

Universidad FASTA
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera: Contador Público
Seminario de graduación

SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y GESTION PARA MIPYMES.

Alberto F. PASQUALINI

Asesoramiento:

- Dra. Laura CIPRIANO
- Contador Marcelo VILLAR

Mar del Plata, octubre de 2003



BIBLIOTECA

E-21

INDICE

	Página.
DISEÑO	1
TEMA	1
PROBLEMA	1
OBJETIVO GENERAL	1
OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
HIPOTESIS	2
VARIABLES	2
TIPO DE INVESTIGACION	2
RESUMEN	3
FUNDAMENTACION	3
MARCO TEORICO	5
INTRODUCCION	5
<i>UBICACIÓN CONCEPTUAL DE LAS UNIDADES SUJETAS A INVESTIGACION</i>	5
<i>ECONOMIA</i>	5
<i>EMPRESA</i>	7
<i>¿QUÉ SE CONSIDERA UNA MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA?</i>	8
EL ENTORNO ACTUAL Y LAS MIPYMES	8
<i>ENTORNO INTERNACIONAL</i>	8
<i>ENTORNO NACIONAL</i>	10
<i>CONDUCTAS ESTRATEGICAS DE LAS MIPYMES</i>	12
<i>CARACTERISTICAS DE LAS MIPYMES</i>	14
<i>ANALISIS FODA – SITUACION MIPYMES</i>	16
FACTORES CLAVES EN EL DISEÑO DE POLITICAS DE APOYO A LAS MIPYMES	19
<i>HACIA UNA AGENDA PARA CREAR UN ENTORNO DE APOYO A LAS MIPYMES</i>	21
<i>IMPLICACIONES PARA EL MANEJO DE LAS INSTITUCIONES Y LA AYUDA PARA EL CRECIMIENTO DE LAS MIPYMES</i>	24
LOS SISTEMAS DE ASISTENCIA A MIPYMES	25
<i>LAS RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES</i>	25
<i>LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL</i>	28
<i>SISTEMAS DE ASISTENCIA LOCALES</i>	37
DESARROLLO	39
ASPECTOS VINCULADOS A LA PERFORMANCE DEL CENTRO DE NEGOCIOS	39
OBJETIVO	39
MISION DEL CENTRO DE NEGOCIOS	40

CARACTERISTICAS	41
USUARIOS	42
ESTRUCTURA	42
ORGANIZACIÓN	44
FINANCIACION	46
LOS RECURSOS HUMANOS	47
LA PUBLICIDAD DE LOS PROGRAMAS	49
SERVICIOS	50
<i>ESQUEMA DE ATENCION AL CLIENTE</i>	50
<i>CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS MIPYMES</i>	53
<i>CLASES DE SERVICIOS</i>	56
EVALUACION	62
ANEXOS	69
AREA DE DIAGNOSTICO	69
OBJETIVOS	69
<i>EL FORMULARIO DE DIAGNOSTICO</i>	70
LOS RECURSOS HUMANOS	70
<i>EL LANZAMIENTO DEL SERVICIO</i>	71
LA VISITA	72
<i>EL INFORME FINAL</i>	73
AREA DE CAPACITACION	74
<i>LA GESTION DEL SERVICIO</i>	75
AREA DE EVALUACION DE PROYECTOS	75
AREA ESTUDIOS SECTORIALES	77
<i>METODOLOGIA PARA HACER ESTUDIOS SECTORIALES</i>	77
<i>SISTEMATIZAR EL AREA DE ESTUDIOS</i>	79
<i>ORGANIZACIÓN DE UN SISTEMA DE DIAGNOSTICO Y</i>	
<i>SEGUIMIENTO DE LAS SITUACIONES SECTORIALES Y</i>	
<i>EMPRESARIALES</i>	79
AREA SISTEMA DE INFORMACION	81
<i>EL MONTAJE DE UNA BASE DE DATOS</i>	81
<i>LA GESTION DE UN SERVICIO DE BUSQUEDA DE</i>	
<i>INFORMACION A PEDIDO</i>	83
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFIA	87

DISEÑO

TEMA: Servicios de Asesoramiento y Gestión para MiPyMEs.

PROBLEMA: Selección adecuada de las herramientas de asesoramiento y gestión para mejorar el desarrollo de las MiPyMEs marplatenses.

OJETIVO GENERAL: Seleccionar la herramienta de asesoramiento y gestión adecuada para mejorar el desarrollo de las MiPyMEs.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las características de las MiPyMES, desarrollar un análisis FODA a fin de detectar las fortalezas y debilidades con el objeto de aumentarlas y disminuirlas respectivamente.
- Identificar, analizar, y formular propuestas sobre la organización, implementación y desarrollo de una institución de apoyo a las MiPyMEs.
- Describir los factores claves en el diseño de políticas de apoyo a las MiPyMEs.
- Determinar los aspectos vinculados a la performance del Centro de Negocios definiendo objetivos y requerimientos básicos.
- Desarrollar las características, estructura y organización necesaria para la implementación del Centro de Negocios.

• Determinar los servicios que brindaría el Centro de Negocios, el esquema de atención, los parámetros objetivos de selección de las MiPyMEs y evaluar el mismo.

HIPOTESIS: “El diseño de un Centro de Negocios eficiente, que aglutine y dirija esfuerzos para facilitar desde afuera la gestión y el desarrollo de las MiPyMEs, es condición indispensable para replantear la posición de las mismas en el mercado y el funcionamiento de su gestión gerencial, ya que los escasos recursos con los que cuentan, le impiden encarar por sí solas estudios de mercado, bases de datos, análisis de mercados externos y planes de capacitación. Este contexto puede modificarse logrando el apoyo y unión de recursos en pos de objetivos comunes, requiriendo de la colaboración y la participación activa en la institución por parte de los empresarios.”

VARIABLES:

Independiente:

- Centro de Negocios.

Dependiente:

- Gestión y desarrollo de las MiPyMEs.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- ◆ Según la profundidad: - Descriptiva, explicativa.
- ◆ Según la fuente: - Primaria / Secundaria.
- ◆ Según la finalidad: - Aplicada.

- ◆ Según el enfoque: - Microeconómico.
- ◆ Según la naturaleza temporal: - Sincrónica.
- ◆ Tiempo de la investigación: - Año 2003.
- ◆ Lugar de la investigación: - Mar del Plata.

RESUMEN:

El presente trabajo consiste en una propuesta de elaboración de un Centro de Negocios que pueda satisfacer las necesidades que enfrentan la mayoría de la MiPyMEs en pos de su desarrollo. Dichas necesidades, a su vez, están asociadas con la necesidad de redefinir su posición de mercado, de replantear el funcionamiento de su gestión comercial a través de la incorporación de conceptos básicos de marketing, de iniciar tanto procesos de desintegración vertical como de especialización productiva, y de avanzar en el desarrollo de esquemas de cooperación y/o de alianzas estratégicas orientadas a superar restricciones de escala económica y de planta.

FUNDAMENTACION:

La problemática a la que se enfrentan las MiPyMes radica en la ineficiencia en la gestión de las actuales instituciones de apoyo, las cuales poseen funcionamiento básicamente estatal o político y no cuentan con un objetivo estrictamente empresarial, tanto en lo que hace a su funcionamiento interno como a su trascendencia hacia terceros.

En el presente trabajo se busca que los "usuarios" progresen en sus propios negocios, como medida de progreso para la propia institución, a partir de un perfil de gestión diferenciado.

Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es brindar una propuesta concreta que permita eficientizar el desarrollo empresarial que necesitan tener las MiPyMES a través de los servicios que brinde una Institución de apoyo (identificando, analizando y formulando propuestas sobre su organización, implementación y desarrollo).

MARCO TEORICO

INTRODUCCION

UBICACIÓN CONCEPTUAL DE LAS UNIDADES SUJETAS A INVESTIGACIÓN:

Las unidades que en este trabajo están bajo análisis son las **Empresas**. Para poder dar una definición de ellas es necesario referirse antes a la ciencia que estudia el comportamiento del Ser Humano con respecto a como utiliza los recursos para la satisfacción de sus necesidades, ella es la **Economía**

ECONOMIA

CONCEPTO Y CONSIDERACIONES GENERALES

La economía se ocupa de las cuestiones que surgen en relación con la satisfacción de las necesidades de los individuos y de la sociedad.

La satisfacción de necesidades materiales (alimentos, vestido o vivienda) y no materiales (educación, ocio, etc.) de una sociedad obliga a sus miembros a llevar a cabo determinadas actividades productivas. Mediante estas actividades se obtienen los bienes y servicios que se necesitan, entendiendo por bien todo medio capaz de satisfacer una necesidad tanto de los individuos como de la sociedad. La economía se preocupa, precisamente de la manera en que se administran unos recursos escasos, con objeto de producir diversos bienes y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.

Ante todos los problemas que se plantean a los individuos y a las empresas, lo que pretende la economía es ofrecer un método para ordenar

y establecer las prioridades a la hora de tomar decisiones sobre las necesidades individuales o colectivas que se desea satisfacer. Por eso algunos autores la han denominado también la ciencia de la elección.

Así pues, lo que caracteriza a la economía no es tanto su campo de estudio como el método de análisis aplicable al comportamiento humano y a las instituciones sociales, políticas y económicas, a través de las cuales los individuos se relacionan entre sí. A este respecto resulta oportuno recordar las palabras de J. M. Keynes cuando al referirse a la Teoría Económica señala que "es un método más bien que una doctrina, un aparato (o disciplina) de la mente, una técnica de pensar, que ayuda a las personas que tienen que sacar conclusiones concretas".

Se define a la economía como "la ciencia que estudia la asignación más conveniente de los recursos escasos de una sociedad para la obtención de un conjunto ordenado de objetivos"¹.

La economía no estudia un área o un campo de la actividad humana, sino un aspecto de ésta: el aspecto de toda actividad humana que, en el intento de satisfacer las necesidades materiales, implica la necesidad de elegir.

El análisis económico tiene lugar bajo dos enfoques: el microeconómico y el macroeconómico. La microeconomía estudia los comportamientos básicos de los agentes económicos individuales y los mecanismos de formación de los precios. La macroeconomía, por el contrario, analiza los comportamientos agregados o globales y se ocupa de temas como, por ejemplo, la inflación o el producto total de una economía.

Al estudiar las actividades económicas de una sociedad la ciencia económica no pretende ofrecer recetas exactas para resolver los problemas económicos, pues siempre habrá problemas arbitrarios en el comportamiento de los individuos. Cabe, no obstante, la esperanza de que

los criterios proporcionados por la economía resulten de aplicación práctica y sirvan de guía para el control de la actividad económica.

EMPRESA

EMPRESA Y FIGURA DEL EMPRESARIO

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. La empresa desarrolla su actividad en conexión con otros agentes, y esta relación condiciona el cumplimiento de los objetivos que motivan su existencia. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materia prima, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

La empresa define sus relaciones con los agentes a la luz de sus objetivos, que son fundamentalmente de naturaleza económica. Dado un objetivo u objetivos prioritarios, hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. En este sentido, el punto de partida para determinar el comportamiento de la empresa es la definición del problema estratégico de la misma, consistente en la interacción entre los fines y los medios para alcanzarlos. Sería simplista ver a la empresa como un ente unitario, ya que toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como pieza básica, porque es el elemento conciliador de los distintos intereses. El empresario, por un lado, negocia con los distintos factores de la empresa y, por otro, establece las relaciones con el entorno en el que ésta desarrolla su actividad.

¹ Francisco MOCHON y Víctor A. BEKER, **Economía, principios y aplicaciones**, Bs.As., McGraw Hill, 1993, p.163.

¿QUÉ SE CONSIDERA UNA MICRO, PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA?

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, a través del artículo 1° de la Resolución 675/2002, establece que:

“ Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en PESOS (\$):

Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios
Micro empresa	\$270.000	\$900.000	\$1.800.000	\$450.000
Pequeña empresa	\$1.800.000	\$5.400.000	\$10.800.000	\$3.240.000
Mediana empresa	\$10.800.000	\$43.200.000	\$86.400.000	\$21.600.000

“2

EL ENTORNO ACTUAL Y LAS MiPyMEs

ENTORNO INTERNACIONAL

La suma de tres fenómenos como el cambio en la política de inversión de las empresas, la crisis de financiamiento a naciones en desarrollo y la transformación de la pirámide poblacional, explican el sorprendente crecimiento de los mercados de capitales a partir de los años 80.

² Resolución SEPYME 675/2002, en: [http:// www.cadime.com.ar](http://www.cadime.com.ar)

Este tiempo, que Manuel Castells³ prefiere no llamar post-industrial sino informacional, dominado por un andamiaje económico, financiero y social, basado en la información, descentralizado, libre, competitivo y sin barreras es, sin duda, un tiempo distinto a todos los que conoció el hombre.

¿Cuál es el cambio de paradigma registrado en el mundo durante las últimas décadas para que los problemas de una nación desaten una crisis a escala mundial? La respuesta consta de una sola palabra: Globalización.

Se puede estar a favor o en contra de la globalización, pero hay algo acerca de ella que no se puede negar: existe. La globalización no es un fenómeno nuevo, por la simple razón de que un proceso a escala mundial no se construye de un día para el otro. ¿Cuál es la novedad entonces? La **intensidad** y la **velocidad** con que se manifiesta este efecto global. Tres procesos conviven en el origen de este cambio:

- Una revolución política

El fin de la Guerra Fría –encarnado en la caída del Muro de Berlín (1990)-, el progresivo ocaso de los nacionalismos como factores determinantes de las relaciones mundiales y la aceptación de la democracia representativa como forma más conveniente de gobierno han establecido un nuevo escenario.

- Una revolución tecnológica

La sociedad global sólo es posible con las herramientas adecuadas. El boom tecnológico no solo ha aportado herramientas para facilitar la percepción del mundo entero, sino que posibilitó una baja de precios que ha puesto esa tecnología al alcance de todo el mundo, en dos frentes:

- Unidad de tiempo y espacio

³ M. REDRADRO , **Como sobrevivir a la Globalización**, Bs. As., Prentice Hall, Enero 2000, p.127.

➤ Almacenamiento y procesamiento de información en escala masiva

- Una revolución económica

El mercado global es una consecuencia directa de los fenómenos antes descriptos. En un mundo donde pesa más el acuerdo que el enfrentamiento y donde la tecnología permite que las personas se comuniquen, trabajen y negocien sin estar presentes en el mismo sitio, es lógico que se genere espacio abierto y dinámico de actividad "económica". Dentro de este proceso se pueden identificar otros tres:

➤ La consagración progresiva del modelo de libre mercado como estándar económico.

➤ El surgimiento de zonas de libre comercio y proyectos de moneda única.

➤ La proyección a escala internacional del concepto de competitividad modelado por la cultura industrial estadounidense.

ENTORNO NACIONAL

La lógica de funcionamiento de la economía argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteran el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas MiPyMEs se ven en la necesidad de adquirir nuevas practicas de gestión y comportamiento estratégico competitivas a nivel internacional.

Cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica predominante tendieron a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las MiPyMEs. En buena medida,

la suerte de las firmas dependió más de su habilidad en materia de gestión financiera de corto plazo que de su gestión estratégica global.

El sector MiPyMEs representa en Argentina el 60% del producto nacional, y el 70% en términos de ocupación, lo cual indica que el desarrollo económico de Argentina esta esencialmente ligado a la performance de sus MiPyMEs, como puede observarse en el **Gráfico I**.

