han facilitado estas transformaciones. Por un lado, dichas tecnologías permiten reducir los costos de recolectar, almacenar, organizar, procesar y comunicar información -tanto con clientes y proveedores como dentro de la propia firma-, a partir del desarrollo de las redes de computadoras y de los sistemas electrónicos de transmisión de datos. Las tareas de diseño y desarrollo de productos se facilitan, acortan y abaratan. En tanto, como señalábamos antes, la flexibilidad en los procesos productivos se logra, en lo que hace a medios de ejecución, vía robots, máquinas herramientas a control numérico computarizado, y otros equipos programables. También la microelectrónica facilita la flexibilidad en las operaciones de traslado internas y en las de control de procesos.

La adopción de nuevas tecnologías se asocia generalmente con cambios en las estrategias organizacionales y las políticas de gestión de la fuerza de trabajo. En esta dirección, se redefinen las responsabilidades de los trabajadores -en dirección a un mayor “involucramiento” en el proceso productivo-, se tiende a la polivalencia funcional, se “horizontaliza” la circulación de información, se eleva la importancia de las calificaciones educativas formales así como del continuo entrenamiento y capacitación y se adoptan prácticas de trabajo en grupo, tanto en la producción, como en los procesos de investigación y diseño.

Un punto clave es que el hecho de que este conjunto de transformaciones esté ocurriendo de manera simultánea se debe a que existen fuertes complementariedades entre ellas, de modo que la adopción de una requiere o induce la introducción de varias de las otras nuevas tecnologías, estrategias y prácticas emergentes. En otras palabras, se trata de un cambio de naturaleza sistémica, que afecta a la mayor parte de las actividades productoras de bienes y servicios, y se extiende no sólo al proceso productivo propiamente dicho, sino que también transforma las actividades y prácticas dominantes en las áreas de comercialización, diseño, ingeniería y organización empresarial.

3) ¿Cómo se insertan las PyMEs en este nuevo escenario?

En los países de la OECD, no sólo las PyMEs representan un elevado porcentaje del total de empresas (más del 95% en general) y contribuyen con el grueso del empleo (del 60 al 70% según los casos), sino que, en los últimos años, la participación de este tipo de firmas en la producción y el empleo ha venido creciendo. Al mismo tiempo, el tamaño promedio de los establecimientos manufactureros ha caído en países como EE.UU., Canadá o Gran Bretaña desde los años '80, aunque registró un aumento en Japón.

Tamaño promedio de los establecimientos en el sector manufacturero en la OECD. 1992

(Indice de personas por establecimiento, 1981=100)

Canadá	Alemania	Japón	Gran Bretaña
EE.UU.			
89.3	100.3	111.0	83.4
89.6			

Fuente: OECD (1997b).

A partir de estas tendencias, y sobre la base de distintas experiencias exitosas de "desarrollo PyME" -especialmente en Italia-, muchos autores -Piore y Sabel (1984), Acs y Audretsch (1990), entre otros-, han sugerido que se abre un nuevo espacio de competencia para las firmas de menor tamaño, que se apoyaría en la mayor funcionalidad de las PyMEs para tomar ventaja de las características principales de los nuevos sistemas tecno-productivos que se imponen en los PD.

Más allá de estas consideraciones ciertamente atendibles, la OECD (1992) coincide en que la tendencia hacia la concentración parece haberse revertido en los PD a partir de los años '70, lo cual es atribuible, en gran medida, a desarrollos tecnológicos y económicos que han reducido algunas barreras a la entrada relacionadas con economías de escala, y que son funcionales a la flexibilidad de las pequeñas organizaciones. Sin embargo, se señala que las PyMEs enfrentan una situación donde las nuevas oportunidades pueden ser contrapesadas por los exigentes requisitos de las nuevas tecnologías con respecto al nivel y sofisticación de las inversiones intangibles, y a la necesidad de profundizar la comercialización de los productos sobre una base "a medida" o "a pedido" (*customised*), para aprovechar las potenciales economías de alcance.

Así, los autores señalan que en Japón predominan las relaciones de subcontratación formalizadas, mientras que en los EE.UU. y Gran Bretaña el

mayor peso de las PyMEs se manifiesta en una fragmentación y descentralización de los procesos de producción, aunque también, en particular en los EE.UU, hay un crecimiento de las PyMEs en producciones de alto contenido científico, sectores en los cuales las PyMEs actúan especialmente durante las primeras etapas del ciclo de producto. En Italia, en tanto, la reemergencia combina el desarrollo de relaciones de subcontratación generadas por grandes firmas con el crecimiento de áreas especializadas ("distritos industriales"), a la vez que en Alemania predominan las PyMEs independientes con alta presencia de trabajadores calificados y artesanos y diferentes grados de vinculación con las firmas grandes. Finalmente, en Francia prevalecen los esquemas en los que las PyMEs aparecen asociadas a las grandes compañías.

Evidentemente, estas diferentes vías de "reemergencia" PyME implican no sólo contextos institucionales y capacidades tecnológicas y organizacionales específicas por parte de los distintos agentes involucrados, sino que tienen distintas consecuencias sobre los senderos de desarrollo de las PyMEs.

Estas consideraciones llevan, consecuentemente, a la necesidad de un examen más detenido de las modalidades de inserción de las PyMEs en el nuevo escenario. Aquí, nos resulta útil seguir a Pyke (1994), para quien hay tres maneras básicas a través de las cuales este tipo de firmas puede mantenerse y prosperar en un ambiente en donde, además de las transformaciones reseñadas, hay una creciente globalización de la competencia: "pueden fortalecer sus intenciones de convertirse en proveedores preferenciales de grandes corporaciones mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega; pueden tratar de competir 'individualmente' en mercados finales, probablemente en nichos específicos; o pueden buscar fortalecerse colectivamente asociándose con otras firmas pequeñas, quizás en distritos industriales, para cooperar, producir y vender a través de alianzas, instituciones colectivas y consorcios".

ÍNDICE DEL MARCO TEÓRICO

- Situación de la economía actual
 - Las transformaciones en la economía internacional y el papel de las PyMEs.
 - Características de las transformaciones.
 - Características en los países desarrollados.
 - Cómo se insertan las PyMEs en este escenario.

- Nuevas tecnologías y sistemas de organización de la producción
 - Flexibilidad
 - Tecnologías de información y comunicación
 - Cómo se insertan las PyMEs en este escenario

- Principales diferencias entre las PyMES y las demás empresas.

LAS PYMES INDEPENDIENTES

El interrogante de varios autores que han estudiado el tema es: ¿en qué medida pueden mantenerse y prosperar, en el nuevo escenario que hemos venido describiendo, las PyMEs que, siguiendo la caracterización de Gatto y Yoguel (1993)¹, son "independientes, autosuficientes y tradicionales"?

Algunos opinan que parte importante de las ventajas que tendrían las PyMEs como consecuencia de los cambios tecno-productivos en curso, provendría de la reducción de las escalas mínimas económicamente eficientes en varias industrias.

Según la OECD (1992)², estas reducciones habrían ocurrido en sectores tales como ropa, productos de cuero, acero, productos metálicos, se han presentado ejemplos de la industria autopartista: si se solía estimar que una planta de motores debía producir cerca de 500 mil motores al año para recuperar los elevados costos fijos de la maquinaria especializada necesaria, las nuevas plantas pueden producir entre 150 mil y 200 mil motores al año, pudiendo fabricar, además, diseños diferenciados.

“Otros autores discuten el carácter general de estas tendencias al downscaling, y argumentan a favor de la necesidad de distinguir entre la reducción del tamaño óptimo de los lotes -sobre lo cual hay acuerdo general- la y reducción del tamaño óptimo de planta y de firma -donde la evidencia es mucho menos clara-.”³

Actualmente una vasta literatura reconoce la importancia de las actividades innovativas que desarrollan las PyMEs. De hecho, se podría afirmar que este tipo

¹ Gatto, F. Y G. Yoguel (1993), "Las pymes argentinas en un etapa de transición productiva y tecnológica", en B. Kosacoff (ed.), El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación, CEPAL/Alianza, Buenos Aires.

² OECD (1992), Technology and the Economy. The key relationships, OECD, París

³ Kosacoff, B. (1998), Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres, universidad Nacional de Quilmes/ CEPAL- Naciones Unidas, Buenos Aires

de firmas tiene importantes ventajas específicas para el desarrollo de actividades de innovación con respecto a las grandes empresas, particularmente en cuanto a su flexibilidad interna y su capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes, es decir, una cultura organizacional que transforma más eficientemente las competencias y aprendizajes en procesos innovativos.

Asimismo, se afirma que en las grandes firmas existen deseconomías de escala para generar innovaciones por la mayor burocracia de sus organizaciones y la menor velocidad con la que pueden lanzar al mercado las innovaciones concretadas. En tanto, algunos autores sugieren que estas ventajas se potencian en el contexto del nuevo paradigma tecno-productivo.

“ También se argumenta que las PyMEs son innovadoras importantes en industrias *skill-intensive*, con rápido ritmo de cambio tecnológico y que están en las etapas tempranas de sus ciclos de vida.”⁴

Las características más salientes de este tipo de empresas son, en general, un elevado grado de informalidad; difícilmente cuentan con estructuras específicas dedicadas a I&D o desarrollen programas formales de investigación, el personal que realiza tareas de algún sector específico, inclusive del tipo de las innovativas, en general, desempeña también labores en otras áreas, etc.

También se debe señalar que también existen desventajas de las PyMEs en relación con las actividades innovativas, en tanto, las mismas surgen principalmente de su tamaño limitado -que les impone restricciones financieras y de recursos materiales-, su dificultad para aprovechar las economías de escala en la I&D, posibilidades acotadas de comercializar exitosamente sus innovaciones y los costos crecientes de las actividades de investigación.

⁴ Idem 3

Al mismo tiempo, las firmas grandes pueden llevar las nuevas tecnologías a un nivel de “perfección” mayor que las PyMEs, y pueden destacarse en ciertas “clases” de actividades de innovación .”

Según la OECD (1997b)⁵, entre un 30 y un 60% de las PyMEs, en el área de los PD, pueden ser caracterizadas como "innovativas", y un 10% de este universo son firmas "basadas en la tecnología". Las PyMEs innovadoras, según la misma fuente, tenderían a estar "guiadas por el mercado" (*market-driven*) más que "guiadas por la investigación" (*research-driven*). Este tipo de firmas tiene ventajas sobre las empresas de mayor tamaño por su mayor velocidad de respuesta ante nuevas oportunidades de mercado, y suelen tener un rol pionero en el desarrollo de nuevos mercados. Por ejemplo, la biotecnología o la industria de nuevos materiales se caracterizan por la presencia de una gran cantidad de firmas pequeñas y muy activas tecnológicamente, muchas de las cuales surgen de laboratorios nacionales, universidades y departamentos de investigación.