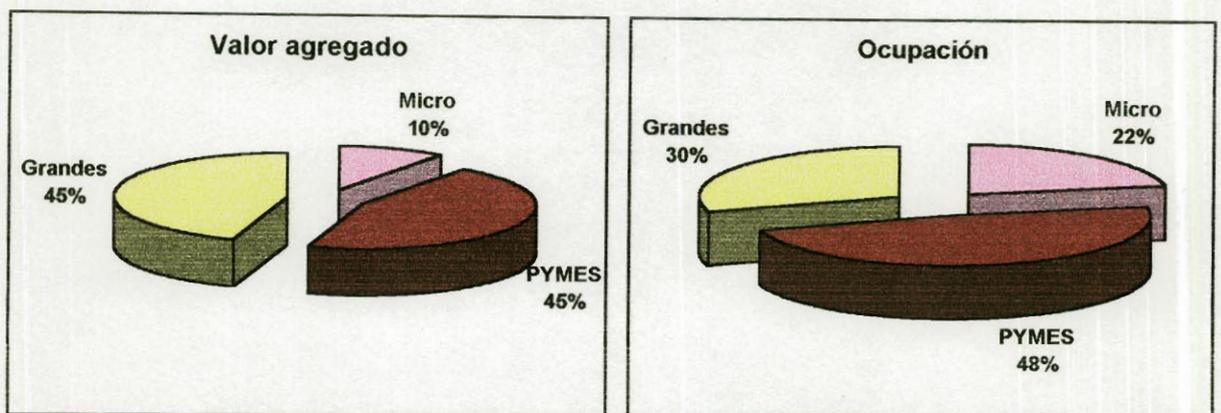


Gráfico I Fuente: CEPAL, 2002.

En el **Gráfico II** se observa que la participación de los trabajos por cuenta de terceros en las empresas más pequeñas es cinco veces mayor en países europeos que en la Argentina, mostrando la ausencia de una fuerte articulación vertical de la industria argentina, a diferencia por ejemplo de las italianas donde las empresas más pequeñas en general reciben trabajos subcontratados por empresas más grandes.

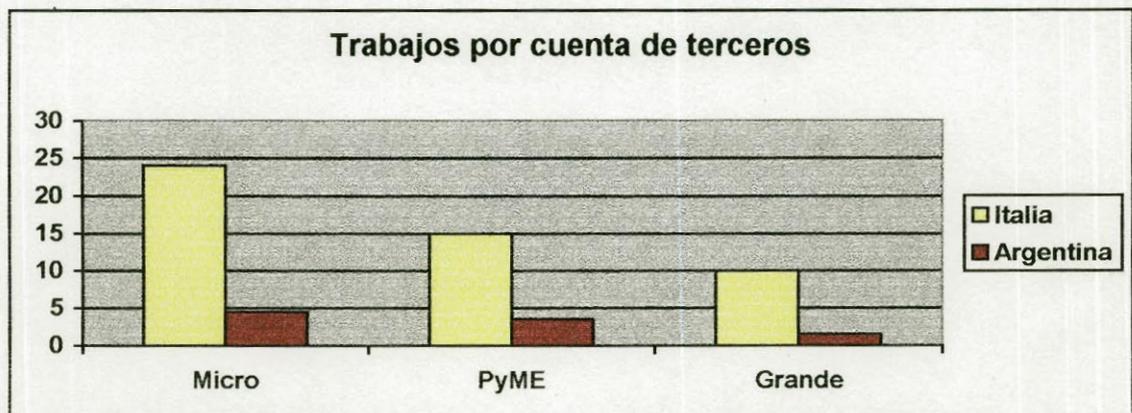


Gráfico II Fuente: CEPAL, 2002

CONDUCTAS ESTRATEGICAS DE LAS MiPyMEs

La profundidad de los cambios del entorno presiona a las MiPyMEs no sólo para que adopten decisiones estratégicas sino también para que incorporen nuevas prácticas de gestión para llevar a cabo una implementación exitosa de las mismas.

Con frecuencia, las debilidades identificadas en las MiPyMEs en materia de gestión estratégica son el resultado de su comparación con las firmas grandes. Así, generalmente se habla de la falta de formalización de las actividades de planificación estratégica, de la ausencia de planes estratégicos, proyecciones y metas. Más allá de que dicha descripción sea cierta, parecería necesario comprender mejor la especificidad de las MiPyMEs, la naturaleza del proceso decisorio y de los factores que contribuyen a la capacidad estratégica de dichas empresas.

En tal sentido, estudios realizados en Argentina (Yoguel 1995, Gatto y Yoguel 1993)⁴ ofrecen claras evidencias acerca de las especificidades de la gestión estratégica en las firmas MiPyMEs. Algunas conclusiones acerca de las características básicas de la gestión estratégica en las MiPyMEs son:

- Las MiPyMEs generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar. Ello nada dice, sin embargo, acerca de las capacidades estratégicas reales de las MiPyMEs. No existen evidencias concluyentes acerca del grado de asociación entre planificación estratégica y performance. Por su parte, estudios acerca del perfil de los emprendedores MiPyMEs indican que estos empresarios

⁴ H. KANTIS, **Inercia e Innovación en las Conductas estratégicas de las PyMEs Argentinas – Elementos conceptuales y evidencias empíricas** – Doc. Trabajo N° 73 – CEPAL, Agosto 1996, p.127.

combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción. Son a la vez "visionarios y realizadores" (Johanisson y Gyllberg – 1988)⁵ pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación.

- Las MiPyMEs tienden a operar en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio. Durante las fases de transición, algunos de los cambios son mentalmente madurados, mientras que otros son explorados mediante las acciones presentes.

- El rol del empresario MiPyMEs es central tanto en el proceso de toma de decisiones estratégicas como en la etapa de implementación de tales decisiones. Ello es así debido a la naturaleza simbiótica del vínculo entre el empresario y la firma MiPyMEs, personificada en su dueño, en su fuerte orientación a la acción y en razones de escala operativa que inciden en la estructura de la organización.

- El proceso de la gestión estratégica es altamente dinámico y supone un aprendizaje permanente por parte del empresario y de la firma como resultado de la necesidad de enfrentar continuamente problemas específicos difícilmente anticipables. Su vínculo con el entorno es de tipo interactivo, en contraposición con la naturaleza reactiva de la mayoría de las MiPyMEs y con el carácter proactivo prescrito por el management estratégico.

Todo lo mencionado lleva a reflexionar acerca de exigencias de cambio en las conductas estratégicas de las MiPyMEs.

⁵ H. KANTIS, ob. cit., p.132.

CARACTERISTICAS DE LAS MiPyMEs

Fundamentalmente, la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones operó negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica. Este es un aspecto clave que permite diferenciar a las MiPyMEs argentinas de otras experiencias internacionales que ilustran claramente acerca del rol del entorno en la construcción de ventajas competitivas sistémicas.

Dichos vínculos colaborativos con otras firmas tienden a reducir los elevados costos de transacción asociados a la reducida escala de las firmas. Diversos estudios sobre la competitividad de las MiPyMEs argentinas destacan como un rasgo predominante la debilidad del flujo de información con otras empresas, el bajo nivel de interacción con entidades empresariales, la baja utilización de servicios de consultoría y la virtual inexistencia de un adecuado sistema público-privado de apoyo a las MiPyMEs. En buena parte de las empresas, su base de recursos resulta poco adecuada para competir en nuevas condiciones de mercado, siendo necesario revisar sus capacidades competitivas básicas. Esta debilidad se refiere principalmente a aspectos tales como el bajo nivel de diferenciación de los productos ofertados, su reducido nivel de especialización, el elevado grado de desactualización tecnológica, su escasa participación en redes competitivas sectoriales y/o regionales, la fragilidad de recursos propios y dificultades para acceder a fuentes de financiamiento, etc.

Revertir esta situación requiere de una elevada capacidad autodiagnóstica y perceptiva. La mayoría de los empresarios están poco habituados a pensar en términos estratégicos y evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones presentes.

Las firmas enfrentan también dificultades en la fase de ejecución de los proyectos estratégicos. Su implementación demanda una importante aplicación de esfuerzos y, en aquellos casos en que carecen de un

adecuado soporte organizacional, ello exige un alto nivel de dedicación por parte de los empresarios MiPyMEs.

La postergación de algunos proyectos, o el adelantamiento e incorporación de nuevas ideas constituye un ejercicio estratégico de fundamental importancia, al cual la mayoría de los jefes, líderes y/o empleados de las MiPyMEs no están acostumbrados y para el cual carecen de entrenamiento.

En el marco de una elevada heterogeneidad, durante la primera mitad de los noventa, la mayoría de las MiPyMEs han mostrado⁶:

- Desempeños por debajo del promedio de la rama de actividad a la que pertenecen y caídas en los márgenes de rentabilidad.
- Baja inversión.
- Escasa actividad de capacitación.
- Escaso incremento en la productividad.
- Escasa modificación de la especialización productiva, con tendencia a incrementar la diversificación.
- Incremento de la participación de la mano de obra formalmente calificada en la ocupación total.
- Baja relación formal de sus directores con el entorno.
- Incremento de la inserción externa, tanto a través de las exportaciones como de las importaciones.
- Escasa innovación en productos y servicios.

⁶ CEPAL – **Consecuencias iniciales de los comportamientos Pymes en el nuevo escenario de negocios en Argentina** – Documento de Trabajo N° 79 en <http://www.eclac.cl>

En síntesis, los principales problemas que enfrenta la mayoría de la MiPyMEs están asociados con la necesidad de redefinir su posición de mercado, de replantear el funcionamiento de su gestión comercial a través de la incorporación de conceptos básicos de marketing, de iniciar procesos de desintegración vertical y especialización productiva, y de avanzar en el desarrollo de esquemas de cooperación y de alianzas estratégicas orientadas a superar restricciones de escala económica y de planta.

ANALISIS FODA – SITUACION MiPyMEs

Este punto desarrolla un análisis FODA de las MiPyMEs y los sistemas de asistencia regionales del Sudeste de la Pcia. de Buenos Aires.⁷

Debilidades

- Elevado índice de fracaso empresarial.
- Insuficiencia informativa relativa a oportunidades de negocios disponibles.
- Desarticulación entre fuentes de financiamiento disponibles y servicios de asistencia.
- Indisponibilidad de recursos técnicos integrados para la formulación de estrategias de desarrollo (supervivencia).
- Incompetencia administrativa, experiencias desbalanceadas, inexperiencia en actividades de planificación, carencias en la definición del negocio, desconocimiento del mercado.

Debilidades de carácter general

⁷ Subsecretaría de la Producción de la Munic. Gral Pueyrredón – Agosto 1998 – Lic. M.Roberto – Sobre una base de 200 emprendimientos en actividad censados.

- Recesión económica y desempleo.
- Falta de estímulos y expresión del espíritu y las capacidades innovadoras.
- Baja adopción de tecnología y menguados puentes con la Universidad y con sus institutos y centros de investigación.

Debilidades de capacidades para afrontar los problemas de manera general

- Toma de decisiones intuitiva.
- Ausencia de prácticas de planificación y control.
- Desdén del poder público municipal por estrategias de desarrollo local sostenibles y participadas.

Debilidades de las poblaciones o colectivos afectados

- Incompetencia administrativa, experiencias desbalanceadas, inexperiencia en actividades de planificación, carencias en la definición del negocio, desconocimiento del mercado.
- Falta de hábito en la medición de resultados.
- Pobre tradición asociativa.

Debilidades organizativas de las instituciones promotoras

- Desarticulación / superposición de esfuerzos generados desde la oferta, sin una visión consensuada ni objetivos directores acordados.
- Incapacidad de atención centralizada de las problemáticas de las pequeñas unidades económicas regionales.

- Fragmentación de los recursos disponibles para el asesoramiento y asistencia técnica.

Debilidades económicas de las instituciones que lo han de promover

- Restricciones de capital (Financiamiento / Garantías).

Fortalezas del eje y del componente a tratar

- Toma de conciencia acerca de las potencialidades de las comunidades locales ("una cuestión de Estado").
- Presiones sociales demandantes de empleo y reinserción laboral.
- Integración de instituciones vinculadas al desarrollo comunitario.
- Generación de climas alentadores para la supervivencia de nuevos y existentes emprendimientos y para la radicación de otros tantos.
- Condiciones culturales propiciatorias del espíritu emprendedor, que alientan las inversiones "locales", y confieren prestigio social al que arriesga en la ciudad.

Fortalezas de carácter general

- Flujo de recursos técnicos y económicos nacionales e internacionales en línea con los esquemas de descentralización del poder político y autogestión (la Provincia de Buenos Aires permanece, de momento, irremisiblemente atrasada).

Fortalezas de capacidades para afrontar los problemas

- Vocación de cambio en el entramado institucional local.

- Multiplicación de líneas y esfuerzos intelectuales y presupuestarios encaminados a promover el empleo a partir de nuevos (y mejorados) emprendimientos.

Fortalezas organizativas de las poblaciones o colectivos afectados

- Vocación emprendedora (cuando es conocida).

Fortalezas organizativas de las instituciones promotoras

- Relativa experiencia y dotación de recursos formados.
- Necesidad de legitimación social, a través de la apertura institucional al medio.
- Dotación de conocimiento básico y aplicado, con potencial transferibilidad .

Fortalezas económicas de las instituciones que lo han de promover

- Acceso al financiamiento internacional.
- Posibilidades de recursos adicionales provenientes del sistema científico tecnológico.

FACTORES CLAVES EN EL DISEÑO DE POLITICAS DE APOYO A LAS MiPyMEs

La temática vinculada a la gestión de apoyo al desarrollo de las MiPyMEs resultaría importante analizarse en tres niveles:

- El del entorno global y el contexto político.
- El de la gestión de instituciones y formas de ayuda.
- El de las propias MiPyMEs.

Los **factores claves** tomados en el sentido más amplio, son:

- La **gestión empresarial del entorno a nivel macro** necesario para facilitar el crecimiento del sector pyme.
- La **gestión empresarial de las instituciones y las redes** que apoyan de forma directa e indirecta, formal e informalmente el crecimiento de los negocios a nivel regional, nacional e internacional.
- La **gestión de las mismas empresas** en “diversas etapas de desarrollo” abarcando el desarrollo del empresario y su equipo, el desarrollo de la organización y el desarrollo del negocio.

Ellos dan lugar a pensar en las siguientes posibles **acciones**:

- 1) Cómo administrar más eficientemente el entorno global de apoyo para el crecimiento del sector MiPyMEs (político)
- 2) Cómo administrar más eficientemente el **entorno de asistencia institucional** y las **redes de apoyo al crecimiento**.
- 3) Cómo facilitar el **proceso mismo de natalidad** (y su consiguiente proceso de gestación) y el **crecimiento de las MiPyMEs**.

En virtud de la hipótesis planteada, no resulta objeto de este trabajo llevar a cabo la investigación sobre el entorno global y el contexto político, como así tampoco el de las propias MiPyMEs, es por ello que el mismo se centra en la gestión de instituciones y formas de ayuda para las mismas.

HACIA UNA AGENDA PARA CREAR UN ENTORNO DE APOYO A LAS MiPyMEs

El accionar político, se está alejando de su estrecha concentración previa en el papel de la empresa pequeña como creadora de puestos de trabajo, sin encontrar todavía un punto de enfoque alternativo.

Muchas de estas generalizaciones, como por ejemplo, el papel de la empresa pequeña para combatir la emigración rural; para distribuir más ampliamente el ingreso; para brindar salidas a la energía empresarial que no se puede absorber en otra parte, para convertir los ahorros locales en inversiones, para absorber la tecnología apropiada; y para operar en sectores en donde no hay economía de escala, no se han puesto casi a prueba. En consecuencia, existe una ausencia de políticas de desarrollo de pequeños negocios completa y adecuada a las necesidades específicas de las localidades, basadas en una adecuada comprensión de la contribución de las pequeñas y medianas empresas a los principales objetivos de la política económica y social más allá de la creación de puestos de trabajo.

Un estudio belga (Donkels, 1990)⁸ considera que el funcionamiento en redes (con instituciones) es una manera excelente de “compensar” las desventajas con respecto a la falta de conocimientos internos, en especial en el campo de la gestión. Se efectúa una distinción entre el apoyo de redes exógeno y, endógeno y analiza las condiciones bajo las cuales el apoyo exógeno puede hacerse más efectivo a la vez que reconoce que son los **impulsos endógenos** los que resultan indispensables para lograr objetivos a largo plazo.

⁸ A.A. GIBB, **Factores claves en el diseño de políticas de apoyo al proceso de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes): una visión de conjunto** – Artículo originalmente publicado en *Entrepe. & Regional Development*, 1993, n°5 p. 12.

Por su parte el argumento de Rothwell (1990)⁹, en relación a la flexibilidad laboral es un recordatorio de que las políticas pueden hacer mucho para disminuir los costos de oportunidad de los cambios de puestos de trabajo dado que, cuanto mayor es la incertidumbre en el mercado laboral formal, menor es el costo de oportunidad psicológico y real de los ejecutivos que dejan sus puestos para enfrentar la incertidumbre de establecer un negocio independiente. En Europa existen diversos ejemplos de programas diseñados para reducir los costos de oportunidad y estimular la transferencia de grandes a pequeñas empresas.