Al mismo tiempo, distintos trabajos que analizan las PyMEs de alto crecimiento en los países de la OECD muestran que tanto las capacidades innovativas como la formación de recursos humanos están fuertemente relacionados con el crecimiento de las firmas; en todos los sectores, las PyMEs innovadoras han venido creciendo más rápido que las no-innovadoras (OECD, 1997b)⁶. Asimismo, se comprueba que las PyMEs exitosas ponen más énfasis en la mejora, modernización o expansión de sus líneas de producto, emplean trabajadores calificados y motivan a sus empleados más eficientemente.

“Al mismo tiempo, se identifican las siguientes barreras como las más importantes para el desarrollo de las PyMEs innovadoras: fallas de mercado en los mercados de capitales; regulaciones gubernamentales;

⁵ OECD (1997B), Small businesses, job creation and growth: facts, obstacles and best practices, OECD, París. (SMEs), OECD, París.

⁶ Idem 5

costos laborales indirectos; acceso a los mercados externos y; dificultades para reclutar trabajadores y funcionarios (OECD, 1997b).”⁷

A la vez, la OECD (1992)⁸ resalta los aspectos desventajosos para las PyMEs derivados del surgimiento de nuevos paradigmas tecno-productivos. Según la OECD, para acceder a los beneficios potenciales de dichos paradigmas, las firmas necesitan, al menos, ser parte de redes (*networks*) donde circula y se procesa información tecnológica, y deben ser capaces de realizar inversiones intangibles para las cuales no siempre cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios. También hay demandas crecientes en materia de comercialización, ya que es preciso aprovechar las economías de *scope* (alcance) disponibles, lo cual implica recoger y procesar gran cantidad de información.

En consecuencia, cabe acordar con Gatto y Yoguel (1993)⁹ cuando señalan que los cambios en la organización de la producción (en particular, la posibilidad de fragmentar el proceso productivo) y el carácter volátil e indeterminado de la demanda, llevan a que la inserción productiva de las PyMEs suponga, crecientemente, la introducción de nuevas modalidades de interacción entre firmas, que se materializan en diferentes tipos de redes. El espacio de las PyMEs independientes y tradicionales se estaría, entonces, reduciendo, y las PyMEs exitosas, en general, se apoyarían en fuertes vinculaciones con otras empresas y con el sistema socio-productivo en general.

⁷ idem 5.

⁸ idem 2.

⁹ idem 1.

UNA NUEVA RELACIÓN CON PROVEEDORES, SUBCONTRATISTAS Y VENDEDORES

La aplicación de los nuevos principios de organización de la firma han derivado no sólo en un incremento de las prácticas de subcontratación y *outsourcing*, sino también en que los proveedores se hagan crecientemente responsables por todos los aspectos del desarrollo, diseño, producción y entrega de insumos, componentes y subensambles. Las tendencias al *downsizing* y al *outsourcing* crean nuevas oportunidades para las PyMEs, al generar nuevas demandas de insumos intermedios y servicios productivos y auxiliares que pueden ser provistos por firmas pequeñas (OECD, 1996a)¹⁰. A su vez, relaciones estables y de largo plazo con firmas de mayor tamaño le permiten a las PyMEs dejar la búsqueda continua de nuevos mercados y le pueden ofrecer medios de progresar tecnológicamente y mejorar su capital humano (OECD, 1992).¹¹

“Las relaciones productor-proveedor se han beneficiado con las innovaciones en tecnologías de procesamiento de la información y de la comunicación. Gracias a estos avances, la provisión externa se hace más eficiente -en términos de inventarios, costos de almacenamiento, programación, etc.-, vía combinación de los sistemas de procesamiento de datos de las distintas organizaciones que son parte de una cadena inter-firma integrada verticalmente.”¹²

“Algunos trabajos muestran que si efectivamente hay un número importante de PyMEs que han adoptado las nuevas tecnologías y sistemas organizativos y de producción, en muchas regiones ellas son básicamente proveedoras de las grandes firmas que allí operan. Así, un

¹⁰ OECD (1996a), Science, Technology and Industry Outlook, OECD, Paris.

¹¹ Idem 2.

¹² Yoguel, G. (1998), “El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de la PyMEs”, Desarrollo Económico, Vol.38, Número especial

estudio realizado para el estado de Nueva York muestra que la mayor parte de las PyMEs con técnicas modernas proveen bienes a pedido a las empresas de mayor tamaño, bajo condiciones de especificación cambiantes y de abastecimiento just in time”.¹³

Además del ya citado caso de Toyota, un ejemplo característico de *networking* entre una firma grande y un conjunto de empresas pequeñas es el de Benetton (en lo que se ha dado en llamar estrategias de cuasi-integración). Aquí se combinan las capacidades de diseño, *marketing*, publicidad y previsión de tendencias en el mundo de la moda de Benetton, con un alto grado de descentralización no sólo productiva sino también de ventas (OECD, 1992)¹⁴.

Otro de los fenómenos más interesantes en este campo es la internacionalización de pequeñas y medianas firmas de la mano de empresas de mayor tamaño de las cuales aquéllas son proveedoras en los mercados de origen, y a las cuales siguen en sus inversiones en el exterior. Incluso, algunos de estos proveedores aspiran a convertirse en proveedores globales (*global sourcers*) de la corporación a la cual se vinculan.

“Así, según un informe realizado recientemente, un 75% de los proveedores de las automotrices japonesas invirtieron también en los EE.UU. siguiendo a las terminales de las cuales dependen. Este sería, también el caso de la inversión que realiza Fiat en Polonia en los años ‘90, comprando una antigua fábrica estatal a la cual le había licenciado la producción de algunos modelos en el pasado. Desde un 55% de componentes locales (excluyendo motores) en 1992, se pasó a un 73% en 1996. En gran medida, este incremento del contenido local se debió a que 28 proveedores de componentes siguieron a Fiat en su estrategia de inversión en Polonia, tanto con inversiones propias como en *joint-*

¹³ idem 12.

¹⁴ Idem 2.

venture con productores locales. En tanto, los productores locales, en muchos casos, se han convertido en proveedores de segunda o tercera línea, bajo la guía de los proveedores de primera línea de la terminal, y algunos aspiran a convertirse en parte de la cadena de *global sourcing* de Fiat.

Al mismo tiempo, las ET crecientemente buscan localizaciones en donde existan “activos creados” -capacidades tecnológicas, recursos humanos calificados, etc.- útiles para sus estrategias competitivas a escala global. Crecientemente, las ET estarían valorando más a sus filiales en el exterior como fuentes reales o potenciales de dichos “activos creados”, lo cual podría hacer atractivas, en ciertos casos, a las localizaciones en donde existan *clusters* o redes empresarias locales que puedan ser depositarios de capacidades útiles para las estrategias de las ET.”¹⁵

De todos modos, hay que recordar que, como señalan Gatto y Yoguel (1993)¹⁶, la formación de nuevas relaciones entre firmas grandes y pequeñas puede basarse en diferentes modelos. Tomando dos extremos, tendríamos, por un lado, casos en los que las firma grandes intentan disminuir costos y/o reducir riesgos; aquí, un instrumento como el JIT lo que hace es trasladar *stocks* -y por tanto, sobrecostos- hacia los proveedores. En cambio, si se trata de estrategias que apuntan a ganar flexibilidad vía cooperación y complementación interempresarial, el mismo JIT sirve para facilitar las ganancias de productividad en los proveedores y mejorar los flujos de información y la coordinación entre los dos polos de la relación.

¹⁵ Kosacoff, B. (1998), Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres, Universidad Nacional de Quilmes/ CEPAL- Naciones Unidas, Buenos Aires.

¹⁶ Idem 1.

LA IMPORTANCIA DE LA COOPERACIÓN: REDES, ALIANZAS Y ASOCIACIONES

Existe un creciente consenso en torno al hecho de que la pertenencia a redes o los vínculos con otras firmas -así como también con otro tipo de instituciones, como universidades, centros de investigación y asistencia tecnológica, etc.-, son cada vez más importantes para determinar el desempeño y la competitividad de las unidades económicas.

En el plano de la innovación tecnológica, la cooperación y los vínculos con otros agentes se hacen particularmente relevantes y diversos trabajos han enfatizado la naturaleza interactiva de los procesos de innovación y aprendizaje. Las redes formales e informales en las que participan las firmas pueden compensar, al menos parcialmente, las limitaciones en el espacio de búsqueda de cada una. La naturaleza interactiva de los procesos de cambio tecnológico parece reforzarse al avanzar hacia la llamada “economía basada en el conocimiento”, donde las firmas desarrollan vínculos para promover el aprendizaje interactivo y buscan socios y redes que les provean de activos complementarios. Estas relaciones, que muchas veces adquieren un carácter internacional, ayudan a las firmas a repartir los costos y riesgos asociados con los procesos de innovación, ganar acceso a nuevos conocimientos, adquirir componentes tecnológicos claves y compartir activos en la manufactura, la comercialización y la distribución (OECD, 1996a)¹⁷.

En el mismo sentido, se argumenta que los recientes cambios en el plano tecnológico y organizacional, asociados con la difusión de la microelectrónica y el llamado sistema toyotista de producción, así como las presiones emergentes de la globalización, también incrementan la importancia de la cooperación inter-firma: “los costos crecientes de la innovación, la necesidad de un rápido ajuste ante los

¹⁷ Idem 10.

cambios tecnológicos y el hecho de que las tecnologías se hacen crecientemente sistémicas o genéricas, implican que las firmas necesitan compartir los costos y riesgos de sus actividades de I&D” (Dunning, 1994)¹⁸.

En el caso específico de las PyMEs, de la literatura disponible, tanto teórica como empírica, surge que la “asociatividad” y la interacción con otros agentes e instituciones -en particular, pero no excluyentemente, con aquellos que están geográficamente cercanos- podría ser una de las vías para facilitar la transición de las PyMEs hacia niveles crecientes de competitividad. Obviamente, los renombrados “distritos industriales” italianos¹⁹ serían el ejemplo más claro en este sentido (Pyke *et al*, 1990)²⁰.

En este sentido hay que formular una distinción muy importante entre *clusters*, *networks* y distritos industriales. El aprendizaje mutuo y la innovación colectiva pueden existir en *clusters* definidos como concentraciones sectoriales o geográficas de empresas, o por el *networking* de PyMEs que no se encuentran necesariamente en el mismo sector o localidad. Un *cluster* se define por la concentración sectorial y geográfica de firmas, la cual debería estimular la generación de economías externas, pero no implica el desarrollo de relaciones de especialización y cooperación entre agentes locales. Un distrito industrial emerge cuando un *cluster* desarrolla no sólo patrones de especialización interfirma, sino también formas implícitas y explícitas de colaboración entre agentes económicos locales y fuertes asociaciones sectoriales. Finalmente, un *network* no implica necesariamente la proximidad geográfica de las PyMEs, ya que la cooperación

¹⁸ Dunning, J. (1994), “Globalization, Economic Restructuring and development”, University of Reading, department of economics, Discussion Papers in International Investment and Business Studies”, Nº187.