En la bibliografía de referencia se argumenta que los negocios pequeños tendrán más posibilidades de sobrevivir en sistemas políticos sumamente descentralizados, en donde puedan ejercer una mayor influencia a nivel local y/o en donde las políticas sean, por lo tanto, más fáciles de diferenciar para satisfacer las necesidades locales específicas (Hull y Hjern, 1987)¹⁰.

La necesidad de implementar políticas públicas ha sido aceptada por organizaciones financieras internacionales (dentro de las cuales se destaca el BID)¹¹ las que hasta hace poco tiempo, como ingrediente fundamental o único de sus recetas a los países en desarrollo, ofrecían al poderoso "mercado", totalmente desregulado.

El importante papel de las ONGs en la ayuda al desarrollo de la pequeña empresa es cada vez más reconocido por las agencias internacionales que se ocupan del tercer Mundo. La creación de Centros de

⁹ A.A. GIBB, ob. cit., p.18.

¹⁰ A.A. GIBB, ob. cit., p.22.

¹¹ J.J. LLISTERRI y F. GATTO, **Guía metodológica para la preparación de Estrategias de Desarrollo Empresarial y de la Pequeña y Mediana Empresa**, Washington DC IFM97-104 BID, 1997.

Negocios pequeños más autónomos, orientados hacia la región, e integrados, en lugar de la burocracia regional, y el desarrollo de agencias de empresas locales que incluyan sociedades privadas y públicas, como en varios países de Europa indican que esta propuesta es exitosa.

El **sector de servicio de apoyo a las MiPyMEs** se considera ahora como un factor crítico para brindar las precondiciones que las mismas necesitan para evolucionar rápidamente.

Difícilmente puede hacerse Política Industrial sin hacer una política específica destinada a la MiPyME. La realidad industrial de los países latinoamericanos recomienda la implantación de una política de, por y para la MiPyME, derivada de la contribución que éstas realizan a la vertebración del tejido industrial y al empleo. Estas políticas tienen que jugar un papel coadyuvante para que las empresas puedan producir lo que los mercados demandan y suministrarlo a precio competitivo. Desde este punto de vista de la aplicación de recursos públicos, se orientarán hacia la mejora estructural de las empresas, sin provocar distorsiones y con criterios de eficiencia.

Un sistema de apoyo a la MiPyME deberá cumplir necesariamente dos requisitos:

1. Trascender la vieja política de subvenciones a favor de una política orientada total o parcialmente a los servicios.
2. Esté soportado por un entorno administrativo favorable y simplificado que facilite el trato entre las empresas y las Administraciones.

El desarrollo exitoso de las políticas y de sistemas de apoyo depende en alto grado de la gestión institucional, por lo que el diseño, implementación y gestión de las instituciones de apoyo es un aspecto fundamental.

Ampliamente se debate sobre si las instituciones de apoyo deben ser públicas, privadas o semipúblicas, sobre la designación de sus autoridades y personal técnico principal, estructura interna, financiamiento, estrategias y programas de actuación, criterios de éxito y evaluación de los resultados y otros importantes aspectos. No obstante en los debates, parece haber consenso en que las instituciones actuales deben lograr en su organización un alto nivel de flexibilidad, con un estilo de gestión dinámico y de respuesta rápida, con alto nivel de coordinación y cooperación con todo el entramado de organizaciones de apoyo a la MiPyME, que permita dar la ayuda adecuada, oportuna y precisa que necesitan estas organizaciones.

IMPLICACIONES PARA EL MANEJO DE LAS INSTITUCIONES Y LA AYUDA PARA EL CRECIMIENTO DE LAS MiPyMEs

Frente a los puntos señalados, la hipótesis de trabajo que se plantea es que, para hacer frente adecuadamente a la creciente importancia de la natalidad de empresas y al crecimiento de las mismas, se requiere que las instituciones de apoyo tengan una actitud empresarial. **Se ha argumentado que las agencias de apoyo más efectivas para la pequeña empresa serán aquellas diseñadas sobre el mismo modelo del negocio empresarial.** Esto significa, **personificar** una cantidad de "esencias" de la organización empresarial mencionada anteriormente dentro de la propia estructura organizacional de la agencia.

Dicho enfoque cuestiona a las Consultoras que tienen estándares rígidamente controlados sujetos a, por ejemplo, números determinados de consultoría, horas de asesoría, cantidad de visitas y clientes, como así también, los programas nacionales de capacitación, que sobreenfatan la "eficiencia en relación a los costos" y el volumen a expensas de la efectividad.

La propuesta de este trabajo va más allá, al dictaminar que la asesoría y otros servicios dirigidos a las empresas de menor tamaño respondan con **flexibilidad a las necesidades diferenciadas de los distintos entornos**

locales; desarrollen sus propias innovaciones y sus propios estándares; tengan libertad para construir sus propias redes y alianzas y, para ofrecer servicios diferenciados a distintos grupos de clientes.

LOS SISTEMAS DE ASISTENCIA A MiPyMEs

LAS RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES

Para poder analizar la posibilidad de crear redes o alianzas, deberíamos comenzar con entender las diferentes **relaciones entre las empresas y las distintas instituciones de apoyo**, para ello, a continuación se describe como pueden ser clasificadas según distintos puntos¹².

Una primer variable a considerar es la **propiedad del sistema**, ya que su dinámica va a depender seguramente de la participación del sector público tanto en las decisiones como en la gestión del mismo. También es importante el **tipo de servicio** que se ofrece, el **alcance espacial de la entidad**, etc.

Se dividirán las relaciones que se establecen entre empresas y donde participan otro tipo de entes. En este último caso se distinguirán, las relaciones entre las empresas en las que no interviene ninguna entidad de asistencia, de las actividades que vinculan empresas e instituciones privadas o semi-públicas de asistencia.

1) **Clasificación de las relaciones entre empresas:**

El estudio de las relaciones entre empresas reviste gran importancia, si bien dicha relación, en general, se circunscribe a la subordinación de la

¹² P. NARODOWSKI, **Los Sistemas de asistencia a PyMEs en la Argentina**, Munic. La Plata, Sec. de Economía y Producción, en <http://www.laplata.gov.ar>

MiPyME a las exigencias de la empresa contratista, podría dar lugar a acuerdos de cooperación. Se debe diferenciar:

a) Según la relación productiva:

- Relaciones horizontales: se trata de acuerdos entre empresas de similar tamaño con objetivos comunes, como por ejemplo, asociación para venta conjunta en un mercado, compras conjuntas de materias primas, etc.

- Relaciones verticales: el caso típico es la subcontratación

b) Según el plazo de vigencia de la relación:

- Relaciones coyunturales

- Relaciones de mediano plazo

2) **Clasificación de las relaciones entre empresas y entidades públicas:**

a) Según el grado de cobertura espacial

- Agencias públicas de alcance nacional

- Agencias públicas de alcance provincial o regional

- Agencias públicas de alcance local

b) Según el nivel de gobierno del que dependen

- Agencias públicas que dependen de la administración central

- Agencias públicas con capacidad de autofinanciamiento

c) Según funciones del organismo de origen

- Organismos con una actividad específica

- Organismos con más de una actividad

d) Según el tipo de instrumento que ofrece

- Instrumentos financieros
- Información
- Investigaciones tecnológicas y de gestión

3) **Clasificación de las relaciones entre empresas e instituciones de apoyo:**

Una buena cantidad de organizaciones tratan de establecer algún tipo de trabajo con empresarios, ya sea a través de su representatividad político-gremial, profesional, o simplemente a partir de objetivos concretos y definidos. El origen de este tipo de instituciones son las Cámaras de Industria y Comercio o similares .

En la actualidad existen nuevas formas de asociación (como las fundaciones) que intentan cubrir un espacio similar, pero cuestionando las organizaciones históricas.

En general, estos surgen por iniciativa de profesionales vinculados al ámbito empresarial o por los mismos empresarios, por lo que existe un sesgo definido en el servicio que ofrecen o en el sector económico objetivo.

De acuerdo al perfil tradicional de dichas entidades, la fuerza del vínculo estaba dada por el grado de representatividad de la entidad, hoy claramente en crisis. Sin embargo, las nuevas actividades pueden significar una mejora en la relación, que puede pasar por la eficiencia que alcancen para acercar a las MiPyMEs instrumentos que permitan iniciar estrategias de cambio: en este caso la fuerza del vínculo esta dada por el **tipo de servicios** que ofrece la entidad y la percepción que tiene el empresario sobre las posibilidades de acceder a los mismos gracias al esfuerzo que realiza la institución.

A continuación se describe un boceto de los diferentes comportamientos de redes en el mundo, que permitirá reflejar con mayor profundidad la importancia de las relaciones inter-institucionales.

LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

A- El modelo europeo

Las políticas de la Comunidad para las pymes constituyen un ejemplo de cómo las políticas europeas se articulan a partir de distintos niveles de gobierno: comunitario, nacional y regional/local. Además de una amplia variedad de políticas dedicadas específicamente a esta tipología de empresas, el elemento clave de todas las iniciativas comunitarias se coloca en la necesidad de vincular las pymes que operan en contextos locales, con empresas e instituciones de otros ámbitos y países.

Fundamentalmente, las políticas de la Comunidad para las pymes, se desarrollan en las siguientes áreas¹³:

- La creación de nuevas firmas.
- La modernización de la subcontratación y el fomento de la cooperación transnacional entre pymes.
- El apoyo a las actividades de exportación y, más en general, el acceso a la información y a los mercados.
- Los incentivos financieros para las pymes y la eliminación de la discriminación del financiamiento para esta tipología de empresas.
- La creación del empleo.
- El apoyo a la educación y la capacitación.

¹³ **Nuevos enfoques de la política industrial de apoyo a la pyme. Algunas Experiencias Internacionales en las pymes.** Clave del crecimiento con equidad, SOCMA- Sociedad Macri.

- La adopción de nuevas tecnologías y la promoción de la innovación tecnológica.

Las actuaciones públicas relacionadas con la actividad empresarial adoptan varias formas: en primer lugar, el ejercicio por la Administración de su capacidad reguladora (promulgación de normas de propiedad industrial, derecho mercantil y societario, legislación laboral, determinación del régimen fiscal). En segundo lugar, la puesta en juego de instrumentos de transferencia de recursos, hacia las empresas (subvenciones, créditos a bajo interés, prestación de avales, etcétera). Igualmente, la actividad de regulación de la Administración puede desencadenar procesos de innovación que requieren el concurso de los centros de servicios a las empresas.¹⁴

Así en el caso Europeo, la actuación pública de mayor interés la constituye precisamente en las actuaciones basadas en la prestación de servicios más intensivos en capital, que generalmente requieren una inversión elevada, como laboratorios, equipamiento tecnológico y otros. Esto permite que se pueda actuar en el entorno de las pymes, más que en ellas mismas y posibilitar el acceso de estas a servicios imprescindibles y necesarios en condiciones muy ventajosas para estas organizaciones.

Algunos Centros dedicados a ofrecer servicios intensivos en capital asumen también la prestación de otros servicios, que no entran en esta categoría, lo que depende de las características propias de cada región.

La creación de los Centros Tecnológicos o Regionales se han realizado en espacios económicos regionales, lo que ha permitido conjugar dos requerimientos: por un lado lograr la escala necesaria para poder

¹⁴ F. MAS VERDU y L. CUBEL, **Servicios a Empresas y Centros Tecnológicos: un análisis comparado de modelos europeos**, Economía Industrial No 313, Ministerio de Industria y Energía, MINER. 1997.

ofrecer estos servicios y por otro tener la necesaria proximidad a los usuarios que permita conocer sus características y necesidades.

La situación de la base económico productiva y el contexto político institucional en que ésta se desenvuelve, produce diferencias y elementos de discusión en torno a la provisión de los servicios a las empresas:

- La convergencia de agentes públicos y privados.
- El papel atribuido al mercado como regulador de la provisión de los servicios.
- La existencia o no de un ente coordinador de las diferentes estructuras encargadas de proveerlos.
- La elección de fórmulas descentralizadas o concentradas para la prestación.

Independientemente de las diferencias en su base económica y en su configuración política - institucional, existen varios elementos comunes a estos modelos:

- Convergencia en la utilización de políticas funcionales por parte de los poderes públicos para estimular la innovación en las pymes.
- Se contaba con precedentes de Centros operantes en la región, aunque con distinta intensidad.
- Capacidad de inducir o facilitar transformaciones de la industria regional en sentido innovador, a pesar de partir de diferentes realidades, y por tanto ser diversos los modelos.

B- Estados Unidos

La Small Business Administration (SBA) es una institución creada en la década de los años 50 que asiste a las pymes norteamericanas en el logro

de financiamiento, entrenamiento, consultoría y asistencia técnica. La actividad de ser garantía para que las pymes puedan acceder a créditos constituye la actividad básica de la organización, y se complementa con otros programas.

Una característica de esta organización es que trabaja muy relacionada con las oficinas de estadísticas de EE.UU., por lo que a diferencia de otras instituciones de los países menos desarrollados, trabajan con una base estadística muy fuerte. Igualmente en la asistencia a las organizaciones colaboran miles de voluntarios de la Asociación de Ejecutivos Jubilados. La asistencia técnica que presta la SBA se desarrolla a través de los Centros de Desarrollo de Negocios Pequeños y alcanza a más de 800 mil negocios.

En el caso de SBA la orientación hacia la demanda cumple un rol clave, como es característico en el actual rediseño de la política industrial, pero sin embargo el enfoque se centra en el desarrollo del conocimiento codificado más que en el tácito.

En este momento la SBA reconoce la necesidad de cambiar la cultura managerial, la estructura organizacional y las prácticas de la institución para mejorar la calidad de los servicios. En esa dirección apuntan a crear una SBA más emprendedora, orientada a las necesidades del cliente y que haga una transformación más eficiente del presupuesto cercano a los 800 millones de dólares anuales en acciones hacia las empresas. En el diseño de su plan estratégico parten de la idea de que la internacionalización de los mercados de capital y la expansión del comercio, los cambios en las tecnologías de la información, las transformaciones en la organización industrial en EE.UU., y el acelerado cambio tecnológico constituyen tanto desafíos como oportunidades para las pymes. En esa dirección los programas de la SBA tienen un rol clave para que las pymes norteamericanas puedan aprovechar las oportunidades que se abren en el nuevo contexto, y la amplia gama de programas giran en torno a aumentar el

acceso de las pymes a los créditos comerciales a partir de un mejor funcionamiento del sistema de garantías que viene funcionando, expandir los negocios de subcontrato de las agencias federales y facilitar el acceso de las pymes a esos programas, favorecer la inserción internacional de las pymes, facilitar el acceso a la información y ofrecer entrenamiento y consejería.

C- Chile

La modernización productiva y el desarrollo tecnológico de las pymes constituyen las prioridades de la política pública chilena. En 1991 se puso en marcha el Programa Nacional de Apoyo a las pymes y en 1992 se puso en marcha el Programa de Ciencia y Tecnología. La coordinación del primero está a cargo de la Corporación de Fomento de Chile (CORFO), mientras que el segundo es llevado a cabo por el Ministerio de Economía. Si bien el Programa de Ciencia y Tecnología no es específico de la pyme, a través de los instrumentos y de las instituciones involucradas en el Programa de Apoyo a la pyme se articula con este segmento de firmas, así como también con otras iniciativas que se implementan en otras áreas, tanto en el ámbito oficial como privado. Entre éstas se destaca en particular el conjunto de herramientas y programas de promoción de exportaciones que se implementan a través de Prochile.

En el área de financiamiento los instrumentos se orientan a proveer recursos a largo plazo con períodos de gracia y tasas de interés compatibles con proyectos de inversión rentables, a reducir el costo de transacción de los bancos en sus operaciones con la pyme, a mejorar su acceso en términos de garantías y presentación de proyectos, a desarrollar un mercado de consultores especializados y a inducir y difundir el uso de nuevas técnicas de evaluación pyme. Estos instrumentos pueden ser de dos tipos: i) los relativos a la disponibilidad de recursos financieros y ii) los relativos a mejorar en todas sus dimensiones el acceso al financiamiento de la pyme.

Existen variados instrumentos de apoyo al desarrollo tecnológico, que comprende algunos que están dedicados al financiamiento y otros relativos a la asistencia técnica. Se financian proyectos de investigación y desarrollo y también existen subsidios para consultores en tecnología.

Diversos Institutos dependen de la Corporación de Fomento (CORFO), como el Forestal, Fomento Pesquero y otros. El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), es también otra institución dependiente de CORFO de larga trayectoria en fomentar el desarrollo productivo de la pyme, esta institución en coordinación con PROCHILE realiza actividades de promoción de las exportaciones de este segmento de firmas.

Los principios generales que orientan la política de fomento hacia las pymes son: preferencia por las políticas horizontales; las acciones de fomento deben tener metas y horizontes temporales, así como cofinanciamiento de los beneficiarios, para evitar los comportamientos rentistas; el Estado trata de contribuir al desarrollo de mercados ausentes, regular a los existentes y, en general, corregir las fallas del mercado, pero en lo posible se abstiene de participar en la parte operativa de las políticas o ser el oferente directo de los servicios cuya demanda se subsidia. Entre las políticas examinadas se destaca el fomento a la asociatividad entre las pymes, actividad que permite que éstas realicen conjuntamente economías de escala que por separado no podrían alcanzar y se beneficien mutuamente con las externalidades que genera su propio accionar.

En el caso chileno se destaca la presencia de un organismo estatal que dirige todo el sistema (CORFO). Esta organización es la que asigna los recursos, diseña los instrumentos y evalúa los programas y utiliza para el contacto directo con las pymes a las cuales va dirigida la ayuda, a los Agentes Articuladores. La mayoría de estos Agentes Articuladores son organizaciones privadas y son los administradores de los recursos de fomento asignados por la CORFO. Se utilizan Consultoras y profesionales independientes proveedores de los servicios requeridos por las

asociaciones de empresarios pymes, para lo cual deben estar debidamente registrados en el Registro de Consultores de CORFO, lo que permite garantizar la calidad de los servicios de la oferta.

D- Brasil

En los años noventa se logra en Brasil diseñar explícitamente e implementar una política industrial que apunte al incremento de las capacidades competitivas de las empresas.

Las medidas orientadas a estimular la competitividad tienen como eje la promoción de la innovación tecnológica, el aseguramiento de la calidad y la productividad. En esa línea se implementaron el Programa de competitividad industrial, el Programa de apoyo (PBQP) y el Programa de apoyo al entrenamiento tecnológico de la industria (PACT). Este conjunto de programas es importante para las pymes debido a que la orientación general de la política de comercio exterior y la industria coloca un énfasis particular en apoyar el desarrollo tecnológico y la calidad de la pyme. Así, el programa de la competitividad se centra en los sectores productores y difusores de progreso técnico, proponiendo un conjunto de medidas en el ámbito estructural, sectorial y microeconómico orientadas a la modernización y el crecimiento de actividades industriales. A su vez el programa brasilero de calidad se orienta a la adopción de nuevos métodos de gestión y al uso de tecnologías duras y blandas en las empresas. Por último el Programa de apoyo tecnológico apunta a mejorar la asignación y el quantum de recursos públicos en ciencia y tecnología, incentivar a las empresas privadas a desarrollar actividades tecnológicas a partir del uso de incentivos fiscales y crediticios y a orientar el poder de compra del estado a la modernización del proceso productivo. En ese marco el SEBRAE pasa a tener un lugar clave como institución de apoyo a las pymes.

Entre las principales instituciones de apoyo a las pymes se pueden destacar tres grupos fundamentales, i) las instituciones financieras, ii) instituciones de apoyo técnico y iii) instituciones del sector privado. Estas

instituciones colaboran en la implementación de los distintos programas de apoyo a las empresas.

En materia de asistencia técnica, el SEBRAE, creado en 1991, es la institución más importante. Esta institución pasó a ser administrada por la iniciativa privada y en el SEBRAE nacional están representados diferentes entidades públicas y privadas así como representantes de las delegaciones estatales. Está estructurado en todo el país por entidades afiliadas que actúan a partir de las orientaciones estratégicas que propone el SEBRAE nacional, como coordinador de todo el sistema.

Los recursos del SEBRAE provienen de la retención del 0.3% sobre los sueldos de las firmas industriales y comerciales de todo el país. Se estima que por este concepto el SEBRAE tiene un presupuesto de 400 millones de dólares, que se ve incrementado por los recursos provenientes de la prestación de sus servicios.

El SEBRAE es un organismo coordinador y no ejecutor por lo que mantiene amplias y estrechas relaciones con universidades, centros tecnológicos, empresas, consultoras, organizaciones gubernamentales y otras.

Entre los principales roles del SEBRAE se destacan la organización de programas en las áreas de modernización empresarial y actualización tecnológica. En esas áreas definen su campo de acción en: i) la colaboración en el proceso de desregulación y apoyo general a las micro y pequeñas empresas, ii) el apoyo al desarrollo gerencial de este estrato de firmas, iii) el apoyo al desarrollo de la pequeña y mediana empresa tecnológicamente dinámicas y aquellas localizadas en parques tecnológicos. En forma complementaria desarrolla programas para el desarrollo de la competitividad y para el desarrollo de la información empresarial. La puerta de entrada de los empresarios al sistema está constituida por las ventanillas Sebrae, que constituyen una amplia red de

pequeñas oficinas diseminadas a lo largo del país que brindan la información básica para acceder a los programas de apoyo.

De lo hasta aquí expuesto, podríamos inferir que en el modelo europeo (sustentado en las políticas de la Comunidad) se observa una fuerte actuación pública orientada a brindar servicios más intensivos en capital y actuando en el entorno de las Pymes para facilitar el acceso de éstas a servicios imprescindibles (otorgándoles condiciones ventajosas). Por último, podemos observar que la asistencia recibida por las Mipymes europeas, no se ajusta a un modelo tipo de Centro de Negocios, sino que, basados en la regionalización y especialización de las empresas, se logra la eficiencia necesaria para que las mismas desarrollen economías de escalas.

En Estados Unidos el apoyo se brinda a través de una institución cuya actividad básica se traduce en ser garantía para que las pymes puedan acceder a créditos. Esta institución tiene una base estadística muy fuerte, que le permite una fuerte orientación hacia la demanda y su actividad se desarrolla a través de centros de desarrollo de negocios. Se focaliza en mejorar la calidad de los servicios y satisfacer las necesidades del cliente, facilitar el acceso a la información, ofrecer entrenamiento y consejería.

En el caso particular de Chile la asistencia se focaliza a través de un organismo que dirige todo el sistema, destacándose la orientación a brindar un conjunto de herramientas y programas de Exportación. La asistencia pasa no sólo por el apoyo financiero sino también por la asistencia técnica y se organiza mediante consultoras y profesionales independientes que proveen los servicios demandados.

Observando el comportamiento de la política industrial Brasileña, se destaca un organismo coordinador, siendo ésta una institución estatal con representación de diferentes entidades públicas y privadas. Se financia a través de un aporte obligatorio sobre las remuneraciones, y su objetivo es diseñar una política industrial que apunte al incremento de las capacidades competitivas de las empresas con eje en la innovación tecnológica, la

calidad y la productividad. Por todo lo expuesto, podríamos avizorar una conclusión en la cual existen distintos tipos de centros que desarrollan su actividad exitosamente, en función al buen desarrollo de su gestión, independientemente del modelo de Centro de Negocio adoptado, las políticas , objetivos y de los participantes que lo articulan.

SISTEMAS DE ASISTENCIA LOCALES

Entre los sistemas de asistencia a MiPyMEs marplatenses se encuentran los siguientes:

- Secretaria de la Producción de la Municipalidad de General Pueyrredón (Programa Microemprendimientos y Empleo y Oficina de Export.Ar)
- Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense – IDEB
- Fundación Centro de Desarrollo Empresario – FCDE

Los servicios que normalmente ofrecen estas instituciones son:

- Capacitación
- Asesoramiento
- Evaluación de Proyectos de Inversión
- Rondas de Negocios

- Ferias y Exposiciones
- Bolsas de Subcontratación
- Desarrollos de Innovación

DESARROLLO

ASPECTOS VINCULADOS A LA PERFORMANCE DEL CENTRO DE NEGOCIOS

OBJETIVO

Brindar asistencia integral en capacitación, asesoría, consultoría y financiamiento tendientes a elevar la productividad, el mejoramiento continuo y la competitividad de las MiPyMEs mediante un esfuerzo conjunto para desarrollar su capacidad y habilidad interna y externa en el uso eficiente de sus recursos.

Los Objetivos específicos son:

- 1) Gestar, planear, implementar y operar profesionalmente.
 - 2) Desarrollar y fortalecer la capacidad de aprendizaje y manejo.
 - 3) Buscar el mejoramiento continuo de las operaciones con la asistencia de programas particulares e integrales.
 - 4) Desarrollar e incrementar el apoyo en la capacitación, asesoría y consultoría a través de áreas técnicamente preparadas.
 - 5) Crear la infraestructura básica con recursos humanos, materiales, financieros y de capacitación para la coordinación con las políticas económicas y sociales, locales, nacionales e internacionales.
-

MISION DEL CENTRO DE NEGOCIOS

Apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa para que logre por sí misma su desarrollo, a través de la identificación de sus necesidades y el acercamiento de las herramientas para ser competitiva.

Para cumplir con los objetivos del Centro se requiere que se trabaje en dos grandes ambientes, uno interno y el otro externo. En el nivel externo, la gran mayoría de los empresarios no están respondiendo en forma planificada, ordenada y controlada a los cambios que se están dando, cambios en cuanto a la tecnología, información, nuevos precios, nuevas materias primas, nuevos sistemas administrativos, nuevos desarrollos de mercado, de la producción, de los recursos humanos y de las finanzas. Lo anterior plantea retos administrativos integrados y particulares, adicionales a los existentes en actualización y formación de nuevos sistemas más eficientes para todas las pequeñas empresas. Otro punto a atender en esta problemática, es la falta de una cultura emprendedora profesional, de adaptación y de liderazgo para dirigir y administrar procesos de cambio en la modernización.

Para sensibilizar a las pequeñas empresas de todo su medio ambiente, exige que se conozca su entorno (general y específico) y se prepare adecuadamente a los cambios que se están presentando. El esfuerzo para fortalecer la capacidad y habilidad interna para el manejo de la pequeña empresa debe ser completado con estudios y análisis del medio ambiente externo: análisis que llevan a integración adecuada de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, gubernamentales, competitivos, con miras a la asistencia integral en capacitación, consultoría, asesoría y apoyo crediticio de acuerdo a las características del uso a dar y de la magnitud de los recursos necesarios para implementarlos.

Considerando la necesidad de servicios reales de apoyo a las MiPyMEs, los proyectos y programas de análisis y/o estudios tienen que apoyarse sobre los siguientes ítems:

- Factores internos que afectan el funcionamiento de las empresas de menor dimensión.
- Factores externos de apoyo a las operaciones.
- Las fuerzas y debilidades.
- Tendencias de crecimiento del sector.
- Los factores de la transición del poder en los negocios familiares.
- Los conflictos que afectan a la empresa familiar.
- Los factores para el manejo directivo, administrativo y operativo de las áreas básicas.
- La gestión de la empresa en forma integral.
-

CARACTERISTICAS

Las características del Centro de Negocios deberían ser:

- Carecer de fines de lucro.
- Poseer vocación de servicio.
- Especialización en diagnóstico empresarial y en la "prescripción terapéutica" a la medida del cliente.
- Vinculación con el sector académico.
- Articulación con otras instituciones de apoyo a la micro, pequeña y medianas empresas.

- Ser operado por consultores especializados en micro, pequeñas y medianas empresas .
- Contar con servicios de atención directa y bajo un estricto esquema de seguimiento y evaluación de resultados.
- Poseer como soporte una plataforma informática de vanguardia.

USUARIOS

Beneficiarios

Serán los usufructuarios – directos y mediatos – de un sistema que promoverá y facilitará la creación, desarrollo y gestión de negocios en la región de influencia del Centro (Mar del Plata). Ello permitiría, favorecer el desarrollo local a partir de un efecto dinamizador de las estructuras socioeconómicas.

ESTRUCTURA

El **Gráfico III** muestra la estructura interna del centro y los posibles participantes que lo articulan. Estos pueden participar de distintas maneras, ya sea aportando trabajo profesional, recursos físicos o financieros, relaciones empresariales, personal capacitado y soporte académico.

De acuerdo al formato jurídico que adopte serán los tipos de órganos decisorios y de control que tenga, pero básicamente será el **órgano directivo** el encargado de definir las políticas y metas del centro.

Dependiendo de este, un **comité ejecutivo** que colabore, apoye y controle la gestión del encargado operativo. La función del comité ejecutivo

es impedir la burocratización de la gestión del Centro y soportar las presiones políticas y económicas del entorno y las entidades que articulan el Centro.

El **encargado operativo** es el responsable de llevar adelante el funcionamiento diario cumpliendo con los objetivos y metas determinadas por el órgano decisorio y el comité ejecutivo.

La estructura básica tendrá dos áreas principales, la de gestión operativa y la de coordinación de servicios. La de gestión es el área de soporte administrativo y de marketing, la cual de acuerdo a la importancia y crecimiento que tenga el centro podrá incrementarse.

El área de coordinación de servicios estará dividida por los consultores internos y los externos. Dentro del área de consultores internos, estarán incluidas las dos de servicios de soporte que brinda el centro y sirven de apoyo a los consultores externos. Esta área coordina los trabajos de los consultores externos, que brindan principalmente los servicios de consultoría, capacitación y evaluación de proyectos.

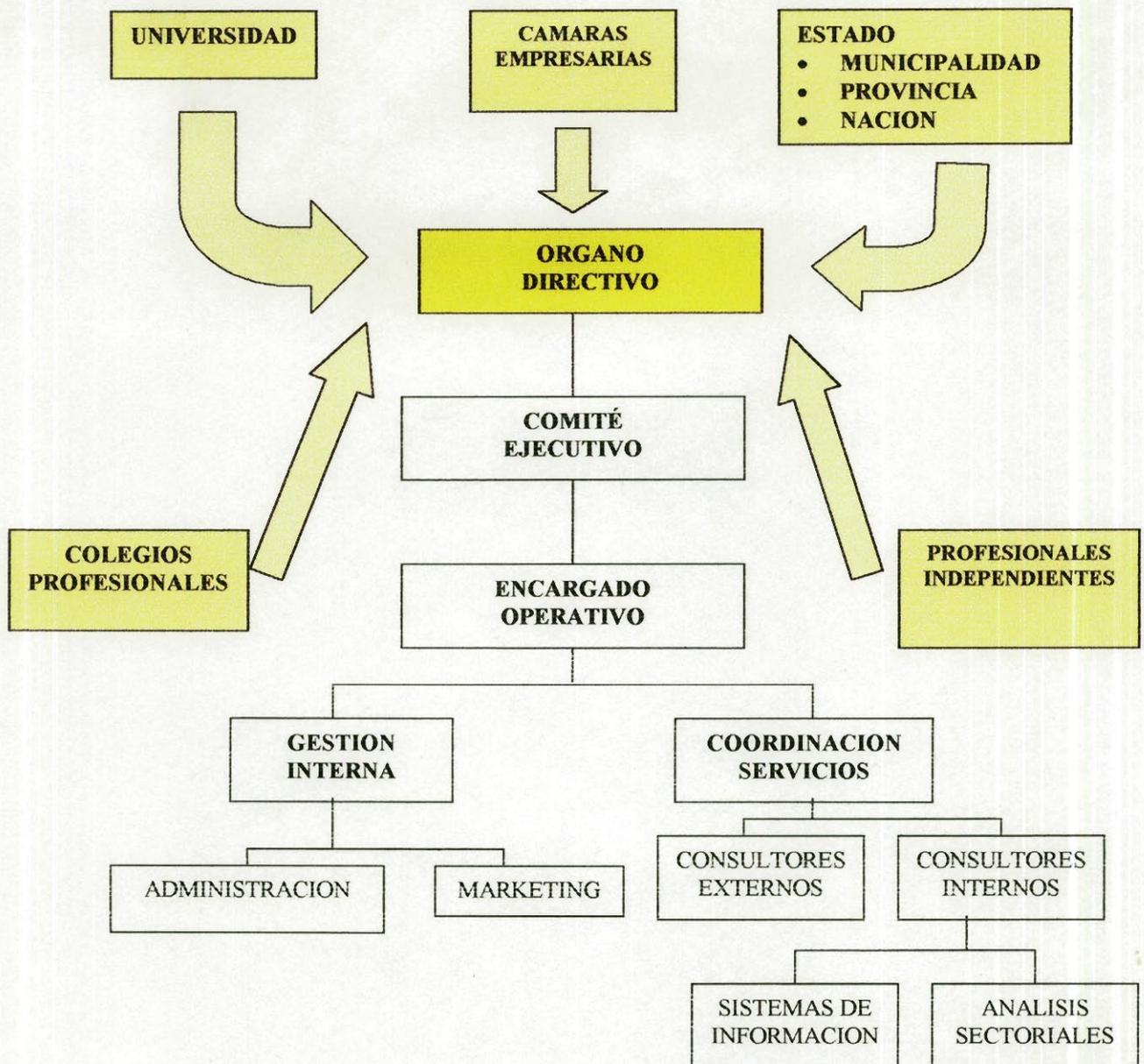


Gráfico III

ORGANIZACION

Para la implementación del Centro de Negocios es necesario tener al menos, como punto de partida, un plan detallado o project management y, como un correlato obvio, el presupuesto correspondiente (hay un proceso de poner las ideas y los números sobre el papel).