¹⁹ “El distrito industrial es una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y de un conjunto de empresas en un espacio geográfico e histórico determinado. En los distritos, al contrario de lo que sucede en otro tipo de entornos, como por ejemplo las ciudades manufactureras, tiende a haber una ósmosis perfecta entre la comunidad local y las empresas”

²⁰ Pyke, F, G. Bocattini *et al* (ed.), (1990), Industrial Districts and Inter.- Firm Cooperation in Italy, International Institute for Labour Studies, Geneva.

entre firmas y el aprendizaje colectivo puede existir aún entre empresas que no están en la misma localidad.

“Ha sido fundamentalmente la experiencia de los distritos industriales italianos lo que ha llevado a varios autores a resaltar la importancia del ambiente (*milieu*) local. El ambiente local es definido como el conjunto de instituciones y agentes locales y sus vinculaciones, y puede ser interpretado como un operador de “cuasi-mercado”, que en los casos positivos puede disminuir las incertidumbres estratégicas, potenciar procesos de aprendizaje y suministrar competencias faltantes a las firmas. Se trata de un espacio público que puede dar lugar a la generación de procesos de eficiencia colectiva, definidos como las ventajas competitivas derivadas de economías externas y de la acción conjunta de los agentes (Boscherini et al, 1997).”²¹

Los analistas de las experiencias de los distritos industriales enfatizan que la supervivencia de una firma depende crecientemente de sus posibilidades de diferenciación, así como de la pertenencia a ámbitos en donde prevalezcan mecanismos de coordinación complejos o sofisticados. Estos ámbitos pueden darse entre firmas que operan en etapas secuenciales de la cadena de valor o en relaciones de tipo más horizontal. En este plano, se destacan la existencia de economías externas y de aglomeración de carácter local, “atmósferas” industriales y procesos de aprendizaje colectivo favorables al surgimiento de procesos de desarrollo basados en la acumulación de competencias tecnológicas, organizacionales y de comercialización, y en un *mix* de competencia y cooperación entre las firmas que pertenecen al distrito.

²¹ Boscherini, F, N. Malet Quintar y G. Yoguel (1997), “Consideraciones acerca del ambiente y el desarrollo de capacidades innovativas de las firmas”, Informe de Coyuntura, Año 7, N°70, centro de estudios Bonaerenses.

Según la OECD (1992)²², las firmas de los distritos industriales han conseguido dos tipos de economías externas gracias a la trama de relaciones intra-distrito. Para las firmas pequeñas que operan en sectores donde las demandas de mercado evolucionan rápidamente, se han obtenido economías de escala a partir del desarrollo de soluciones conjuntas para los problemas de difusión y desarrollo de tecnología -en donde son importantes fenómenos tales como el uso compartido de equipos y maquinarias, el acceso común a *pools* de recursos humanos, el intercambio de información técnica, etc.- y de comercialización -ferias, consorcios de exportación, etc.. En otros casos, se han obtenido economías de alcance; por ejemplo, las firmas productoras de maquinaria que se reúnen para abastecer la instalación de sistemas integrados de manufactura de tamaño mediano, aprovechando las capacidades específicas de cada empresa.

De todos modos, hay que destacar que estas experiencias guardan diferencias entre sí. Por ejemplo, mientras que algunas se han desarrollado más o menos "espontáneamente" (*Sillicon Valley*), otras han tenido un mayor apoyo de políticas públicas específicas -especialmente en el continente europeo.

Asimismo, las respuestas posibles del *milieu* local ante las tendencias hacia la globalización pueden ser diversas; por ejemplo, los lazos locales informales pueden ser reemplazados por redes más formalizadas, con vínculos predominantemente no locales. Asimismo, pueden surgir firmas líderes al interior del propio *milieu*. Finalmente, puede ocurrir que, colectiva o individualmente, se busquen, en una perspectiva que incluya la dimensión "global", estrategias de diversificación y/o especialización en "nichos" de productos diferenciados .

En tanto Vipraio (1997)²³ señala que los sistemas locales pueden asumir una actitud defensiva -que puede hacer colapsar al sistema- o una actitud pro-activa,

²² Idem 2.

²³ Vipraio, P.T. (1997), " Industrial districss in taly: the problem of transition of local economies into global markets", University of Sydney, Working Papers in Economics, N°245.

dirigida a desarrollar un sendero de mejora de calidad y de flexibilidad en las producciones del sistema y de obtención de economías de escala dinámicas. Muchas veces, esto implica que los distritos locales evolucionen hacia formas más jerárquicas de coordinación y que desaparezcan aquellas firmas que no puedan cumplir con las nuevas exigencias del entorno. Asimismo, cuando una firma -o un conjunto de firmas- decide asumir un enfoque “global”, todas las actividades de las respectivas cadenas de valor deben ser reconsideradas y ajustadas bajo esa nueva perspectiva, sopesando las ventajas del “ambiente local” contra aquellas que están disponibles en otros lugares o a las que puede accederse mediante la pertenencia a redes “globales”. Esto podría implicar, obviamente, una “devaluación” de los activos intangibles basados en la experiencia y las relaciones “locales” acumuladas en el pasado.

LAS IMPLICANCIAS DE LOS NUEVOS MODELOS TECNO-PRODUCTIVOS PARA EL DEBATE SOBRE EL ESTILO DE DESARROLLO ARGENTINO

El desarrollo de las tendencias expuestas a lo largo de este trabajo contextúa y enmarca el proceso de reconversión que ha venido atravesando la economía argentina en lo que va de la década. En efecto, las empresas locales se encuentran, en esta década, 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:

- El desmantelamiento del viejo régimen regulatorio que sustentó la etapa de la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), 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 tramado de relaciones productivas más denso y eficiente- (López y Porta, 1995)²⁴.

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. Aún cuando no es posible señalar un *one best way*, está claro que las firmas 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 completamente definidas, pero en el que se observan:

- Un sesgo hacia "funciones de producción" menos trabajo-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.

²⁴ López, A. Y G. Lugones (1997), " Los sistemas locales en el escenario de la globalización", presentado en el Seminario Globalización e Innovación localizada, experiencias de sistemas locales en el ámbito del MERCOSUR y propuestas de políticas de ciencia y tecnología. OEA/MCT, Gramado, Brasil.

- 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 (ET) 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, actores dominantes en la economía argentina durante los años 1980, 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 (Bisang, 1998)²⁵.

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 ET 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.

²⁵ Bisang, R. (1998), "Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos", *Desarrollo Económico*, Vol.38, Número Especial.

En este marco, la mayor preocupación por los efectos de la reconversión alude al destino de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). 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 (Gatto y Yoguel, 1993²⁶; Yoguel, 1998²⁷).

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 existen también argumentos, como se seguirá demostrando en el desarrollo del trabajo, en el propio plano de la

²⁶ Idem 1

²⁷ Idem 12.

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, 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 elementos básicos que deberían conformar dicha estrategia han sido planteados en un reciente estudio (Kosacoff *et al*, 1997²⁸), elaborado en el marco de un proyecto impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Para la realización de dicho estudio se consideraron el conjunto de trabajos -tanto de instituciones públicas como privadas- que en los últimos años se han ocupado del tema PyME y especialmente las opiniones de empresarios, funcionarios, académicos y representantes de cámaras empresariales consultados a lo largo del proyecto.

Como se ha señalado 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

²⁸ Kosacoff, B. Y otros, "Estrategia de desarrollo empresarial", CEPAL, Buenos Aires.

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 inciden en la redefinición del vínculo empresa-mercado.

Un aspecto central y generalizado fue el aumento de la productividad, con impactos empresariales y sectoriales cualitativamente distintos. Este proceso abarcó a la actividad agropecuaria, de comercio, construcción, servicios, y en particular al sector industrial. En forma estilizada, se pueden observar para el conjunto de la industria dos grandes grupos diferenciados. El primero, caracterizado por reestructuraciones "ofensivas", con subas de la productividad que le permitieron a las empresas alcanzar los mejores niveles internacionales. Son alrededor de 400 establecimientos, que representan aproximadamente el 40% del producto industrial. Están difundidos por todo el tejido manufacturero, e inciden fuertemente en el proceso de concentración de los mercados que caracteriza a la dinámica de la producción industrial. Los ejemplos más representativos son las grandes plantas de insumos básicos (acero, aluminio, refinerías de petróleo, petroquímica, etc.), la industria alimenticia, algunas plantas metalmecánicas y del complejo automotor y varias firmas que se expandieron en los mercados de consumo masivo recientemente.

El segundo grupo está caracterizado también por un notable incremento de la productividad si su punto de comparación es su propio pasado. En cambio, si la comparación es con los mejores niveles internacionales, la brecha es aún muy grande. Su supervivencia en los mercados se basa en lo que pueden llamarse estrategias "defensivas". Aquí está ubicada la mayor parte de las empresas y del empleo. Estas firmas mejoraron su desempeño a partir de cambios organizacionales, inversiones selectivas y puntuales y una notable reducción en los requerimientos de empleo por unidad de producto. Sin embargo, operan en plantas con equipamientos

básicos de varias décadas de antigüedad. Aún no han superado sus problemas de escala (menor al 10% de la escala óptima) y de especialización (escaso desarrollo de subcontratistas y proveedores especializados).

Un aspecto central de las nuevas condiciones generadas por la apertura de la economía ha sido la imposibilidad de trasladar vía precios los incrementos de costos, dada la existencia de la competencia con los productos vía importación. Este factor determinó una búsqueda permanente de reducir los costos medios, dado el mayor incremento de los precios de los bienes y servicios no transables. Simultáneamente, la estabilidad de precios generó un aumento notable en los requerimientos de financiamiento de las empresas. El crédito comercial fue recreado, el volumen de ventas se incrementó notablemente y ambos elementos determinaron un aumento significativo del endeudamiento y de la exposición financiera de las firmas. Estas nuevas condiciones determinaron un delicado equilibrio para estas empresas. Sus precios crecen más lentamente que el promedio, las tasas de ganancia se reducen, se incrementa el endeudamiento, dependen de mantener el nivel de actividad y tienen fuertes límites para aumentar su productividad, en la medida que no efectúen reestructuraciones ofensivas. El reposicionamiento de las empresas, a partir de decisiones estratégicas, es el factor clave para superar los desafíos que enfrentan actualmente. En particular, para las PyMEs este desafío tiene rasgos específicos.

Ampliando lo apuntado anteriormente, hay consenso en que 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.