La segunda etapa -algo más difícil- es lograr la **discusión del plan** entre todos los que van a llevarlo adelante para efectuarle las modificaciones necesarias de modo que sea efectivamente posible de implementar.

Ante todo, en el análisis debería considerarse constantemente la relación entre:

- la demanda de los servicios en cuanto al tipo y calidad,
- el universo que se espera atender (oferta),
- y los medios disponibles (recursos).

Esta relación debe efectuarse con el mayor detalle posible y para ello sería más eficaz proponer programas con objetivos pequeños, mensurables y evaluables en el corto plazo. Esto no quiere decir que debe renunciarse a encarar programas de largo plazo, lo que se desea remarcar en el armado del plan es que debe hacerse un **esfuerzo de descomposición** en tal sentido.

Tales programas deberían incluir:

- 1) **Indicadores** de performance que permitan evaluar periódicamente su desarrollo y efectuar las correcciones que resulten necesarias.
- 2) Los **medios físicos y recursos humanos** mínimos imprescindibles para la ejecución del desarrollo del programa.
- 3) El **precio de los servicios**.

Esto último puede reunir más ventajas que objeciones. Parece importante rescatar que el pago del servicio inspira un compromiso de ambas partes porque el empresario no gasta por gastar y el profesional debe generar una mayor confianza en la calidad de lo que ofrece.

Las objeciones por parte de los usuarios se relativizan cuando reciben rápida y eficientemente el servicio por el que pagan. La imagen debe ser la de un organismo que cobra un arancel más bajo que el que abonaría en el sector de la consultoría (ya que el servicio está parcialmente subvencionado).

Parece más transparente y de más fácil control administrativo la modalidad de cobrar una cuota anual o de la periodicidad que se estipule, que arancelar cada servicio individualmente.

La alternativa más adecuada sería un sistema mixto que incluya una cuota de adhesión que ofrece algún apoyo mínimo y precios para trabajos especiales.

Si bien es difícil conocer a priori los precios de los servicios, es necesario que existan tipificaciones a fin de que no se cobren diversos precios por trabajos similares.

FINANCIACION

Este es un punto altamente conflictivo en el desarrollo del Centro, ya que la obtención de recursos, sobre todo financieros, puede condicionar las políticas y el funcionamiento operativo. Cabe aclarar que para la propuesta de este trabajo, es condición que no se acepten aportes condicionantes a la política de trabajo empresarial del centro, sobre todo por parte del estado.

El centro a su vez, genera sus propios recursos, cobrando los servicios que presta y el aporte de las cuotas de adhesión.

La estructura básica que se plantea no representa un alto costo fijo mensual, variabilizando los costos de los servicios y honorarios de consultores a los efectivamente realizados.

Las entidades participantes, generalmente tienen un lugar físico que puedan aportar y los servicios públicos pueden negociarse.

En este punto es importante resaltar la experiencia de la empresa Southern California Edison que opera en parte en el Estado de California (USA), la cual subvenciona un centro de negocios con el objetivo de atracción, retención y expansión de nuevos negocios. Los servicios que brinda el SCE Business Advisor son muy amplios, fomenta la radicación de nuevas empresas y el crecimiento de las instaladas mediante capacitación, financiación de nuevos proyectos.

Esto tiene un objetivo obvio, dado que la empresa es monopólica en su región, y ayudando a las empresas a trabajar más, éstas consumen más energía, y de esta manera se recupera la inversión realizada.

Esquemas similares pueden plantearse en Argentina con las empresas de servicios públicos, buscando la sponzorización del Centro o de los eventos, ofreciendo intercambiar servicios por publicidad, beneficios para empresas participantes.

Hay que resaltar la existencia de programas nacionales e internacionales de financiación a entidades de fomento y desarrollo de MiPyMEs, los cuales a través de distintos mecanismos, no sólo financieros, aportan recursos para el mantenimiento y desarrollo de las entidades.

LOS RECURSOS HUMANOS

El plan de trabajo permitirá definir la cantidad y el perfil del personal necesario para la ejecución, ésto es realmente importante: cuántos, quiénes y en qué funciones.

La elección del Encargado Operativo del Centro, tiene una vital importancia para el desarrollo del Proyecto. La selección del perfil adecuado

tiene que cumplir con los mismos objetivos que se pretende implantar en el Centro, o sea cumplir con las pautas de entrepreneur, poseer sólidos conocimientos académicos y por sobre todo con una vasta experiencia de trabajo en empresas MiPyMEs, ya sea habiéndolo realizado en forma directa o asesorándolas, como profesional independiente.

En lo que respecta al personal contratado convendría adoptar un sistema flexible que permita ir modificando el plantel de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo y, fundamentalmente, que haga depender la duración de la relación contractual a cualquiera de estas dos variables:

- La evaluación del esfuerzo, el rendimiento obtenido y los resultados del trabajo.
- La capacidad para desarrollar los trabajos que surjan de las nuevas demandas.

El profesional contratado para **tareas específicas** (junto al personal permanente científico - técnico) es el eje de la institución, habida cuenta del grado de especialización requerido, será entonces, el mejor pagado y el más exigido del sistema. Es muy evidente hoy, que sin este tipo de consultores especializados, los alcances de la asistencia, son mínimos.

En las funciones que requieren del contacto directo con el empresario y básicamente en aquellas de asistencia que implican el ingreso del profesional a la empresa, parece preferible manejarse con personal que provenga de la actividad privada e independiente, preferentemente de perfil universitario. Para estas tareas específicas se puede contar con el sistema de pasantías de estudiantes universitarios de distintas orientaciones, lo que permitirá ir formando profesionales concientizados en la problemática empresaria, dando oportunidades laborales a jóvenes, y relacionándolos con las empresas.

Dentro del área del personal, la **capacitación** no puede ser sólo un discurso o una actividad formal. Respecto a este punto, parece necesario

empezar diciendo que no se deben gastar recursos formando personas contratadas a un precio que supone la formación previa. En segundo lugar, estos profesionales deben comprometerse -cláusula que debe figurar en el contrato- a desarrollar un subproducto específico: la transmisión de sus conocimientos a la planta permanente, a otros contratados de menor nivel profesional y a los becarios. Todas las actividades del Centro deben servir a su propio crecimiento y al de su gente y en esto, los consultores externos deben ser controlados.

Por último, quien emprende la dirección de cualquier tipo de organismo sabe que es imprescindible **la evaluación periódica del desenvolvimiento del personal**. De la misma manera en que se buscan indicadores del desarrollo de los programas, la evaluación debería efectuarse sobre objetivos de corto plazo, mensurables y que respondan a la ejecución de dichos programas. Como ya se adelantó, dichos indicadores deben contemplar un mix de esfuerzos y resultados.

También resulta enriquecedora la evaluación que realizan los usuarios de los servicios, estrategia que, como vimos, se asocia también a la necesidad de efectuar el correspondiente control de gestión.

LA PUBLICIDAD DE LOS PROGRAMAS

Parece obvio hablar de la necesidad de promocionar y publicitar las actividades de asistencia. Sin embargo, los empresarios en general suelen estar mal informados respecto de los ámbitos a los cuales recurrir y de los instrumentos que puedan estar a su alcance, de ahí que cualquier mecanismo que permita acercar dicha información es muy útil.

La publicidad de las acciones permite que:

- se conozca la oferta de asistencia,

- los destinatarios sepan como acceder,
- se hagan públicos los trabajos como casos; demostración de que existen cosas logrables.

Por esas razones es necesario sistematizar la promoción de la oferta a través de diversos mecanismos, algunos de ellos de bajo costo. En este sentido es posible sostener una suerte de informativo semanal que puede enviarse por fax o e-mail, a las empresas que habitualmente se acercan, con lo cual se demuestra regularidad y seriedad.

SERVICIOS

ESQUEMA DE ATENCION AL CLIENTE

Cuando un potencial "cliente – empresario" se acerca al Centro, luego de la recepción y presentación del mismo, mostrándole folletería, instalaciones, servicios, logros; se realiza el primer paso, y fundamental, que es la entrevista con el Encargado Operativo, durante la cual se hace una primera **aproximación a detectar las necesidades reales** de la empresa demandante. Este es el punto clave del sistema de atención, en el cual se intenta determinar los verdaderos requerimientos, la capacidad de la empresa y el empresario a recepcionar positivamente los servicios que le puede brindar el Centro.

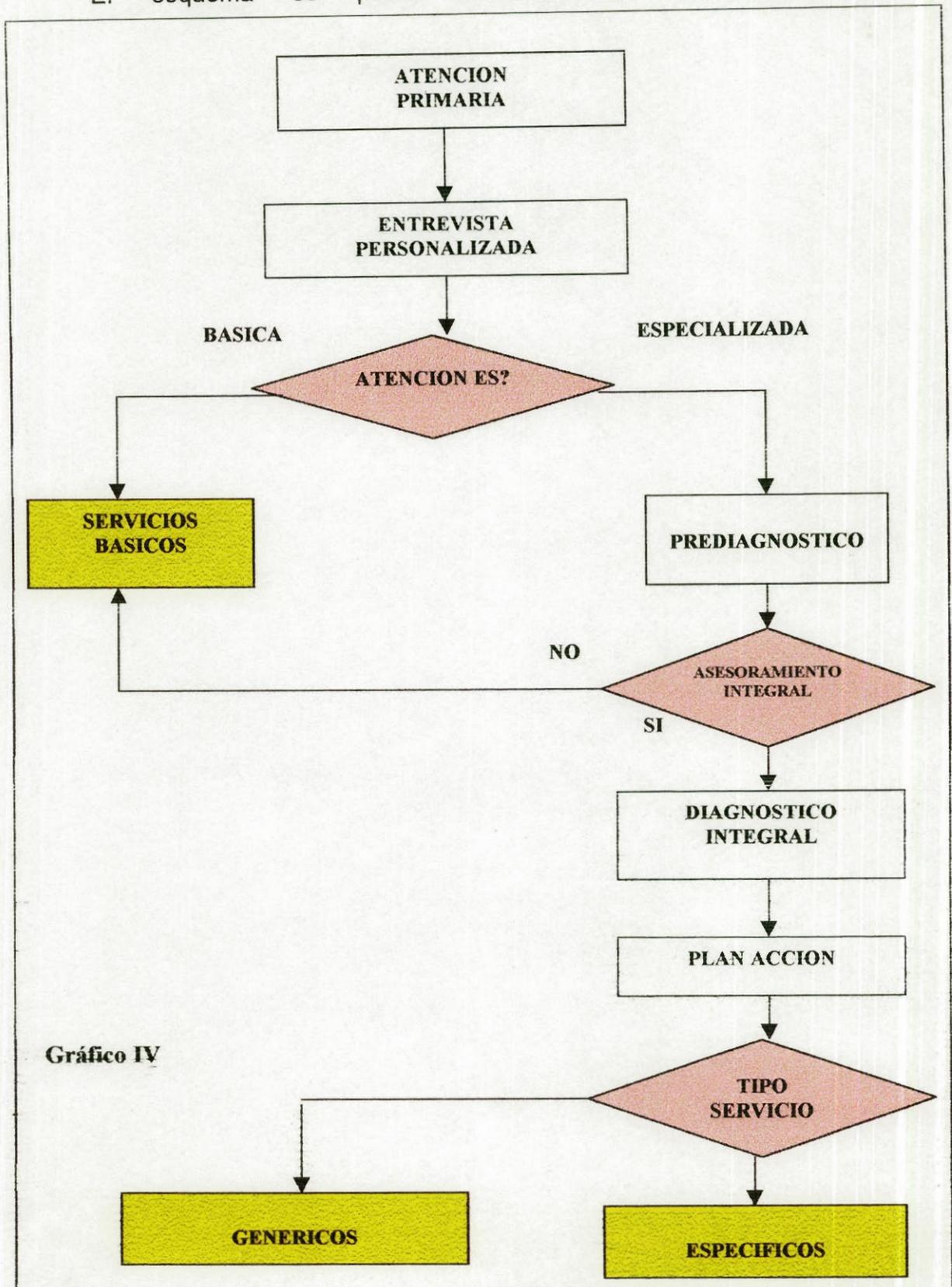
Una vez hecha la entrevista el encargado operativo categoriza la empresa y propone sobre los servicios que se le pueden ofrecer, en base a los parámetros objetivos determinados de conformidad con el punto desarrollado a continuación. Esta categorización se realiza bajo el control de un comité integrado por consultores externos de reconocida trayectoria y miembros del comité ejecutivo. En el caso que se considere que tiene potencialidades, se sigue con el segundo paso, que es el Prediagnóstico, el cual es un servicio arancelado, que insumirá recursos por parte del Centro,

y compromiso por el empresario. En el caso que se considere que la empresa o el empresario no están preparados para recepcionar servicios más avanzados y con insumo de recursos particulares, se le ofrecen los servicios básicos arancelados.

Del prediagnóstico, pueden surgir distintas alternativas, de acuerdo a la situación del cliente. Una es realizar una programación de servicios básicos, con el objetivo de mejorar la situación actual y luego retroalimentarse en el circuito, teniendo más clara la situación de la empresa, sus objetivos y expectativas.

La otra alternativa es seguir, con un diagnóstico integral para tener mayor cantidad de elementos para determinar en forma conjunta el Plan de Acción, y por consiguiente la colaboración que el Centro le puede brindar al empresario.

El esquema se puede visualizar en el **Gráfico IV**.



CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS MiPyMEs

Este apartado se constituye en uno de los puntos centrales de la propuesta de trabajo, dado que se efectúa una diferenciación fundamental con las actuales ofertas de servicios de apoyo a las MiPyMEs, a partir de la aplicación de un innovador **abordaje metodológico** para la selección de las necesidades de las empresas con las cuales se trabajará.

Se parte de la idea de tomar un chek-list de **indicadores**¹⁵ para estimar las capacidades innovativas de las firmas sobre la base de sus capacidades y competencias internas, tanto estáticas como dinámicas, desarrolladas a través de procesos de capacitación y aprendizaje así como la interrelación con otros agentes, tanto empresas (clientes, proveedores, subcontratistas, etc.) como instituciones. Todo lo cual contribuye a transformar conocimientos genéricos en específicos, a decodificar la información disponible y a facilitar la circulación del conocimiento tácito. De allí que el **indicador de capacidad innovativa -ICI-** esté construido por el promedio ponderado de seis factores que miden el desarrollo de competencias estáticas, su acumulación dinámica a partir de procesos de aprendizaje y del grado de desarrollo del ambiente local y de la circulación del conocimiento tácito y codificado. Dichos **factores** –cuyas incidencias relativas se presentan entre paréntesis- son los siguientes:

- ✓ **Esfuerzos de capacitación** para efectuar desarrollos y avanzar en el aseguramiento de la calidad (0,25);
- ✓ **Grado de aseguramiento de la calidad** (0,25);
- ✓ **La participación de ingenieros y técnicos** en el equipo de desarrollo (0,07);

¹⁵ YOGUEL y BOSCHERINI, **La Capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámicos: el caso de Mar del Plata, Argentina** – A.G. Rearte, E.Lanari y P.Alegre – Univ. Nac. Mar del Plata.

(0,25) y el reconocimiento que manifiestan tener de ellos las empresas (0,15).

El **tercer ratio** se denomina de **demanda institucional**, y de su análisis se puede medir la relación de las empresas con el entorno local a través de la relación con las instituciones. Su cuantía resulta de calcular el *promedio ponderado de variables tales como: utilización efectiva de servicios (0,60), impacto de las vinculaciones (0,20), reconocimiento de la importancia del rol institucional (0,10) y representatividad que las empresas asignan a las instituciones locales (0,10)*.

En cuarto lugar, se diseñó un **indicador global de capacidad innovativa** que resulta de la combinación de los siguientes factores: *esfuerzos en capacitación del personal (0,25), grado de control de calidad (0,25), grado de alcance de las actividades innovativas (0,20), participación de ingenieros y técnicos (0,07), peso de los nuevos productos en la facturación de la firma (0,08), las vinculaciones efectivas entre empresas (0,075) y la utilización efectiva de servicios institucionales (0,075)*.

Por otra parte, se diseñaron diversos indicadores que profundizan los anteriores, resaltando entre ellos tres ratios complementarios de la **oferta institucional**, que evalúan el grado de desarrollo y alcance del entorno institucional según su complejidad y su relación con los sectores productivos más relevantes de la ciudad. Con ellos se propone caracterizar el ambiente según: *dinamismo, articulación organizativa interinstitucional y espectro de cobertura institucional por sectores*.

El **dinamismo institucional** se mide según el número de instituciones creadas o con cambios radicales (de funciones u objetivos), con relación al número de instituciones totales vinculadas al desarrollo del sector productivo. El rango de dinamismo se determina según la siguiente escala: 1) > 50% muy dinámico; 2) 20 - 50% dinámico; 3) 5 - 20% medianamente dinámico y 4) < 5% poco dinámico. Este indicador permite captar la adecuación institucional a los cambios en el entorno.

El indicador de **complementariedad organizativa** está creado en base al número de instituciones integradas sobre el número total de instituciones vinculadas al sector productivo. Se consideran integradas aquellas que en su conducción cooparticipan activamente instituciones con especificidades diversas. Los rangos se establecen de 1 a 4 según las siguientes correspondencias: 1) > 80% elevada complementariedad; 2) 50 - 80% media/alta; 3) 25 - 50% media/baja y 4) < 25% baja. La relación obtenida da cuenta del consenso institucional.

Por último el indicador de **cobertura institucional** (para visualizar el grado de competencia del Centro de Negocios) diseñado en base al número de instituciones que ofrecen servicios para apoyar el desarrollo de las capacidades innovativas, califican mano de obra, facilitan su desempeño y/o aportan al funcionamiento de las mismas. Los niveles de cobertura se determinan según los siguientes valores: 1) > 50% elevada; 2) 20 - 50% media/alta; 3) 5-20% media/baja y 4) < 5% baja. Con ello se puede reconstruir la base institucional de sustentación que tiene cada uno de los sectores productivos.

La posibilidad de indagar la eficacia de las instituciones en su relación con el desarrollo productivo contribuye a la elaboración de un diagnóstico real de las relaciones entre oferta institucional y demanda de las empresas en un ambiente determinado. Dicha correlación se manifiesta en el grado de correspondencia del rol asignado por las firmas al entorno institucional y la utilización efectiva de servicios institucionales por parte de las empresas con la oferta que las organizaciones locales diseñan y ponen a disposición de los distintos sectores productivos orientados a elevar sus capacidades tecnológicas y su competitividad.

CLASES DE SERVICIOS

El centro tiene en cartera distintos tipos de servicios, los cuales se adaptan a los requerimientos de los clientes de acuerdo a los indicadores de la selección realizada por el encargado operativo en base a los

parámetros desarrollados en el punto anterior. En el **Gráfico V** se ejemplifican y se muestran a continuación un listado representativo no excluyente.



Gráfico V

BASICOS

El objetivo de este tipo de servicios es la **oferta amplia y de acceso masivo**, para:

1. Constituir en un instrumento de difusión de la oferta del Centro de Negocios a partir de programas masivos de capacitación para las MiPyMEs.
 2. Posicionar competitivamente al Centro de Negocios.
 3. Base de apoyo para futuros proyectos.
- ✓ Conseguir publicidad
 - ✓ Apoyo financiero
 - ✓ Apoyo de grandes empresas
 - ✓ Referente empresarial

Algunos ejemplos:

- ◆ CURSOS GERENCIALES

- ◆ CURSOS INFORMATICA
- ◆ CAPACITACION EMPRESARIA BASICA
- ◆ PROGRAMA ENTREPRENEUR I

DIFERENCIADOS

Esta categoría de servicios de acceso restringido a la preselección que se haga de la empresa demandante, tiene el objetivo de impulsar el desarrollo y competitividad de las empresas a través de servicios reales, en dos subcategorías (por ejemplo):

- **GENERICOS**
 - ◆ PROGRAMA DE CAPACITACION A MEDIDA
 - ◆ PROGRAMA DE DESARROLLO DE GESTION
 - ◆ PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD
 - ◆ PROGRAMA ENTREPRENEUR II
- **ESPECIFICOS**
 - ◆ PROGRAMA DE CALIDAD
 - ◆ FERIAS, CONGRESOS, RONDAS DE NEGOCIOS
 - ◆ PROGRAMA TURISMO
 - ◆ PROGRAMA AGROINDUSTRIAL

SERVICIOS DE SOPORTE

El área de consultores internos es la encargada de la organización y administración de estos dos importantes servicios del Centro, que tienen el objetivo de servir de soporte de información y análisis a los consultores

externos especializados para realizar su trabajo en las empresas; y brindar un servicio de información y análisis sectorial a las MiPyMEs interesadas.

DIAGNÓSTICO DE LAS SITUACIONES SECTORIALES Y EL SEGUIMIENTO DE LOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS

Entre los objetivos a plantearse debe estar presente, sin lugar a dudas, el **análisis** de los sectores y/o actividades que, de una manera u otra, inciden en la región que se atiende.

El reemplazo por un escaso arsenal de instrumentos, que en general son de tipo horizontal y el modelo global, han obligado a mirar a las empresas y a las estrategias de éstas para la sobrevivencia. **Saber que pasa en determinado sector de cierta región implica saber que pasa en las empresas y ésto, a su vez, significa conocer todas las variables macro y micro que inciden en su funcionamiento.**

Se trata entonces, de encontrar el perfil productivo y la problemática asociada a éste, lo que permitirá, en primer lugar, diseñar los instrumentos con que contará el Centro para su solución. También puede servir para que el Centro colabore con el ámbito gubernamental que tiene que decidir una estrategia vinculada a las inversiones de las grandes empresas, ya sea las existentes en la zona o las que se desea atraer, aunque éste no es un tema del Centro, puede ser una buena ayuda a las actividades vinculadas a la generación de puestos de trabajo y negocios.

En segundo lugar, se debe lograr que ese perfil inicial de lugar a una continua actualización que permita seguir las evoluciones.

Un tema que resulta absolutamente trascendente es la necesidad de establecer **un seguimiento constante de los problemas de todos los sectores**, preferentemente de los de aquellos a los que se decidió apoyar. La idea se sustenta en poder anticipar al menos algunos de estos problemas, para buscar una solución antes de que las crisis no tengan retorno.

Anticiparse permite iniciar gestiones en organismos de niveles superiores si se cree que éstos pueden aportar recursos o ejecutar medidas favorables al sector en cuestión.

Cuando se habla de definir un perfil productivo se está haciendo referencia por un lado, a detectar aquellas actividades que en la actualidad (o potencialmente) se presentan como competitivas y, por ende, con posibilidades de encarar negocios, ya sea vinculados al mercado interno o, mejor aún, a la exportación; y, por otro lado, encontrar aquellos sectores a los que se podría considerar tradicionales dentro del tejido industrial regional y que reconversión mediante, pueden insertarse con éxito en el nuevo contexto macroeconómico.

En el primer caso, los esfuerzos pueden orientarse a la colaboración en temas tecnológicos o de comercialización, ya que no está en juego la situación financiera ni la rentabilidad de las empresas. Estas se acercan con pedidos más claros, como puede ser el de la asistencia en la gestión de exportación, la participación en ferias internacionales o saben de la existencia de una nueva maquinaria y piden ayuda en la búsqueda de contactos con tecnólogos o empresas de bienes de capital. En este caso el centro tiene para ofrecer los servicios diferenciados.

En el segundo caso, las actividades tradicionales o de escasa inserción internacional, suelen atravesar por problemas comunes, donde lo sectorial tiene incidencia. Aquí se deben saber las posibilidades y estrategias para la reinserción en el mercado interno, al que siempre abasteció o la reconversión orientada a las ventas externas. Hay tareas vinculadas a crear conciencia de que el cambio es posible y que, en muchos casos, éste no pasa por conseguir una línea de crédito blanda y cancelar el descubierto. Pero con estas empresas hay que trabajar manejando bien las situaciones sectoriales, tecnologías, mercados, posibilidades de cooperación con otras empresas en mejores condiciones, ya que es muy duro recuperar el espacio perdido.

UN SERVICIO DE INFORMACION (SI) A LAS MiPyMEs

El acceso a la información es un aspecto más del problema de la tecnología. En las condiciones en que se encuentra la mayor parte de las instituciones que pretenden contener un Centro, la oferta de un servicio de información es un proyecto posible. Como premisa, una empresa que quiere ser competitiva, requiere de un flujo de información enorme. Esto no significa que no sobrevivan empresas que no tienen ningún contacto con ese universo; tampoco significa que con mencionarlo como problema y proponer una solución, dicho aspecto se acorte demasiado. La diferencias de acceso a la información se dan entre empresas, pero también entre sectores de los diversos países.

Imposible de alcanzar en forma individual por actores que, si bien débiles, cumplen un rol que compromete todo el andamiaje social y la economía. Si no es el estado el que materializa sistemáticamente la información, con su capacidad de detectar datos y orientar y difundir posibles oportunidades, las empresas pequeñas deben olvidarse, ya que casi siempre se trata de fuentes desagregadas, que dificultan la búsqueda individual del demandante.

El objetivo fundamental del servicio, apunta a resolver las dificultades de recopilación y análisis a las que se enfrenta el empresario MiPyME. En este contexto, el sistema de asistencia de información funciona con fines operativos, es decir, como un instrumento operacional de corto alcance. **El SI, en sí, implica la incorporación de valor agregado a la información, bajo la forma de la búsqueda de los vínculos necesarios a través de consultores públicos y privados.** Es decir, tiene un rol de intermediación entre las partes: el que demanda la información y el que la ofrece.

La relación establecida entre el SI y el empresario debe dar lugar a una segunda etapa en la que -ya fuera del SI- se intente una asistencia destinada a resolver cuestiones de índole más estratégica.

En el SI deben existir mecanismos aceitados para descubrir potencialidades de cambio, nuevos proyectos, etc.; en caso contrario pueden pasarse por alto situaciones en las cuales, quien se acerca tiene más dificultades que la que se resuelve respondiendo a una demanda puntual de información.

En realidad, pareciera apropiado que el SI genere una actividad inicial que permita a los miembros del Centro entrar a la empresa para conocer las estructuras, posibilidades, deficiencias, etc. y para -de a poco- ir tratando de convencer que una consultoría puntual permite planificar la asistencia a partir de necesidades y carencias que -en cada caso- se identifican, sometiendo de tal modo a las empresas a un tratamiento metodológico en correspondencia con la naturaleza de las acciones, por ejemplo capacitación, consultoría tecnológica, etc.

EVALUACION

Como último punto, es imprescindible la practica sistemática de evaluación del centro de negocios, en el entendido que la utilización de ésta contribuye decididamente para lograr una mayor efectividad.

Un esquema metodológico para la evaluación del funcionamiento del centro de negocios, teniendo en cuenta la bibliografía consultada y experiencias internacionales¹⁶, se basa en diez ejes de trabajo. Estos ejes buscan cubrir una amplia gama de aspectos, de modo que reflejen la variedad y complementación de distintos elementos, desde aquellos cualitativos a los cuantitativos, desde aquellos relacionados con el nivel de cobertura y el impacto sobre el grupo objetivo a aquellos vinculados con el posicionamiento estratégico.

¹⁶ CEPAL -Buenas prácticas internacionales en apoyo a pymes – Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina – Documento de Trabajo N° 6 en <http://www.eclac.cl>

1) MISION, PERTENENCIA Y COHERENCIA

Considera aspectos de correspondencia y consistencia entre la misión, los objetivos institucionales, los instrumentos y los recursos previstos. Significa precisar los objetivos perseguidos, individualizar claramente los sujetos hacia quienes se orienta la misión institucional, establecer metas medibles y definir una estrategia de actuación que guarde coherencia operativa con los recursos disponibles (humanos y financieros)

- 1.1) Especificidad
- 1.2) Coherencia
- 1.3) Posicionamiento institucional
- 1.4) Consistencia
- 1.5) Flexibilidad

2) DEMANDAS Y NECESIDADES

Se refiere a los mecanismos utilizados para determinar las actividades institucionales, su relación con la misión y su vinculación con los requerimientos de los potenciales usuarios. El desarrollo y diseño de un conjunto de acciones institucionales que prioricen la atención a las necesidades y demandas del grupo objetivo, tanto reales –manifestadas expresamente por los usuarios- como percibidas a través de indagaciones más profundas.

- 2.1) Orientación de los servicios y actividades desde la demanda
- 2.2) Prospección de las demandas
- 2.3) Construcción de instrumentos y actividades asumiendo las necesidades y características de los usuarios

3) COBERTURA

Significa establecer mecanismos y estímulos para asegurar maximizar el alcance y la llegada al grupo destinatario de la misión institucional. Una ambigua definición de los destinatarios de la acción dificulta una identificación correcta de las necesidades y demandas y, subsiguientemente, hace extremadamente difícil lograr un nivel de cobertura satisfactorio.

- 3.1) Accesibilidad
- 3.2) Visibilidad
- 3.3) Marketing
- 3.4) Proximidad geográfica o interactiva

4) EFECTIVIDAD

Está referido a los resultados logrados por los programas y las actividades puestas en marcha. Una alta efectividad implica alcanzar progresos y avances significativos y concretos en la solución de los problemas y de las necesidades del grupo objetivo.

- 4.1) Mejoramiento efectivo
- 4.2) Política y metodología de medición del desempeño del grupo objetivo
- 4.3) Compromiso del grupo objetivo
- 4.4) Resultados adicionales
- 4.5) Cumplimiento de los propósitos específicos

5) POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Este eje está relacionado con la individualización del “espacio de actuación”, tanto desde el lado de los usuarios como de la relación con las instituciones con las cuales tiene interacción política y funcional a partir de la definición de misiones y objetivos.

- 5.1) Especialización estratégica
- 5.2) Balance adecuado entre capacidades internas y prestadores externos
- 5.3) Adicionalidad institucional
- 5.4) Articulación con el sistema de financiamiento
- 5.5) Interacción con el medio local
- 6) INSTITUCIONALIDAD Y PRACTICAS DE TRABAJO

El sexto eje abarca dos elementos del desarrollo de la institución; por una parte las practicas de trabajo y, por otro lado, el desarrollo y consolidación institucional. Este último significa la construcción de un balance de participación externa (política y empresarial), que asegure un buen nivel de independencia en la gestión ordinaria y técnica, estabilidad y continuidad institucional. En relación con las políticas de trabajo, el punto está asociado con una cultura laboral centrada en la innovación y eficiencia en la atención de los objetivos institucionales, ambos basados en un proceso interno formal e informal de aprendizaje y de construcción de conocimiento institucional.