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, independiente 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 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.

Se pueden identificar grupos de firmas con características y demandas específicas propias. Una estilización de los mismos permite diferenciar i) un grupo

minoritario de firmas de elevado posicionamiento competitivo (5% del total) que exhibe rasgos de excelencia productiva y comercial y que tiene perspectivas favorables para adaptarse a las nuevas reglas del juego; ii) un grupo numeroso de PyMEs (30% del total) que tiene un reducido posicionamiento competitivo y escasas posibilidades de sobrevivir en el nuevo escenario y iii) la mayor parte de las PyMEs, de "conductas estratégicas defensivas" que enfrentan un desafío refundacional.

En ese marco, las políticas públicas que han proliferado en la primera parte de los '90 se caracterizan por un fuerte desencuentro con las demandas específicas de las firmas y presentan importantes problemas de instrumentación y coordinación, requiriendo la presencia de "agentes traductores" que conecten ambos espacios.

En función de este escenario, se han identificado cuatro objetivos estratégicos generales. Estos objetivos no son independientes y actúan de forma simultánea. Su identificación está orientada a promover un mejor ambiente de negocios, la eliminación de distorsiones y obstáculos para el desarrollo de las fuerzas competitivas del mercado, el impulso de condiciones más favorables para el aumento de la competitividad y cooperación de las empresas y el fortalecimiento de la tendencia hacia una mayor internacionalización de las firmas:

- Fortalecer las cadenas de valor agregado.
- Desarrollar capacidades tecnoproductivas para la internacionalización.
- Potenciar el tramado de PyMEs en un nuevo clima competitivo.
- Propender a un creciente equilibrio territorial.

Fortalecer las cadenas de valor agregado implica, entre otros factores, la transición a la producción de bienes y servicios más diferenciados, generados esencialmente a partir de criterios de calidad. La asociatividad, la cooperación, el desarrollo de proveedores y subcontratistas especializados y el incentivo a la creación de nuevos empresarios, juegan un rol central en la conformación de estas

nuevas redes productivas, que tienden a romper con los falsos dilemas de la empresa grande vs. la PyME y del sector agropecuario vs. industria vs. los servicios. Este camino requiere de un uso intensivo de la calificación de recursos humanos y del fortalecimiento del sistema innovativo nacional, tendiendo al doble proceso de modernización tecnológica y creación de nuevos puestos de trabajo, basados en un nuevo clima competitivo y en la extensión del mercado.

Desarrollar capacidades tecnoproductivas para la internacionalización es el único camino, en el necesario proceso de apertura económica, para maximizar los beneficios sociales a partir de una integración activa en el proceso de regionalización y globalización. Esto genera la necesidad de gestionar en forma adecuada el proceso de modernización de la empresa argentina, rescatando los activos tecnoproductivos acumulados en su trayectoria evolutiva y superando sus restricciones para operar en un nuevo clima de competencia internacional. Exponerse a la competencia de productos importados e incrementar la presencia en los mercados externos replantean las estrategias de las firmas, imponiendo nuevos criterios en los procesos de inversión, de innovación tecnológica, en el aprovisionamiento doméstico e internacional de bienes y servicios, etc.

Potenciar el tramado de PyMEs en un nuevo clima competitivo posibilitará el desarrollo de capacidades y la mayor integración de las PyMEs al tejido productivo a partir de su participación en redes de firmas, de una activa vinculación con las firmas grandes y del desarrollo de estrategias de cooperación empresarial. A su vez, permitirá una mejor decodificación de las señales del mercado, de fundamental importancia para que las PyMEs desplieguen nuevas estrategias competitivas que apunten a generar desarrollos innovativos y posibiliten su inserción activa en la corriente internacional de bienes. De este modo se tenderá a aumentar el número de PyMEs con posibilidades de adaptarse a las nuevas reglas del juego, mediante el logro de una mayor especialización, del aumento de las escalas en las que operan,

de la implementación de normas internacionales de calidad, del desarrollo de la subcontratación, etc.

Propender a un creciente equilibrio territorial a través del fortalecimiento de las articulaciones de las PyMEs con firmas e instituciones públicas y privadas locales permitirá generar sinergias y potenciar la capacidad de acumulación a nivel regional. A través del desarrollo de "*networks*" adecuados entre los agentes e instituciones a nivel local se podrán reducir los elevados costos de transacción derivados de un patrón de industrialización espacialmente concentrado, avanzando en una adecuada descentralización de las acciones públicas y privadas de política.

Estos cuatro objetivos estratégicos son el punto de articulación del conjunto de propuestas y líneas de acción en una perspectiva de desarrollo de los factores competitivos para una estrategia de desarrollo empresarial. Las experiencias internacionales de mejor desempeño demuestran que serán más efectivos aquellos esfuerzos que tengan metas definidas en el mediano plazo, con actividades que aprovechen las interfases de acciones sistémicas y las sinergias resultantes de mejores condiciones competitivas de los mercados, intervenciones evaluadas en función del beneficio social e instituciones públicas y privadas que desarrollen rutinas para mejorar la gestión de cambio de las firmas.

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 país ha expandido su frontera de recursos naturales, tanto agropecuarios como mineros. Asimismo, ha recibido significativos flujos de inversión extranjera directa (IED). 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 filiales de ET- 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 dichos grupos a nivel doméstico.

En igual dirección, hacia el desafío de aumentar la calidad de nuestro patrón de especialización productivo, se incorpora el mejor aprovechamiento de nuestros recursos naturales. La notable expansión de sus volúmenes físicos de producción constituye una de las características más salientes de las transformaciones estructurales en curso en la economía. Hay temores por la vuelta de los "malditos recursos naturales" y la generación de una "nueva enfermedad holandesa". La posibilidad de utilizar los mismos en cadenas productivas con mayor valor agregado, transitando al mundo de los productos diferenciados -con uso intensivo de mano de obra calificada y de alta densidad tecnológica -, es una alternativa que permitiría superar las dificultades asociadas a economías exageradamente

primarizadas. Nuevamente, el desarrollo de un entorno más competitivo y denso de pequeñas y medianas empresas, es la condición necesaria para avanzar en este camino.

En este escenario, las políticas públicas, con instrumentos distintos a los empleados en el pasado, deben jugar un rol central como catalizadoras de los procesos de transformación, generando un marco institucional favorable al desarrollo de esfuerzos productivos y tecnológicos, apuntando a la resolución de las numerosas fallas de mercado todavía existentes y mejorando las posibilidades de coordinación de los objetivos y estrategias de los agentes privados. 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.

EL VÍNCULO CON EL CLIENTE ES UNA BUENA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Los protagonistas del marketing parecen intuir que este comienzo de siglo tiene las características del fin de una época.

Los responsables de la estrategia delinean un paisaje de recesión e incertidumbre, con actitudes conservadoras, temerosas y un monitoreo constante de los mercados.

Los consultores, por su parte, reconocen la exacerbación de la competencia que sobrevendrá como futuro del estancamiento y la agresividad de los nuevos jugadores de las empresas planetarias.

En este escenario el recurso escaso de la economía de este nuevo siglo es el CLIENTE; el gran desafío será FIDELIZARLO; pero esta acción conservadoras es insuficiente.

En esta escena se reduce el margen para cometer errores; la abundante información deberá utilizarse en forma correcta para fomentar el vínculo con los clientes, aumentando de esta manera su valor en la gestión del negocio; la acción clave entonces se dirige a orientar la estrategia empresarial hacia la creación de una red de relaciones.

Una estrategia de relacionamiento con los clientes, aumenta estratégicamente el grado de protección de la cartera de negocios frente a la competencia.

En la actualidad no basta con tener marcas fuertemente posicionadas y con alta recordación; el desafío que nos plantea la competencia actual es construir además un vínculo individual del cliente, con la marca y que este, sea relevante y sostenible en el tiempo.

Las nuevas problemáticas requieren propuestas diferentes de complejidad y tecnología en pos de un objetivo:

- Conocer a nuestro cliente
- Proporcionarle aquello que desea
- Generar un vínculo estrecho con él

La estrategia de fidelización es ineludible, porque, cuando pensamos en fidelización lo hacemos en términos de medios pero rara vez imaginamos una acción para generar vínculos.

¿Es posible fidelizar? ¿Cómo?

La pregunta inicial debería ser:

¿Qué comportamientos quiero fidelizar?

Entendemos por fidelización la lealtad de un cliente a la integralidad del sistema, engarzado a todos los conectores del mismo.

Aclarando que integridad no es lo mismo que frecuencia.

La pregunta siguiente tiene que ver con el valor diferencial y vitalicio del cliente fidelizado:

- fidelización al punto de venta?
- Fidelización a la marca?
- Fidelización al rubro?
- Fidelización a una promoción en particular?

¿Cómo fidelizar a los clientes?

Dirigiendo la estrategia a:

- Orientar los esfuerzos hacia los segmentos más rentables
- Crear relaciones de continuidad con los clientes
- Segmentar finamente los mensajes
- Conocer más a los clientes
- Realizar menos contactos para igual venta

- Predecir comportamientos futuros
- Identificar clientes potenciales que se asemejen a los mejores clientes actuales
- Monitorear el valor vitalicio de un cliente

GERENCIAMIENTO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

La idea consiste en conocer en detalle la respuesta a cada una de estas preguntas y hacer foco en la especialización por cliente con agilidad maximizando la búsqueda continua de beneficios diferenciales.

La propuesta entonces, es convertirnos en un puente que unifique los distintos componentes del sistema, de modo tal, de construir una trama de contención estratégica, llamada “Red de Relaciones”, dado que el cliente está indisolublemente ligado a la prestación del servicio.

La clave, entonces, se basa en las relaciones, ellas, son la base de la elección del consumidor y de la adaptación de la empresa.

No podemos olvidar, que, la fidelización, como instrumento del marketing de relaciones, pretende satisfacer a los clientes, lo que nos hace volver a los orígenes de las relaciones empresa-cliente, cuando las relaciones personales eran la base del éxito empresarial.

“Marketing Relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, distribuidores, proveedores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”.

Como dice Peter Drucker²⁹:

“Hay un solo modo de definir el propósito de la empresa: crear un cliente; lo que la empresa cree producir no tiene importancia, sobre todo no la tiene para el futuro de la empresa y su éxito.

Lo que el cliente cree compra y lo que él considere valioso es decisivo para determinar; ¿Qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará?.

“El marketing de relaciones es una estructura emergente destinada a crear, desarrollar y sostener intercambios de valores entre las partes implicadas, de manera que las relaciones de intercambio evolucionen para conseguir vínculos estables”.