- 6.1) Mecanismos abiertos de selección
- 6.2) Incentivos y premios
- 6.3) Implementación de programas de capacitación
- 6.4) Formación de equipos técnicos para dicho fin

- 6.5) Involucramiento activo del personal técnico
- 6.6) Influencia del poder político en la gestión ordinaria
- 6.7) Participación de la dirigencia empresarial
- 6.8) Implementación de mecanismos específicos para la construcción del conocimiento institucional interno.
- 6.9) Independencia Institucional
- 6.10) Continuidad y estabilidad institucional

7) CREDIBILIDAD

Corresponde a la realización de las acciones conducentes para alcanzar un alto nivel de confianza y seguridad por parte del grupo objetivo en relación con las actividades institucionales desarrolladas. Esto debe traducirse en acciones que aseguren la calidad de los servicios y de la organización junto con la imagen, la responsabilidad y la legitimación social y técnica.

- 7.1) Imagen y presencia local
- 7.2) Legitimación social y técnica
- 7.3) Aseguramiento de la calidad de la Organización
- 7.4) Aseguramiento de la calidad de los servicios
- 7.5) Evaluación externa de los resultados
- 7.6) Certificación institucional de servicios

8) EFICIENCIA DE LA OPERATORIA

Se refiere a la implementación de las actividades y al manejo de recursos. Consiste en el desarrollo de las acciones necesarias para maximizar la productividad de los recursos afectados y hacer transparente el

funcionamiento presupuestario y administrativo, respetando los derechos y obligaciones planteadas en la misión institucional respecto al grupo objetivo

- 8.1) Transparencia y contabilización
- 8.2) Relación fondos aplicados-costos de su administración
- 8.3) Anticorrupción
- 8.4) Evaluación de resultados
- 8.5) Soberanía del cliente
- 8.6) Administración ágil

9) VOCACION DE SUSTENTABILIDAD

Está vinculado en la medida en que la permanencia en el tiempo esté planteada como uno de los propósitos de la misión. Significa desarrollar un conjunto amplio e innovativo de acciones conducentes a la búsqueda de los recursos necesarios para asegurar la continuidad de las actividades institucionales y someterse a evaluaciones críticas sobre parámetros internacionales reconocidos.

- 9.1) Apalancamiento de recursos
- 9.2) Cofinanciamiento
- 9.3) Consenso de usuarios
- 9.4) Estrategia de captación de fondos
- 9.5) Prestación de servicios institucionales
- 9.6) Venta de productos y proyectos institucionales
- 9.7) Capacidad de negociación

10) ASISTENCIA Y COOPERACION TECNICA EXTERNA

El último eje analiza el desempeño institucional en relación con la utilización de apoyo técnico y estándares internacionales de comparación. Implica desarrollar prácticas institucionales de vinculación y comunicación con instituciones semejantes, líderes internacionales y someterse a evaluaciones críticas sobre parámetros internacionales reconocidos

10.1) Identificación de instituciones y programas similares

10.2) Participación en redes internacionales

10.3) Utilización de tutoría o asesoramiento externo en las etapas de diseño

10.4) Utilización de tutoría o asesoramiento externo en las etapas de puesta en marcha

10.5) Individualización de instituciones de "benchmarking"

ANEXOS

AREA DE DIAGNÓSTICO

El Area de Diagnóstico tendría que tener en claro todas las fases operativas, es decir, todos los pasos que se deberán realizar para la correcta implementación de los diagnósticos, incluyendo desde el primer acercamiento a las empresas hasta la evaluación final de los logros que las propuestas produjeron en las mismas.

Si bien esta tarea es difícil, por la variedad de situaciones que pueden presentarse en las actividades, además de organizar las tareas sirve para asumir todo lo que se debe hacer antes de lanzarse al trabajo.

Esto significa que es inevitable comenzar a organizar el área en una etapa inicial, hacia adentro, quizás con mayor detenimiento que para otros servicios.

Entre los trabajos que se deben realizar inicialmente, deben incluirse todos los requisitos con los que se deberá contar antes de realizar la convocatoria a las empresas.

El eje de la propuesta gira alrededor de dos aspectos que definirán la calidad de las visitas y de la redacción del diagnóstico: el diseño del formulario y el personal.

OBJETIVOS

El diagnóstico empresarial es insuficiente por si mismo si se quiere llegar a la implementación de soluciones reales, habida cuenta de la falta de recursos con que se supone trabajar, pero no deja de ser un servicio muy útil al inicio de las relaciones inter-institucionales.

A través de la realización de los diagnósticos se logra un objetivo de mínima: los empresarios se dan un tiempo para analizar cuestiones menos coyunturales, son ayudados a pensar sus propios problemas y proyectos y finalmente, alcanzan a sistematizar esas cuestiones que quizás, hace mucho tienen en su cabeza de un modo desorganizado.

Estos objetivos de mínima se asocian a la idea de que los empresarios son quienes mejor conocen la realidad de su firma, y que tienen mucho para aportar en el análisis del sector e, incluso, en las soluciones.

En la Argentina, una visión objetiva desde fuera de la empresa, así como un análisis técnico-profesional de su realidad, introduce gran cantidad de factores para la consideración de los empresarios.

El objetivo de mayor alcance de los diagnósticos es introducir **conocimiento técnico al análisis** que el empresario muchas veces realiza a partir del sentido común, hoy muy insuficiente.

La propuesta que se desarrolla en este trabajo, apunta al acompañamiento y seguimiento "del accionar empresario".

EL FORMULARIO DE DIANOSTICO

El formulario es la guía del análisis de la situación de la empresa. No se quiere dejar de advertir que muchos especialista lo desaconsejan por ser un elemento rígido y limitante.

LOS RECURSOS HUMANOS

La definición del perfil de los puestos y las distintas formas de contratación, así como las actividades que el área no efectuará en forma directa, son puntos claves de la organización del Centro. Eso permitirá cuantificar el personal necesario para la prestación del servicio, en relación a recursos y objetivos. Finalmente restará la elección de los profesionales y la capacitación de los consultores y del personal auxiliar.

En primer lugar, la propuesta de trabajo parte de la base de que las empresas deben ser atendidas por un consultor top, responsable de su seguimiento, y la relación consultores/empresas deberá ser un número que suponga la posibilidad del consultor de realizar bien su diagnóstico y que la empresa sienta que es escuchada, que existe cierta exclusividad.

En la elección de los consultores top, deberá priorizarse la experiencia en este tipo de tareas, en el conocimiento de las empresas y el manejo del vínculo con los empresarios.

También se debe considerar la posibilidad de contar dentro del grupo de consultores con profesionales con alguna especialización. Que además, de poder encarar el diagnóstico general aporten más específicamente en algunos aspectos contenidos en el mismo, que de ese tema sepan más que de los otros. Esta búsqueda no debe hacer perder de vista que el atributo de ver la empresa como un todo es una característica esencial para esta tarea.

En muchos casos, las empresas tienen que realizar reformas sencillas que surgen a simple vista, pero los profesionales muy especializados, pueden pasar por alto.

Como síntesis: en primer lugar, que de la elección de los consultores depende el proyecto y por eso se deben resistir lo más posible las presiones políticas sobre este punto. En segundo lugar, que no se deben hacer contrataciones permanentes de personal muy especializado si no están definidas las necesidades a priori. También conviene recordar que no se debe ocupar al personal de mayor nivel en tareas de escasa exigencia, aunque se trate de procesos en los que tenga intervención.

EL LANZAMIENTO DEL SERVICIO

La promoción del servicio no es un factor menor, ya que puede introducir la idea anticipadamente al empresario así como alertarlo sobre las reglas de juego. También ayudará al acercamiento posterior de los encargados de los diagnósticos.

La etapa operativa debe estar bien definida antes del lanzamiento: ésta debe incluir un documento de base donde consten los pasos a seguir, las obligaciones de ambas partes y lo que cabe esperar del trabajo conjunto. Si bien ésto puede parecer burocrático, es necesario ya que este tipo de actividades es nuevo para todos y muchas veces sucede que no se tiene muy claro como se trabajará, que resultados se alcanzarán, que tiene que aportar cada uno.

Si bien el documento estará escrito y será público, la forma en que se haga el primer contacto es clave para el éxito en la prestación del servicio. Cuanto más personal sea dicho contacto, mayores serán las chances de alcanzar los objetivos planteados y más clara la relación.

LA VISITA

La visita significa conocer personalmente la planta de la empresa o el lugar donde se lleva a cabo la elaboración del producto de la misma y no sólo su oficina comercial.

La visita a la planta es fundamental para el correcto análisis del proceso productivo, la actitud de los obreros frente al trabajo, el ambiente en donde se desarrolla la actividad y muchos otros elementos que serían imposibles de conocer de otro modo.

En estas entrevistas se debe crear el clima propicio para que resulten provechosas y hay que ser claro al explicar los objetivos y alcances del servicio.

A los fines del trabajo, se debe hacer notar que aquí ya no es alguien que da información general sobre un sector, sino que es un empresario que quiere cambiar (aunque no esté demasiado seguro si realmente procederá o no), no sabe como y tampoco sabe si confiar en la persona que lo visita y su capacidad de aconsejar.

Aquí, el servicio lo brinda el Centro, solo que el empresario, para aprovecharlos tiene que estar dispuesto.

Debe agregarse el esfuerzo que debe hacer el consultor por empezar estimulando al empresario respecto a su decisión de hacer algo en la transformación de la firma, dándole un lugar destacado en el proceso y sin subestimarlo. Solo así, brindará su tiempo y la información.

Debe agregarse que el esfuerzo para ganarse la confianza y el respeto del empresario es aún mayor y de más importancia que en el caso de los estudios sectoriales. El empresario debe convencerse de que nadie lo va a controlar impositivamente, que el consultor top sabe, que sus recomendaciones pueden ser útiles y que va a tratar de llevar algunas sugerencias a cabo. Si no se dan todas esas condiciones, no facilitará la información necesaria para hacer una propuesta confiable y el trabajo perderá sentido. Y en esto se debe ser muy claro: si no se trabaja en conjunto, si no se accede a los datos de la realidad de la firma, no sólo no se llega a nada, sino que se desprestigia el programa.

EL INFORME FINAL

Luego de la visita vendrá un rápido análisis de la documentación, la búsqueda de datos exógenos a la firma y la redacción del diagnóstico y las recomendaciones. Es muy necesario definir un plazo promedio por informe, a los efectos de llevar un mínimo control sobre los consultores, tarea nada sencilla.

El informe final, conteniendo diagnóstico y recomendaciones (no olvidar que este servicio no incluye, a priori, proyecto e implementación) debería estar redactado de un modo simple, tratando de conservar la estructura implícita en el armado del formulario. Las conclusiones del mismo deberían contar con el aval de un responsable del área y/o de otros dos consultores top, a fin de dar señales de seriedad y control.

El modo en que las empresas reciben el informe final con las recomendaciones es fundamental, ya que las reacciones pueden ser de muy diversas índole; optimismo, apatía, pesimismo, subestimación, etc. por eso conviene realizar otra visita para discutir el trabajo efectuado y ampliar el alcance del mismo.

Tiene que quedar claro, que la institución debe acompañar al empresario hasta donde él lo decida. Aún cuando, por falta de recursos, sólo pueda asistirlo siguiendo de lejos las tareas efectuadas por terceros, el consultor top deberá seguir a su disposición, controlando que las cosas marchen y advirtiendo las falencias que note en cada etapa.

AREA DE CAPACITACION

La capacitación como servicio es uno de los temas que insoslayablemente encaran todas las instituciones de apoyo a las MiPyMEs. Los cursos teóricos, seminarios, etc. parecen constituir una verdadera moda y esto se explica fácilmente porque resultan de bajo costo y alto rédito publicitario y, porque bien o mal, surgen como repuesta a una necesidad real que la mayoría de los empresarios conoce.

Es indudable que este tipo de actividades debería encararse como parte de un programa global cuya finalidad sea brindar a los empresarios herramientas para el cambio y la reconversión. Esto significa subestimar su rol publicitario ya que no desconocemos la necesidad de cualquier institución de demostrar logros de corto plazo y con impacto político.

Si se pretende tener una amplia actividad de capacitación en la que participen muchos sectores empresariales, se debe considerar que resulta de fundamental importancia tener un especial cuidado por la seriedad (y utilidad) de la propuesta y de quienes la llevan adelante, mecanismo que puede permitir al Centro de la cantidad de ofertas existentes en el mercado.

Sin embargo, habida cuenta del deterioro de la opinión de muchos empresarios respecto a la capacitación (tal como se la encara usualmente) debe saberse que se requerirá mucho tiempo hasta que las actividades se llenen de empresarios y, hay que hacer un sólido trabajo de seguimiento de la relación con aquellos que han participado, han sido invitados o con las entidades que, como veremos, puedan interesarse en estas actividades.

LA GESTION DEL SERVICIO

Llegado el momento del curso en sí, a fin de que se cumplan con los objetivos establecidos, es fundamental la participación de un miembro del Centro durante toda la actividad. Este deberá presentar al docente dándole al curso el carácter de etapa inicial dentro del programa de trabajo del organismo, y poniéndose a disposición para evacuar dudas tanto administrativas como técnicas.

El Encargado del Centro debe tener condiciones para llevar a cabo la sistematización de los problemas específicos surgidos del desarrollo del curso y transferirlos a las áreas correspondientes que podrán solucionarlos. Este debe lograr una buena comunicación y hacerse de una imagen clara de los empresarios participantes y de sus dificultades para que sea el Centro y no el profesor el que retome el contacto, una vez finalizado el curso para plantearles la vinculación con el resto de los servicios del organismo.

Es útil la realización de una breve encuesta al finalizar los cursos. Esto permite evaluar el efecto que el docente produce y la utilidad del curso, así como conocer los temas básicos que preocupan a los empresarios participantes, de modo de encarar los ajustes que hagan falta en las temáticas seleccionadas y en el programa de trabajo.

AREA DE EVALUACION DE PROYECTOS

Esta área no incluirá, evidentemente, toda la metodología de evaluación de proyectos, sino que más bien, se propone enfatizar la necesidad de que el diagnóstico y las recomendaciones sean complementados con el armado de un proyecto que proponga los cambios que surgen de ese trabajo previo, que, además, brinda la mayor parte de la información que se precisa para el proyecto.

El trabajo cualquiera que sea la profundidad con que se efectúe, se divide en dos partes: la de preparación o formulación y la de evaluación. La primera etapa tiene por objeto definir todas las variables que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto. en general, para alcanzar esta meta hay que recopilar y sistematizar, en términos físicos y monetarios, la información necesaria. Sin embargo, si la evaluación surge luego de un diagnóstico, allí se encontrará buena parte de los datos de la firma. Probablemente, para el análisis de la demanda se deberá pedir ayuda al área de análisis sectorial y para la búsqueda de información más general será necesaria el área de S.I.

La etapa de evaluación, con metodologías muy definidas, busca determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto; aquí se debe determinar la conveniencia o no de llevar a cabo el proyecto basándose en la información obtenida en la etapa anterior.

La elaboración de un proyecto, requiere de un conocimiento mayor del mundo de la empresa en general, del mercado específico y de la firma en cuestión, que de la metodología de preparación y evaluación en sí. La gente del área debe especializarse por empresa y no por etapa de evaluación.

1) DESCRIPCION DEL PROYECTO

Fijar el objetivo general del proyecto es el primer paso y, hacerlo claramente puede evitar pasos en falso. Hay una serie de objetivos específicos que pueden ser útiles para efectuar la descripción: la definición

de los fines a un nivel de actividades es la forma más conveniente de describir lo que se irá a hacer en cada etapa de la implementación.

Un tema que merece una consideración especial: la gestión del proyecto, mientras éste se implementa, la empresa sigue operando más o menos normalmente. Cuando el cambio se produce hay, incluso, un período de transición a considerar. Por eso deben diferenciarse las actividades cotidianas de las que exige el proyecto y esto obliga a programar dos niveles, con sus respectivas acciones y conducciones; si ambos conjuntos de actividades son dirigidas o implementadas por las mismas personas, se debe controlar que todas se efectivicen sin descuidar ni lo cotidiano ni el proyecto.

2) FORMULACION DEL PROYECTO

La presentación del estudio se realiza a través de una serie de cuadros que sintetizan la información financiera del proyecto. Son una cuantificación de la descripción y suelen incluir, ante todo el Plan de Inversión, con sus costos en la adquisición de bienes de capital, construcción civil y el capital de trabajo.