POSTULADOS CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA FIDELIZACION DEL CLIENTE:

- El comportamiento pasado es el mejor pronosticador del comportamiento futuro.
- Una compra simplemente es un evento más, el valor real de un cliente es su valor vitalicio total.
 - Ciertos clientes son más importantes que otros clientes
 - En general, los clientes potenciales se parecerán a los clientes actuales
 - Si creamos relaciones se logra la continuidad con los clientes

¿Qué agregamos con ello a nuestra gestión?

La estrategia de fidelización nos permitirá una mejora de la rentabilidad por cliente por sobre la rentabilidad habitual de la mezcla de productos.

²⁹ Drucker, Peter,(1996), “La Administración en una época de grandes cambios”,Argentina, Ed. Sudamericana

Si la clientela está satisfecha será más difícil que se pase al bando de la competencia, de esta forma la lealtad creada constituye una barrera de entrada para ellos.

Si queremos satisfacer al cliente para hacer negocios, el cliente satisfecho es menos sensible al precio, ello disminuye los costos de publicidad y nos permite una mejor planificación de las ventas. La satisfacción del cliente es la plataforma básica para la construcción de valor incremental.

CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

“La calidad nunca es un accidente, es siempre el resultado de un esfuerzo inteligente” John Ruskin³⁰.

En un mercado competitivo como el nuestro, en muchos casos, la diferencia entre el éxito y el fracaso no es otra que la menor o mayor calidad del servicio.

Es fácil observar que la calidad del servicio permite el desarrollo de un elemento diferenciador que incrementa la fidelidad y lealtad del cliente, haciendo que este, aumente su satisfacción mediante la comparación respecto de la oferta subsistente en el mercado.

¿Ahora bien, qué se entiende por calidad en el servicio?

Existen dos aspectos a considerar en este punto:

- a) la calidad en cuanto al esquema o proceso operativo y
- b) la calidad en cuanto a la gestión de los individuos.

En este punto nos referiremos al inciso b) en razón de entender que:

- 1) en muchas oportunidades, cuando el producto o sistema resultan deficientes, la adecuada actitud del personal corrige el problema e incluso lo capitaliza a favor de la firma;
- 2) de obtener un compromiso de alta calidad en el servicio a nivel personal, en un término determinado, dicho individuo influirá en el sistema operativo a fin de mejorar su condición, y
- 3) el amor y actitud hacia la calidad redundan en beneficios hacia la empresa y fundamentalmente hacia la persona.

El incremento del nivel de calidad en el servicio es sobretodo posible en las Pymes, solo se requiere que se fijen objetivos claros, actuar con perseverancia, aplicar los recursos necesarios y tener presente que en un mercado de amplia

³⁰ John Ruskin, escritor y crítico inglés (1819-1900)

competencia el elemento diferenciador (cuando es el adecuado) es el que hace que el cliente nos elija y retorne.

LA CALIDAD EN EL SERVICIO DESDE LA ORGANIZACIÓN

1. LA CALIDAD VISTA POR EL CLIENTE

La calidad para el cliente resulta difícil de comprender para aquel que no asume que el mismo depende pura y exclusivamente de la conjunción de múltiples factores en completa y directa relación con las necesidades situacionales del cliente en dicho momento.

Cuando se habla de calidad total estamos hablando que el cliente encuentra en su relación con el bien o servicio plena su necesidad y expectativa.

El cliente no se constituye en técnico o especialista para poder evaluar la composición química o estructural de tal o cual bien. Sólo recibe el beneficio que le aporta el producto/ servicio contrastando el mismo con sus requerimientos/ percepción.

Cuanto mayor sea la prestación en relación a la expectativa desarrollada en la mente del cliente mayor será el grado de satisfacción y por ende el concepto de calidad que el mismo encierra.

Calidad (para el cliente)

- Seguridad
- Confiabilidad
- Calidad tecnológica
- Prestigio
- Precio justo
- Servicio

- Asesoramiento
- Mejora continua
- Servicio post-venta

Definir erróneamente las necesidades del cliente y las expectativas que en el producto o servicio deposita, implica errar el concepto de calidad en cuanto a él.

No importa si el producto cumple con las normas IRAM³¹ o si la empresa tiene la certificación ISO³² 9000 (o la que corresponda); la empresa no ha calificado para las normas de exigencia más exigentes e importantes del mercado, no ha calificado para el cliente y por tanto corre el riesgo de estar fuera de él.

2. LA CALIDAD SEGÚN LOS OJOS DE LA ORGANIZACIÓN

Básicamente, para la organización, la calidad es la suma de valores agregados a lo largo del proceso productivo.

Acorde a dicha interpretación de la calidad, las fuerzas que conjugan en dicho resultado son:

Calidad para la organización

- Cultura compartida
- Gerenciamiento (eficaz-eficiente- participativo)
- Personal (eficiencia- compromiso)
- Planeamiento estratégico
- Proveedores (provisión de calidad)
- Cliente (el verdadero jefe)

³¹ Organismo de Normalización, creado por el Sistema Nacional de Normas de Calidad y Certificación.

³² Organización Internacional de Normalización. ISO 9000, Normas de Sistemas de Calidad.

EL VALOR DE UN CLIENTE

Las pymes desconocen, generalmente, el valor de un cliente en cuanto al aporte de éste en la consecución de los objetivos superiores de la organización, en el desarrollo y éxito de la misma.

Usualmente, esto se debe a la falta de cultura empresarial que posee. Dicha falta no les permite ver el capital que se pierde cuando un cliente se siente insatisfecho, cuando por efecto de la mala calidad del producto o gestión de la empresa el cliente decide dejar de serlo.

Otra causa que facilita la ignorancia respecto del valor de un cliente tiene que ver con la naturaleza humana y está relacionada con la comodidad que implica ignorar lo que nos disgusta.

A las empresas le resulta más cómodo el desconocimiento, no saber de sus errores o fallas, siempre es más fácil ver la paja en el ojo ajeno que en el árbol propio.

Por ende, a las empresas les es más cómodo no tomar conocimiento de los errores que le hacen perder clientes y ventas aduciendo causas ajenas a la organización; de no ser así se verían obligados a una dura autocrítica y a continuación a tomar medidas relativamente odiosas o, al menos, poco agradables.

Resulta dramático pensar que del 100% de los clientes insatisfechos solo el 5% se queja, expresa su disconformidad y el 90% no lo hace, no evidencia su queja, sólo que no compra nunca más (la más terrible sanción que puede recibir la empresa).

Si hacemos un simple cálculo de la utilidad promedio que dicho cliente aporta a la empresa en cada ocasión de compra y lo proyectamos a una rutina de 3 o 5 años podremos observar la pérdida económica que la empresa asume en cada insatisfacción y consecuente alejamiento de cada cliente.

Si a ello le adicionamos que cada cliente satisfecho transmite su satisfacción a un promedio entre 3 y 4 personas, mientras que el insatisfecho lo hace a 10 o 12, vemos que la falta de calidad en la prestación del servicio puede ser una enfermedad oculta e implacablemente mortal para la empresa.

Y como si fuera poco, la ecuación se torna terrible si se considera el costo que representa ajustar el servicio para brindar uno de calidad superior que permita evitar la pérdida del cliente e incluso que el mismo obtenga una satisfacción acorde o mayor a lo esperado.

Muchas empresas que se han encontrado en graves crisis (concurros y quiebras) han explicado las variables que las han llevado a ello en términos de situaciones macroeconómicas; problemas estructurales o situaciones fortuitas.

Me atrevería a decir que muchas de ellas le deben su pérdida económica-financiera a la falta de calidad en el servicio pero, dada lo poco detectable del caso los analistas no lo toman como primer elemento de análisis.

LA CALIDAD COMO POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE RESULTADO

Hablar de calidad como posicionamiento estratégico de resultado, es referirse a un estrategia de calidad que, en el mundo empresario occidental suele considerarse como lo antagónico del concepto de menores costos.

Los japoneses por el contrario, sostienen que el desafío radica en cómo ofrecer un producto o mejor servicio, bajando al mismo tiempo el precio, que significa lo mismo que reducir el costo.

El cliente sólo pagará el valor agregado, pero de ninguna manera se hará cargo de la muda o desperdicio que se opone en el proceso.

El gerente de occidente piensa que agregar mayor valor significa introducir automatización para hacer el trabajo más rápido y ello implica mayor inversión.

Si en la Argentina pretendemos aplicar este concepto, ante la ausencia de crédito para la PyME, la mayor productividad para salir del círculo vicioso de la pobreza será una falencia.

La respuesta inmediata está en eliminar desperdicios en los procesos y permitir un más puro agregado de valor, que permita entonces una mejora de productividad.

La más efectiva manera de comenzar con una mejora, es eliminar algo que uno realiza desde hace mucho tiempo., con lo cual la mejora de la productividad puede llegar a 100,200, 300 por ciento, con lo cual, el corolario es que es posible mejorar la calidad y al mismo tiempo reducir los costos. Una estrategia de calidad debe definir con gran claridad estos aspectos, y en particular todo cuanto haga a la satisfacción del cliente.

- 1) ¿Qué es calidad?
- 1) Es una doctrina, cuya filosofía es el “mejoramiento continuo”
- 2) Empieza con capacitación, sigue con capacitación, y se hace continua y permanente capacitación
- 3) Exige un absoluto “compromiso” por parte de la dirección, e implica la “participación” de todos, sin excepción
- 4) Se nutre del conocimiento, acerca de lo que “quiere cada cliente”
- 5) Es una actividad grupal, que exige trabajo en equipo y comunicación abierta y permanente
- 6) Aprovecha lo mejor de cada persona y provoca el desarrollo de los recursos humanos en condiciones de felicidad.

- 7) Se mejora y desarrolla en los procesos y es fundamentalmente un problema de diseño mencionado en el punto 4
- 8) Busca detectar las causas de los problemas y no los síntomas
- 9) Requiere la disolución de las “quintas propias”, con objetivos discordantes con los de la organización
- 10) Exige “resultados” obtenidos con creatividad, innovación y paciencia.

EL NUEVO CONSUMIDOR

Muchas empresas todavía creen que cuando pase finalmente la recesión volverán a recuperar los niveles de ventas y de participación de mercado perdidas. Error.

Una transformación profunda ha venido modelando a los nuevos consumidores argentinos y todo indica que el camino ya no tendrá retorno. La crisis forma parte de un escenario donde el cambio estructural ha fracturado el poder de compra de dos grandes niveles: uno de alto poder adquisitivo y otro signado por la pobreza.

Pero, al mismo tiempo hay muchas otras tendencias que también están delineando los nuevos perfiles de los consumidores. Muchas de ellas, apenas imperceptibles, lo vienen haciendo desde lo actitudinal. El cruce de ambas fuerzas ha provocado el estallido del consumidor tradicional y ha dado nacimiento a infinitos compradores cuyas demandas, salvo contadas excepciones, el mercado aún no ha comprendido. ¿cuál es el riesgo de no asumir este cambio? Lisa y llanamente, la desaparición.