También se debe incorporar el plan de operación, el plan de producción y ventas con sus respectivos supuestos sobre los incrementos esperados a partir de las nuevas técnicas de producción o la modificación que se efectúe y el comportamiento de la demanda.

AREA ESTUDIOS SECTORIALES

METODOLOGIA PARA HACER ESTUDIOS SECTORIALES

Saber todo lo que hay que saber es mucho y, si además no se puede trabajar sólo en un diagnóstico y su seguimiento, (ya que el Centro tiene

justamente otros fines), es evidente que se debe buscar una metodología lo más simple posible.

La estadística se convierte en la herramienta principal de la cual obtienen las inferencias conceptuales que contienen los estudios. Se puede comentar dos: una de ellas con un **enfoque macroeconómico** y la otra centrando su análisis en los **aspectos microeconómicos**.

La primera es la metodología utilizada por los informes de coyuntura. Los indicadores macro dan cuenta de los niveles de venta y producción de cada una de las ramas de la industria manufacturera, elaborando índices de producción industrial que intentan explicar las fluctuaciones en los niveles de actividad económica. Los análisis cualitativos y las conclusiones no van más allá de la coyuntura, se basan en los datos de las grandes empresas y eligen un producto para explicar el comportamiento de la rama. En definitiva, no sirven para encontrar soluciones y menos para instrumentar políticas sectoriales, son útiles para conocer las ondas globales y efectuar algunas correcciones.

La segunda metodología ha sido utilizada en estudios sobre MiPyMEs que intentan indagar sobre **comportamientos empresariales**. Parte de definir una muestra de firmas representativas de la actividad que se analiza y, a través de una encuesta tratan de capturar variables centrales que el trabajo pretende considerar. El proceso de realización de la encuesta y la metodología utilizada, permiten un conocimiento de las empresas que hacen sumamente recomendable que este tipo de actividad formen parte del programa de estudios sectoriales del Centro.

Contar con una buena información permite, en primer lugar, armar un perfil del área o sector bajo estudio, composición del mismo, peso relativo en relación a los otros sectores, tamaño de empresa que predomina, mano de obra que ocupa, etc. en segundo lugar, posibilita conocer su evolución en el corto plazo a los efectos de poder determinar los vaivenes por los que atraviesa la actividad, visto ésto en términos coyunturales.

SISTEMATIZAR EL AREA DE ESTUDIOS

La distintas variables y características que tienen los estudios determinan la importancia de establecer una metodología clara y precisa para la elaboración de los informes. Un mecanismo de trabajo que permita fijar cuáles son los resultados que se quieren obtener, sistematizar la tarea que se llevará a cabo, estimar los plazos en que se deben cumplir sus distintas fases. Todo cobra mayor importancia cuando los informes se efectúan en forma periódica.

Para la elaboración de los informes de situación sectorial, regional o de una empresa o producto específico y su problemática, deben diferenciarse las variables cuantitativas de las cualitativas, tal como surge de las metodologías comentadas. Sin embargo, a los efectos de la metodología de trabajo, conviene distinguir entre fuentes externas y actividades ad-hoc.

ORGANIZACION DE UN SISTEMA DE DIAGNÓSTICO Y SEGUIMIENTO DE LAS SITUACIONES SECTORIALES Y EMPRESARIALES

Suponiendo que el análisis de la información que se trató en los párrafos anteriores permitió contar con un cuadro de situación sobre el sector, producto o área geográfica, el esquema de trabajo para llevar adelante este objetivo, se basa en la hipótesis de que las metodologías de estudio sectoriales ya comentadas, no son suficientes para que un sistema, que está muy cerca de los empresarios y pretende asistirlos **real y concretamente**, conozca profundamente los problemas de quienes deben recibir esa ayuda y esté al tanto diariamente de los cambios que se van produciendo.

La metodología se basa en la sistematización, seguimiento y síntesis de las opiniones de los distintos exponentes del mundo vinculado a la región o al sector que se requiere diagnosticar o seguir.

Respetando algunos reaseguros metodológicos, el contacto con distintas personalidades del quehacer sectorial permite resolver las falencias de los otros esquemas, este tipo de información permite cubrir los baches que se generan a partir de la falta de algunos elementos cuantitativos más rigurosos.

Para armar una buena área de estudio y seguimiento, se debería tener todo el proceso planeado a priori:

1) **Las personas a consultar:** Los elegidos tienen que ser siempre más o menos los mismos, por eso es muy importante definir bien quiénes son esas personas. El primer punto es asegurarse cierta representación de los principales sectores de la región y que la muestra sea un mix de exitosos y fracasados. También es importante que las actividades que los vinculan al sector en cuestión sean diversas. Cuando se hace la elección es bueno incluir a esos personajes claves que existen en todos los ámbitos y que conocen mucho de algo y tienen ideas.

2) El **perfil del personal** que mantendrá el vínculo con dichas personas y la forma que adoptará esa relación. Algunos datos útiles para las entrevistas: El grupo de trabajo debe tener un cierto perfil profesional a fin de limitar lo más posible la utilización del vínculo con fines de lobby por parte de la persona contactada. Al entrevistado le tiene que quedar en claro de entrada que el objeto de la entrevista no es un diagnóstico de su situación o una evaluación de su actividad sino de las empresas del sector al que está relacionado.

3) Las **preguntas** que se formularán y el **nivel de profundidad** de las mismas. El mix de elementos cuantitativos y cualitativos. La periodicidad de los contactos: Dicho seguimiento se puede organizar con:

- Una reunión con cada uno de ellos y otra del grupo, ambas bimestrales.
- Una encuesta corta mensual.
- Una línea directa de consulta permanente.

Las reuniones de grupo o individuales no pueden estar sujetas a un temario rígido ni a ponderar de un modo diverso la información cuantitativa o cualitativa. Se debe estar preparado para recibir cualquier tipo de información y del modo que el entrevistado esté dispuesto a darla, por eso la guía debe existir y puede dividirse en dos partes:

- Elementos de carácter económico - regional
- Elementos de carácter institucional

AREA SISTEMA DE INFORMACION

EL MONTAJE DE UNA BASE DE DATOS

Cuando se habla de una BD bajo responsabilidad de un Centro se refiere a un sistema de almacenaje de datos -de fuentes propias, cedidas o adquiridas- con el objeto de transferir información, a usuarios (en este caso empresarios) que pueden estar conectados informáticamente o bien realizar sus pedidos por otras vías.

Al mismo nivel que las necesidades técnicas, aparecen las relativas al contenido, ya que son éstos los que garantizarán el uso de la BD. Este contenido se consigue trabajando sobre los datos, no con estos en bruto, aunque el valor agregado no puede ser alto ya que, en ese caso, el costo de mantenimiento de la BD sería inaccesible.

Los contenidos básicos útiles, los que deben ser el mínimo punto de partida para cualquier base de datos que pretenda acercarse al mercado con alguna posibilidad de llegada real, deberían ser los siguientes:

1. Información actualizada de vencimientos impositivos, y descripciones simples de los pasos a seguir para inscripciones, formularios, direcciones de organismos.
2. Síntesis de las leyes, decretos, resoluciones, Boletín Oficial.
3. Referencias sobre normas arancelarias, para-arancelarias, de calidad y salubridad, nacionales e internacionales, para la realización de operaciones de comercio local o exterior.
4. Información sobre situación de los mercados y la demanda, oportunidades comerciales locales, nacionales e internacionales, tanto de carácter privada como licitaciones públicas.
5. Listado de condiciones de las ferias nacionales e internacionales.
6. Listado de organismos, cámaras, instituciones financieras, líneas de créditos, etc. que sean de uso común para la realización de operaciones comerciales.
7. Listado y síntesis de las publicaciones de carácter económico, industrial, regional, sectorial, así como relativas a las tecnologías blandas y duras.
8. Innovaciones y nuevas aplicaciones en tecnologías duras y oferta de bienes de capital.
9. Calendario de cursos de capacitación tanto para dueños, gerentes y profesionales, como para el personal administrativo y de planta.

10.Registro de consultores: se trata de tener un listado de profesionales dispuestos y capaces, en el área de influencia del Centro, de asistir a los empresarios en los temas en que el Centro no está dispuesto a intervenir, por imposibilidad o incapacidad.

LA GESTION DE UN SERVICIO DE BUSQUEDA DE INFORMACION A PEDIDO

No es ilícito dejar de lado el debate acerca de la elección entre la estrategia basada en la organización de una base de datos y la de montar un servicio de búsqueda de información a pedido. Se ha planteado que ambas vías son compatibles y, a la vez, independientes. Sin embargo, no hay dudas de que habida cuenta de la disponibilidad de fondos con que generalmente cuenta el Centro- es recomendable comenzar con un buen Servicio de búsqueda de información, antes que introducirse en las complejidades del montaje de una buena base de datos.

Al pensar en la metodología de trabajo del Servicio, debe tenerse en cuenta que, lamentablemente, no existen soluciones comunes a todas las empresas, porque en definitiva cada una efectúa la demanda a su modo, con sus objetivos, sus tiempos. El proceso de búsqueda será específico para cada tipo de problemática, y el tratamiento muy personalizado.

CONCLUSIONES

La profundidad de los cambios del entorno local, presiona a las MiPyMEs no sólo para que adopten decisiones estratégicas sino también para que incorporen nuevas prácticas de gestión para llevar a cabo una implementación exitosa de las mismas. La envergadura de estos cambios se torna relevante al analizar la significativa representatividad del sector MiPyMes en la actividad económica Argentina (el 60% del producto nacional) dado que el desarrollo económico nacional está esencialmente ligado a la performance de las mismas.

Como alternativa de solución de esta problemática a nivel local, el presente trabajo consiste en proponer la elaboración de un nuevo modelo de gestión de Centros de Negocios que concentre y direcciona tanto la gestión como el desarrollo de las MiPyMes.

En este sentido se plantea la necesidad de aplicar tecnologías de gestión orientadas al fortalecimiento de las MiPyMEs y a la creación de nuevas empresas, como una alternativa de largo plazo de dinamizar las estructuras productivas locales y regionales sobre la base del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades endógenas, y de los factores que limitan o condicionan la consolidación de las empresas que ingresan al mercado.

A continuación se presentan algunos aspectos del nuevo modelo de gestión:

- Al analizar la **organización** propuesta para el Centro de Negocios, se determinó que es indispensable en su implementación un plan detallado (detentando indicadores de performance que permitan evaluarlo para poder conocer la

eficiencia del mismo), contar tanto con una adecuada cantidad de recursos humanos como una estructura física y el arancelamiento de sus servicios (exigiendo de éstos rapidez y eficiencia en su respuesta). Se destaca que es fundamental elaborar un presupuesto, obteniendo los recursos para el sustento del mismo a través de un sistema mixto de cuotas de adhesión y precios mínimos (tipificados por trabajos especiales), revistiendo de importancia la discusión del plan de acción para cada empresa en particular. El hecho de **poner precio a los servicios ofrecidos** es algo que se asocia a la dinámica de la economía abierta y desregulada sobre la que asienta tanto la actividad de los empresarios como la del sistema de asistencia. La fijación de un precio a los servicios ofrecidos permite alcanzar cierto nivel de autofinanciamiento y con él, cierta autonomía, la que contribuye al objetivo de despolitizar la actividad.

- Se le asigna al **funcionamiento del Centro de Negocios un objetivo estrictamente empresarial**, permitiendo el planteo de **una situación de gestión diferente a la de las actuales instituciones de apoyo** de modo que los "usuarios" prosperen en sus propios negocios, como medida de progreso para la propia institución. Es de destacar que, dicho funcionamiento deberá contar tanto con procedimientos de atención estandarizada como así también con búsquedas de soluciones a medida.
- Al analizar los recursos con los que deberá contar el modelo de Centro propuesto, se concluye que el cumplimiento cabal de este enfoque requiere de una asignación de recursos mínima - del Centro- a cada empresa, medida en término de gastos de promoción, para la identificación de las empresas y las horas de trabajo necesarias para: preparar el proyecto que deberá brindar el Centro (basados en los indicadores propuestos que permiten estimar las capacidades innovativas de las firmas), supervisar sus

avances y verificar la realización de las actividades propuestas; logrando de esta forma una aproximación más certera a las necesidades de las mismas (contribuyendo de esta forma a la elaboración de un diagnóstico real de las relaciones entre oferta institucional y demanda de las empresas en un ambiente determinado). Asimismo, esta situación permite controlar el desarrollo de sus actividades, colaborando y fortaleciendo la relación con el Centro.

- Al evaluar las **relaciones entre el Centro y los Empresarios** se determina que la ejecución de cualquier programa implica una relación de fuerzas entre los intereses de los actores. Estas relaciones deben ser claras y ajustadas a los roles planeados. La relación del Centro con el entorno es fundamental, como así también la difusión y publicidad de sus actividades como asesoría integral. La publicación de información sobre las ofertas que brinda el Centro y los deberes y obligaciones que implica participar en él, constituyen un elemento valioso para minimizar los desvíos en la ejecución.
- Como clave para el éxito resulta fundamental “despegar” al organismo de la imagen típica que se tiene del sector público, cuestión fuertemente vinculada al personal que se desempeña en el mismo; por eso la importancia de la infraestructura como factor de atracción, oficinas simples con tecnologías modernas y como aspecto determinante, la contratación de personal idóneo para atender al empresario.

BIBLIOGRAFIA

- A.A. GIBB, **Factores claves en el diseño de políticas de apoyo al proceso de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes): una visión de conjunto** – Artículo originalmente publicado en *Entrepr. & Regional Development*, 1993.
- Andrea SABA – **El modelo italiano: La especialización flexible y los distritos industriales** – INST.LATINOAMERICANO y DEL CARIBE DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL –ILPES – Agosto 1998
- CEPAL - **Buenas prácticas internacionales en apoyo a pymes – Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina** – Documento de Trabajo N° 6 en <http://www.eclac.cl>
- CEPAL – **Consecuencias iniciales de los comportamientos Pymes en el nuevo escenario de negocios en Argentina** – Documento de Trabajo N° 79 en <http://www.eclac.cl>
- D. SICA y S. CONSTANTINO - **Políticas de apoyo a las Pymes. Secretaria de Industria, Comercio y Minería.** – Revista Aportes –
- F. MAS VERDU y L. CUBEL, **Servicios a Empresas y Centros Tecnológicos: un análisis comparado de modelos europeos**, *Economía Industrial* No 313, Ministerio de Industria y Energía, MINER. 1997.
- Francisco MOCHON y Víctor A. BEKER, **Economía, principios y aplicaciones**, Bs.As., McGraw Hill, 1993.
- H. KANTIS, **Inercia e Innovación en las Conductas estratégicas de las PyMEs Argentinas – Elementos conceptuales y evidencias empíricas** – Doc. Trabajo N° 73 – CEPAL, Agosto 1996.
- J. ROBBIO – **El sistema chileno de fomento a las pymes** – Fundación Unión Industrial Argentina – IDI 1998
- J.J. LLISTERRI. y F. GATTO, **Guía metodológica para la preparación de Estrategias de Desarrollo Empresarial y de la Pequeña y Mediana Empresa**, Washington DC IFM97-104 BID, 1997.
- M. REDRADRO, **Cómo sobrevivir a la Globalización**, Bs. As., Prentice Hall, Enero 2000.

- P. BIANCHI - **Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las pymes. Aprendiendo de la experiencia europea** – Aportes – N° 20.
- P. NARODOWSKI, **Los Sistemas de asistencia a PyMEs en la Argentina**, Munic. La Plata, Sec. de Economía y Producción, en <http://www.laplata.gov.ar>
- Resolución SEPYME 675/2002, en: [http:// www.cadime.com.ar](http://www.cadime.com.ar)
- SOCMA- Sociedad Macri, **Nuevos enfoques de la política industrial de apoyo a la pyme. Algunas Experiencias Internacionales en las pymes.** Clave del crecimiento con equidad.
- Subsecretaria de la Producción de la Munic. Gral Pueyrredón – Agosto 1998 – Lic. M.Roberto – Sobre una base de 200 emprendimientos en actividad censados.
- YOGUEL y BOSCHERINI, **La Capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámicos: el caso de Mar del Plata, Argentina** – A.G. Rearte, E.Lanari y P.Alegre – Univ. Nac. Mar del Plata.