El tradicional país con la clase media más desarrollada de América Latina ya se esfumó hace tiempo. Si bien la Argentina aún mantiene el PBI per/cápita más alto de la región, es indudable que los rasgos que la identificaron durante décadas con Europa se han borrado notoriamente durante los últimos años. Hoy, la radiografía económico- social la acerca mucho más a los mercados latinoamericanos en desarrollo.

Su sociedad de consumo ya no se divide en cinco o seis niveles socioeconómicos, sino en dos grandes grupos, 30 por ciento de la población cuenta con un alto nivel de formación, está inserto activamente en el ámbito laboral y tiene un buen poder adquisitivo. El otro 70 por ciento puede considerarse como pobre, hace sólo dos décadas este nivel era de 55 por ciento.

Esto no parece algo demasiado complicado de comprender. Sin embargo, ¿por qué el diseño de productos y la comunicación de las empresas no siempre asume que 14 millones de personas viven por debajo de la línea de la pobreza, que casi tres millones son directamente indigentes, que la mitad de los asalariados gana menos de 500 pesos, y más de 4 millones sufre problemas de empleo? En muchos casos, siguen aferrados al marketing tradicional que escudriñó con lupa el segmento ABC³³.

La prolongada recesión, iniciada en agosto de 1998, ha venido agudizando este proceso. Pero, sobre todo, golpeó con fuerza sobre el consumo masivo.

¿cómo han reaccionado los consumidores frente a la crisis?

El segmento de mayor poder adquisitivo disminuyó su lealtad a las marcas y desarrolló un comportamiento mucho más “racionalista”, privilegiando una actitud “inteligente”

³³ La Asociación Argentina de Marketing, ha definido a partir del año 1996, un índice capaz de permitir clasificar a la población según su capacidad de consumo y gasto. El segmento ABC, comprende a las clases sociales alta y media alta.

LAS PYMES ITALIANAS: UN EJEMPLO A SEGUIR³⁴

Una de las claves del éxito italiano es, sin duda, la creatividad, el diseño y en eso está presente el cuerpo, el espíritu, la mente y el alma de medianos empresarios que sorprenden al mundo con su rico estilo y han invadido gran cantidad de productos con mucho valor agregado.

Los bienes que exporta Italia son muy distintos los que exportan los demás países industriales, se trata de un conjunto de producciones ricas de contenidos inmateriales, como

Cabe destacar además que una de las claves del éxito italiano es, sin duda, la creatividad, la imaginación, el diseño, la fantasía, y en eso está presente el cuerpo, el espíritu, la mente y el alma de los pequeños y medianos empresarios italianos que sorprenden al mundo con su rico estilo y han “invadido” el orbe con una gran cantidad de productos con mucho valor agregado.

Por ello señalamos que los factores que entran en juego al diseñar la imagen italiana en el mundo, representados principalmente por su historia, su patrimonio monumental y por un fuerte sentido de la estética y del arte, se reflejan también en los bienes que Italia exporta. Los consumidores de todo el mundo, al comprar un producto “made in Italy” “compran”, muy a menudo, una representación de Italia, o mejor dicho del “estilo de vida italiano”.

Los bienes que exporta Italia son muy distintos a los que exportan los demás países industrializados, ya que se trata de un conjunto de producciones ricas de contenidos inmateriales, como design y capacidad de interpretar el espíritu del tiempo: hilados, tejidos, géneros de punto, confecciones, panties, lentes, joyería,

³⁴ Basada en la investigación realizada por la Dra. Verónica Rossat, directora ejecutiva de la consultora Rossat & Rossat Marketing and Management Consulting, Consultora experta en pymes.

muebles, objetos para el hogar, etc., que con coherencia y bajo el rótulo de Made in Italy contribuyen a delinear (reflejándola) una representación peculiar de Italia.

El vínculo entre esos bienes y su “italianismo” es aún más profundo. De hecho, los bienes no solo reflejan un estilo de vida, más bien son el producto de “una vía hacia el desarrollo industrial” muy peculiar, que recibe su fuerza de un conjunto de instituciones, tejido social, formas de organización y cultura empresarial que la historia experimentó en los distritos industriales italianos.

Antes de entrar de lleno a lo que son las PYMES y los “distritos” industriales, haré una breve introducción acerca de la historia de Italia y su economía hasta nuestros días.

El nuevo Estado italiano, nacido con la unificación en 1861, encontró su ubicación entre los mayores países de la Europa continental, sin embargo, no podía considerarse una gran potencia a causa de su debilidad económica y política. En Italia no sólo faltaban insumos para la industria, sino también los capitales para financiarla y modernizar la agricultura. Sólo en los últimos años del S. XIX el país empezó su despegue industrial gracias a las medidas proteccionistas y a los financiamientos que el Estado y algunos Bancos otorgaron a las jóvenes industrias. Italia participa en las dos grandes guerras del S.XX, con resultados muy adversos para su economía y su población. En el año 1946 nace el Sistema Republicano, luego de un referéndum, el que existe hasta hoy y que le ha dado una estabilidad política que le ha permitido constituirse entre los países más industrializados del mundo.

En los últimos decenios, se ha cambiado notablemente la composición de las mayores actividades económicas en Italia. Mientras hasta los años 50 la economía italiana podía definirse como esencialmente agraria, después del notable

crecimiento económico durante los años 60, el sistema productivo italiano se modernizó, concentrándose en la industria y en los servicios, llegando actualmente a constituir la agricultura menos de un 3% del PIB. La tendencia más reciente, así como para la mayoría de los países desarrollados, es que se registra un aumento significativo de la parte del producto generada por los servicios privados destinados a la venta y, por otra parte, una disminución del aporte de la industria (especialmente en los sectores de la construcción y la energía).

Tendencias más importantes en los últimos decenios:

- En el sector agrícola: aquí la palabra clave es innovación. Por un lado tecnológica (informática, investigación científica) y por el otro innovación de proceso (integración multisectorial de las actividades).
- En la industria: los esfuerzos se han orientado en la búsqueda de una mayor competitividad e internacionalización. Las empresas italianas tienen una vocación para establecer relaciones comerciales con los mercados extranjeros, se estima que alrededor de 15.000 empresas participan en la internacionalización, con filiales, comercio o acuerdos de tipo industrial en el exterior.
- En los servicios: es notable el crecimiento observado en los sectores más avanzados (como por ejemplo los servicios financieros a las empresas) y de la comunicación (transporte y telecomunicaciones). Otros aspectos relevantes derivan de la presencia cada vez más extendida del terciario en los demás sectores productivos y del nacimiento de nuevas ramas de actividad económica (cultura, tiempo libre).

La economía productiva italiana se caracteriza principalmente por la transformación de materia prima, gran parte importada, en productos finales para satisfacer tanto la demanda interna como la demanda exterior. La liberalización

del mercado de capitales efectuada a principios de los años 90 ha abierto nuevas posibilidades de financiamiento a las empresas. La posibilidad de invertir se ha aumentado, además, gracias a instituciones públicas como el Gobierno, las Regiones y las Provincias, que ofrecen estímulos a inversiones, destinadas sobre todo a promover la industrialización del Sur del país. El nivel de desarrollo económico es muy diferente por cada región, de esta forma, tenemos que el Norte se caracteriza por un alto nivel de industrialización, con buenas infraestructuras y una fuerza laboral bastante especializada. Por el contrario, el Sur no cumple con estas características, por lo que el Gobierno italiano ha tratado de ofrecer muchos incentivos a los inversionistas en esta área.

En pocas palabras se puede decir que las principales características del sistema industrial italiano son las siguientes:

- elevado número de empresas.
- Tamaño reducido de ellas, con predominio de las PYMES, con un número de empleados inferior a 200.
- Valor agregado elevado.

Estructura de las empresas italianas:

Las empresas italianas pueden ser clasificadas en tres grandes sectores: el sector público, las grandes compañías privadas y las PYMES.

- a) El sector público incluye instituciones autónomas estatales y grandes grupos económicos de su propiedad o con una importante participación accionaria en ellos, principalmente en el sector energía, bancario y de las telecomunicaciones. Sin

embargo, cabe destacar la progresiva privatización de la mayoría de las compañías que han estado por muchos años bajo el control público (Stet, Telecom, Credit, Comit, BNL, Eni y Enel).

- b) En el sistema económico italiano están presentes grandes grupos privados que se han convertido, en el transcurso de los años, en verdaderas multinacionales. Algunas de ellas son administradas aún por los miembros de la familia fundadora, dando lugar a lo que se ha llamado el “capitalismo familiar”. Cabe destacar la FIAT y Benetton, como grandes ejemplos de esta realidad.
- c) Y, en el último sector tenemos a los actores más diversificados, las pequeñas y medianas empresas –PYMES-, las que trabajan a través de la cooperación con grandes producciones o consiguiendo un específico nicho de mercado. Un alto nivel de tecnología en el rubro manufacturero representa la ventaja relativa de las PYMES en el comercio internacional. El sistema de abastecimiento ha llevado a cabo la creación de verdaderos distritos industriales (la mayoría de ellos con reconocimiento legal), que han facilitado la especialización de algunas áreas en varios productos, como el textil, las maquinarias, los muebles y los zapatos.

El aspecto más relevante del mundo de las PYMES es el efecto sobre la fuerza laboral, el 40% de los empleados del sector industrial trabajan en empresas de menos de 100 personas –mientras que en Francia o el Reino Unido no alcanzan el 20%-.

Las PYMES en Italia y el modelo de los distritos industriales:

La imagen mercantil de Italia está ligada estrechamente a un elemento peculiar de su desarrollo económico: los distritos industriales.

El distrito industrial se puede definir como una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa, en un área territorialmente circunscrita, natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas industriales ligadas a un mismo sector productivo.

No es correcto comparar a las pequeñas empresas aisladas o integradas en otros contextos con las empresas que forman parte de un distrito, porque las condiciones donde operan estas últimas son profundamente diferentes. Al interior de un distrito se desarrollan todas aquellas fases del proceso productivo que en los años setenta eran realizadas de forma exclusiva al interior de las grandes empresas.

En los últimos años las PYMES de los distritos industriales se han dedicado a diseñar y producir las maquinarias necesarias para el mismo proceso productivo.

Cabe destacar que los distritos se caracterizan por una especialización productiva sectorial: sector textil, calzado, joyería, mueble, etc. En consideración de su característica sectorial, el distrito es muy dependiente de las áreas cercanas para la adquisición de insumos y para la venta de sus productos en los mercados externos. Es por esto que el distrito necesita contar con una red de “colaboradores” del sistema económico, es decir, de entidades (personas, empresas, instituciones, ambiente externo) que participan en la fabricación del producto. La red puede ser pensada como una estrategia de la empresa con el objetivo de enfrentar mejor la complejidad del ambiente que la rodea, para este proceso se requiere de tiempo y recursos.

Si no existe un diseño estratégico común entre las empresas, no es posible realizar una red y esto impide la formación de un distrito industrial.

Otro punto destacado, en las empresas del distrito prevalece el autofinanciamiento y el ahorro familiar. En el distrito, a diferencia de lo que suele ocurrir en otros ambientes, las empresas y la comunidad operan de manera bastante estrecha.

Uno de los factores de éxito del distrito es la valorización de los recursos humanos lo que contribuye al aumento de la productividad y de la competitividad del distrito: la valorización de las cualidades y de las capacidades profesionales del trabajador resultan ser un elemento fundamental del crecimiento de la empresa del distrito.

Sin embargo, el verdadero punto de fuerza del distrito es la capacidad del empresario. De hecho, una de las características constitutivas de los primeros distritos es su desarrollo espontáneo, sin intervención del Estado ni de las empresas privadas. Otra característica es la existencia de lazos familiares o de relaciones personales entre los empresarios del mismo distrito. Esto contribuye tanto a la creación de vínculos entre todas y cada una de las organizaciones como a la instauración de un clima de colaboración.

La organización de la producción al interior de los distritos se basa principalmente en una división del trabajo, repartido entre grupos de empresas medianas y pequeñas que aprovechan la ventaja recíproca de la concentración de labores que pertenecen al mismo ramo, en la misma área.

El hecho de existir concentración en determinadas regiones de un gran número de operadores, que compiten abiertamente entre sí, ha estimulado la innovación, además que se han podido bajar los costos de producción debido a que

en torno a estas empresas se han instalado también las proveedoras de insumos, por lo que se ha abaratado el transporte y facilitado la logística.

En este contexto peculiar, formado por un sentido de la empresa muy difundido, por gran capacidad de iniciativa y de apertura a lo nuevo, las PYMES italianas desarrollaron capacidades especiales para concebir e industrializar rápidamente gran cantidad de productos nuevos, consiguiendo responder a la demanda de personalización y de valores de los consumidores.

Mucho es el valor agregado reconocido a la organización de la producción basada en distritos, la mayor parte de éstos se relacionan con el design y funciones estéticas.

Gracias a esta estructura, los operadores pueden recoger rápidamente gran cantidad de informaciones y cotejar características de productos y precios. Gracias a sus desplazamientos incesantes por los mercados internacionales, los empresarios de los distritos consiguen informaciones directas que les permiten segmentar mercados, adecuando sus producciones a las exigencias de los consumidores.

Como ejemplo de los distritos industriales más importantes de Italia, podemos destacar: Sassuolo con sus cerámicas, Como con sus productos de seda, Carrara con el mármol, Castelfelfredo con las medias para damas, Santa Croce con las pieles, Prato y Biella con los tejidos de lana, Fermo y el valle del Brenta con los calzados, Valenza Po y Arezzo con las joyas, Altamura-Santeramo in Colle con los sofás aconchados, Omegna con los cubiertos y artículos para el hogar, Montebelluna con las botas deportivas.

Analizando sobre los intercambios internacionales por grupos de productos, resulta que los distritos industriales de PYMES ostentan cuotas de comercio

mundial comparables o superiores a las de los grandes grupos multinacionales del automóvil, de la química y de la electrónica.

Las exportaciones de los distritos, de hecho, han financiado ampliamente sus propias importaciones de energía y materias primas y las de los demás sectores manufactureros, medios de transporte, informática, electrónica, química, papel, goma, cemento, garantizando a la balanza comercial italiana un saldo neto total activo de 30 mil millones de Euros.

Estas cifras resaltan el papel fundamental de los sectores del “Made in Italy” y de los distritos industriales en el comercio exterior italiano. Más del 60% de la exportación de los sectores especializados del “Made in Italy” proviene de los distritos. Aún más sorprendentes son los resultados de los análisis hechos sobre las cuotas de mercado. Justo gracias a la actividad de los distritos, Italia muestra el mejor activo comercial mundial o posiciones de co-liderazgo en 36 productos principales, los cuáles provienen en su mayoría de los distritos. Entre otros, Italia ocupa el primer lugar en el mundo por saldo comercial activo en hilados de lana, tejidos de lana y seda, corbatas, chales, calzado, joyas, baldosas cerámicas, cueros curtidos, muebles, sillas, estufas, cocinas, lavadoras, pastas, gafas, chales, medias, lámparas y luminotecnía, y el segundo lugar en artículos de cuero, vinos, batería de cocina, vestuario masculino y vestuario femenino.

Las cifras son impresionantes si consideramos, por ejemplo, que casi un 40% de la exportación a nivel mundial de cerámicas procede de Sassuolo, que $\frac{1}{4}$ de la exportación mundial de productos de seda procede de pocos pueblos a orillas del lago de Como y que las provincias de Biella y Prato se reparten casi $\frac{1}{4}$ de la exportación mundial de tejidos de lana, y así sucesivamente.

Este sistema de los **distritos industriales** tiene numerosas ventajas, entre otras:

- Alcanza elevados niveles de especialización.
- Aprovecha de las economías de escala derivadas de la elevada interdependencia de las empresas.
- Desarrolla sistemas informativos avanzados.
- Consolida relaciones interpersonales e innovación tecnológica.
- Realiza una identidad socio-cultural entre las fases productivas de las empresas y el elemento político de las instituciones.
- Garantiza mayor flexibilidad en el enfrentamiento de los ciclos económicos.

Italia, a fin de favorecer la creación de nuevas empresas y, en general para ayudar a las inversiones, ha aprobado varias leyes para aliviar la presión fiscal pendiente sobre las empresas y para facilitar la creación de nuevos puestos de trabajo, con especial atención a las áreas deprimidas.

Entre otras medidas legislativas ha aprobado una simplificación de los trámites y requisitos para la obtención de ayudas estatales para el empresariado femenino, disposiciones que alivianan la presión fiscal a las empresas de comercio electrónico, a las PYMES y a aquellas de los sectores textil y calzado.

Por último, Italia ha creado muchos y diferentes instrumentos legislativos para fomentar la introducción de las PYMES en el marco de la economía global. Con este fin, los instrumentos intentan promocionar operaciones de colaboración

empresarial entre empresas italianas y empresas ubicadas en los países en vías de desarrollo para crear empresas con tecnología avanzada, dirigidas según modernos criterios estratégicos y de marketing.

Entre estos instrumentos financieros y de ayuda tenemos:

- Ley 227/77 (Ley Ossola), que instituye financiamientos para la provisión de maquinarias, instalaciones, proyectos, estudios y trabajos de origen italiano que se integran en los bienes de inversión. Los usuarios de estos financiamientos son empresas exportadoras industriales, comerciales y artesanales. Esta ley introduce también el SACE, un sistema de seguro público para los cobros de créditos a las exportaciones. (Corfo opera este crédito para las empresas chilenas que deseen importar de Italia los bienes y servicios indicados, con recursos que pertenecen al Estado italiano).
- - Ley 394/81, que prevé un financiamiento facilitado hasta un 85% de los gastos globales previstos para la penetración comercial en los Países no pertenecientes a la Unión Europea.
- - Leyes 100/90, 49/87 y 317/91, que promueven la participación de empresas italianas en sociedades a riesgo compartido en el exterior, excluidos los países de la Unión Europea.
- - Ley 304/90, dirigida a empresas, consorcios o asociaciones de empresas que quieran participar en licitaciones internacionales en el extranjero (países no pertenecientes a la UE) para la realización de construcción e instalaciones, de estudios y proyectos para el suministro de servicios.

Consecuencias de la introducción del Euro

La introducción del Euro significa, en primer lugar, más competencia en los sectores de bienes y servicios, debido a la expresión de los precios en la misma moneda para todos los Estados miembros. Tiene además un fuerte impacto en el mercado del trabajo, debido a que los precios del trabajo, los salarios y los costos del trabajo que se denominan en una misma moneda serán más comparables que antes. Esto facilitará la movilidad de la fuerza laboral y, por supuesto influirá en la estructura de los salarios.

Entre las ventajas macroeconómicas que supone la vigencia del Euro es que se trata de una moneda estable, entendiéndose por estabilidad su aptitud para cumplir con algunos requisitos macroeconómicos, como baja inflación, déficit presupuestario bajo control, etc. Una combinación de política monetaria y presupuestaria más equilibrada permitirá restablecer en Europa condiciones de crecimiento económico más acelerado.

Consecuencias para las PYMES:

Con el nuevo escenario monetario que se ha delineado, las PYMES de los países de la UE y por ende de Italia, deben enfrentarse con una sola moneda y con un único gran mercado europeo. Para poder seguir siendo competitivas, han enfrentado múltiples cambios en los sistemas de organización y de gestión, no pudiendo ya utilizar –como lo ha hecho Italia en el pasado- del instrumento del cambio (en especial la devaluación de la tasa de cambio). En dichas condiciones, la PYME deberá aplicar toda una serie de intervenciones de carácter estructural para controlar los costos a través del aumento de la eficiencia, y diferenciar sus productos para sustraerlos a la competencia de los precios.

Incrementando la estabilidad económica, la moneda única facilitará notablemente el funcionamiento del mercado único, con ventajas relevantes para la PYME, que podrán gozar de las siguientes oportunidades:

- una disminución de los costos de transición y de los riesgos de cambio.
- - Una simplificación de los procedimientos y una disminución de los costos de gestión.
- - Una disminución de las tasas de interés.
- - La ampliación de las oportunidades comerciales.
- El paso concreto al Euro tiene repercusiones que no son uniformes para todas las empresas, dado que dependen del volumen de las actividades más allá de los límites nacionales, de la cantidad de efectivo manejado cotidianamente, de la intensidad de los contactos con el público y, sobre todo, de las estrategias que cada empresa aplica para enfrentar el paso a la moneda única.

Por último, es necesario poner en evidencia que el éxito de las PYMES no puede fundamentarse en una sola ventaja competitiva o en una sola idea de innovación, el nuevo contexto competitivo impone diseñar estrategias que no se agoten en un solo acto, por lo tanto, antes que la búsqueda continua de nuevas ventajas, es necesario moderar primero el propio ambiente operativo y renunciar a una actitud puramente reactiva. En todo caso, las PYMES italianas, así como también la economía italiana se verán beneficiadas por la tendencia constante aunque lenta del mejoramiento del “business environment” o ambiente de negocio italiano, ya que todos los factores han mejorado, como el ambiente político, macroeconómico, sistema tributario, mercado financiero, laboral, infraestructuras, comercio exterior, controles de divisa, políticas para las inversiones extranjeras,

políticas para la empresa y competitividad, etc., por lo que hacen de Italia un socio muy confiable a la hora de exportar o importar.

Pymes argentinas³⁵

Es una realidad que miles de empresas argentinas cerraron sus puertas en los últimos años como consecuencia del entorno económico y de sus propios errores y limitaciones. En algunos casos los empresarios volvieron a intentarlo, en otros los hijos sucedieron a los padres, algunos renunciaron definitivamente, y, por supuesto, también están los que sobrevivieron. En mayor o menor medida todos han dejado un legado de enseñanzas.

“Hay empresarios emergente que se diferencian de lo conocido en varios aspectos. Es gente que no improvisa, pero que al mismo tiempo puede ser flexible; sabe que los sueños sirven si se convierten en objetivos y busca planificar con racionalidad”³⁶.

Esto no significa que estos empresarios necesariamente son profesionales universitarios, pero sí que procuran rodearse de un equipo profesionalizado, lo que los lleva a tener que dirigir a un grupo de gente mejor preparada que ellos mismos. Están convencidos de que la calidad es clave para competir con éxito en estos tiempos.

Guillermo Spitznagel³⁷, piensa que “ esta nueva generación parece haber tomado conciencia de los valores como la calidad de gestión, la integración y la asociación. Se asocia con pares, con competidores y hasta con grandes empresas”.

Claves para Pymes

- Estas empresas no están limitadas a la venta y a la producción, sino que, por el contrario están alertas a lo que el mercado necesita. Son consiente y aprovechan a l máximo la flexibilidad propia de las Pymes.

³⁵ Revista Pymes, diario Clarín, diciembre 2004.

³⁶ Luis Blanco, consultor.

³⁷ Guillermo Spitznagel, director del Postgrado Dirección de Pymes de la Universidad Católica Argentina.

• Están convencidos de que la innovación y los esquemas asociativos son de vital importancia para descubrir oportunidades y ganar competitividad. El tiempo les demostró que ceder es mejor que desaparecer

• A pesar de estar dirigidas por sus dueños, cuentan con una segunda línea de mando profesionalizada. Son partidarios del trabajo en equipo, invierten en capacitación permanente y facilitan la comunicación interna.

El caso Delikatessen³⁸

En los últimos años surgieron financistas, ingenieros, amas de casa, científicos que por algún motivo decidieron cambiar de rumbo y de rubro, comenzaron a realizar productos artesanales de todo tipo: mermeladas, ahumados, aceites de oliva orgánicos, chutneys, licores, vinos, quesos. En pocos meses, la excelente calidad de los productos, hizo que pudieran colocarlos en las estanterías de las tiendas gastronómicas más prestigiosas del país. Hoy, las delikatessen argentinas compiten por calidad y presentación, en góndolas de distintos lugares del mundo.

Las delikatessen , son por definición, algo exquisito, algo crudo o cocido, grande o chico, que está preparado con los mejores ingredientes que haya en el mercado y que por tradición , son exóticos para el que los consume.. un producto delikatessen no es cualquier producto, sino aquel que cumple, en todos sus aspectos, con eso que lo hace único y distinto y que no es industrial.”

Para los productores, no siempre resulta fácil resolver la cuestión de la comercialización. Pero de distintas maneras, siempre llegan al cliente. Muchas de estas delikatessen se venden en tiendas especializadas, o en vinerías especializadas, o en los restaurantes más caros y exclusivos. Todos, sin excepción,

³⁸ Revista Mercado, Noviembre de 2003

ya iniciaron sus contactos en el exterior para ingresar a otros mercados. Es que el público “gourmet”, que en la Argentina está poco educado o tiene poco acceso, crece en el mundo de manera exorbitante.

Uno de los ejemplos argentinos que se volcó hacia este tipo de emprendimiento gastronómico, es la empresaria Marta Harff³⁹. Ella opina que “la demanda de artículos premium y gourmet y de los productos orgánicos está en pleno crecimiento”.

El proyecto de esta empresaria es ambicioso y no se limita a vender en su local los productos envasados. Desde hace algún tiempo, la empresaria se dedica a reunir a los productores, a ayudarles a mejorar sus procesos de producción, a presentar muestras para exportar, a investigar las condiciones necesarias para ingresar a distintos mercados, como Estados Unidos, Europa y Brasil.

El caso de Ecovo⁴⁰

Ecovo, es una granja orgánica en Mercedes que hizo punta en la producción de huevos de alta calidad, con atención al medio ambiente, los animales y la salud de los consumidores.

La idea de producir huevos con técnicas naturales surgió a principios de la década de los '90, en Suiza, un país donde la producción orgánica alcanzó fuerte desarrollo. Una pareja argentina se propuso lanzar un emprendimiento de ese tipo en el país. Hoy tienen una granja ecológica con 10.000 gallinas, llegan con 230.000 huevos orgánicos a todo el país y lograron imponer su marca propia: Ecovo.

³⁹ Marta Harff, reconocida empresaria argentina del rubro cosmética.

⁴⁰ Revista Pymes, Diario Clarín, Enero de 2005

Inicialmente, Laura Cherminando⁴¹ y Tazio Tami⁴², montaron una granja en un campo de 8,5 hectáreas, en la localidad bonaerense de Mercedes, compraron 2.000 gallinas e iniciaron su plan.

Ellos dicen: “nuestro objetivo era y es elaborar huevos saludables, de la mejor calidad nutritiva posible, sin contaminantes y obtenidos mediante sistemas de trabajo sustentables, cuidando la calidad de vida de los animales, el medio ambiente y la salud de los consumidores”.

En la práctica, esa excelencia que proponen se traduce en exigentes normas que se cumplen a rajatabla: las aves viven en libertad y se alimentan sólo de un compuesto de cereales libres de agroquímicos, que prepara un equipo de nutricionistas.

Además, están agrupadas en distintos galpones de manera tal de que no estén hacinadas y tengan suficiente espacio para pastar. “Todo el proceso es natural y no forzado”, agrega la emprendedora.

Las diferencias de Ecovo con la forma de trabajar de la mayor parte de las granjas que existen en el país son sustanciales. Los establecimientos convencionales disponen las gallinas en jaulas de ocho o más pisos y con luz artificial permanente, para maximizar su producción de huevos. También se las fumiga con químicos para despiojarlas y, en algunos casos, se les dan colorantes artificiales para tonificar los huevos.

En esta empresa, en cambio, se necesita más personal que en las mencionadas anteriormente, ya que la recolección de huevos es manual y las gallinas están repartidas en varios galpones. También tiene un gasto elevado en comida, debido a que trabajan sólo con cereales orgánicos.

Claro que semejante trabajo debía ser certificado, para que además de creíble, justificara el mayor precio de venta. “A partir de nuestro proyecto y

⁴¹ Laura Cherminando, argentina, Licenciada en Historia del Arte.

⁴² Tazio Tami, suizo, Productor televisivo.

algunos otros, el Gobierno nacional resolvió en 1998 crear una normativa para regular estas producciones. A partir de entonces, para que una mercadería lleve el sello de orgánica debe antes certificarse el proceso”, cuenta Laura Cherminando.

Al segundo año, Ecovo llegó a las góndolas de las cadenas de los grandes supermercados, en total hoy tiene presencia en 80 supermercados, mientras que de los almacenes delikatesen conservan alrededor de 30.

Para la gente de Ecovo, su apuesta es apenas el principio de un método que irá ganando terreno poco a poco, al compás del crecimiento de la demanda de productos que garanticen calidad y cuiden la salud. No en vano ya existen unas 180 empresas que elaboran alimentos orgánicos y cada día aparecen nuevos proyectos que apuntan a satisfacer a consumidores exigentes.

El caso de las pymes textiles

El sector de la indumentaria, alcanzado por la profunda recesión de los últimos años, debió soportar una retracción que en algunos casos llegó al 20 por ciento. Algunos, sin embargo, no sólo sobrevivieron sino que convirtieron a la crisis en una oportunidad y sus ventas treparon entre 15 y 50 por ciento con respecto a años anteriores. Tal es el caso de Cheeky⁴³, Kosiuko⁴⁴, Columbia Sportwear⁴⁵ y Boating⁴⁶.

Las cuatro son Pymes, empresas familiares o unipersonales y con algunas ideas claras: apuesta a las marcas, gestión flexible, innovación y un fuerte trabajo sobre el propio nicho, sin desvíos.

⁴³ Cheeky, indumentaria infantil

⁴⁴ Kosiuko, indumentaria para el segmento adolescente

⁴⁵ Columbia Sportwear, Prendas para el tiempo libre y *outdoors*.

⁴⁶ Boating, calzados e indumentaria masculina.

Alejandro Ceva⁴⁷, detalla: “ esto se dio por una política de innovación y renovación permanente de las líneas de producto, trabajo en el fortalecimiento de la marca, una acertada gestión y estrategia comercial y por una dirigida campaña publicitaria”.

Por su parte , Franco Garone⁴⁸ opina: “ el secreto de nuestro éxito es la gestión. Esto se traduce en no desesperarse ante los cambio temporales del mercado. Hay que tener bien direccionado el eje del negocio, conocer el nicho y ser fiel al objetivo: crecimiento lento, pero constante.

⁴⁷ Alejandro Ceva, Vicepresidente de Arrimes, empresa de dirige la marca Columbia Sportwear.

⁴⁸ Franco Garone, CEO de Boating.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Bisang, R. (1998), “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”, Desarrollo económico, Vol.38.
- Boscherini, F., N. Malet Quintar y G. Yoguel (1997), “Consideraciones acerca del ambiente y el desarrollo de capacidades innovativas de las firmas”, Informe de Coyuntura, Año 7, N°70, Centro de Estudios Bonaerenses
- Bisang, R., b. Kosacoff y A. Ramos (1996), “La transformación industrial en los noventa. Un proceso con final abierto”, Desarrollo económico, Vol.36.
- Sanguinetti, Edgardo (1999), El management de las PyMEs”, Revista Mercado. Nro. 978
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, “Los caminos de la integración”, Revista Universo Económico. Nro. 58
- Dr. Casais, Daniel H., Calidad en el servicio al cliente. Como lograr la excelencia en el servicio. www.infocomercial.com.ar
- Numcowicz, Ernesto, El nuevo consumidor, Revista Negocios, Agosto de 2001
- Fresco, Juan Carlos. La calidad como posicionamiento estratégico de resultado. www.altagerenciadigital.com.ar
- Romano, Sofia. El vínculo como estrategia de fidelización

- Rossat, Verónica, Comentarios del mundo Pyme, Pymes Italianas, www.Aconcagua.com
- Revista Mercado, Noviembre 2003, Nuevas Delikatessen, Artesanos del sabor exquisito, Laura Litvin
- Revista Pymes, diario Clarín, Diciembre 2004, Número 9.
- Revista Negocios, Enero de 2001, artículo “Los que ganaron en la crisis”