



Comisión Económica para
América Latina y el Caribe



Consejo Federal de Inversiones

CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA CFI/CEPAL

Secretario del CFI: Ing. Juan José Clácera
Director Oficina CEPAL en Buenos Aires: Luiz Cláudio Marinho

PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS INDUSTRIALES METALMECÁNICOS DE ROSARIO

Aída Quintar

Programa CFI-CEPAL:

**Perspectivas de reindustrialización y sus
determinaciones regionales. PRIDRE**

Documento de trabajo N° 38
Publicación CEPAL, LC/BUE/R.187
Buenos Aires, julio de 1993

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. EMPRESARIOS Y ESTILOS DE GESTION EMPRESARIAL. ALGUNAS PRECISIONES METODOLOGICO-CONCEPTUALES.....	4
Introducción.....	4
Elementos para la caracterización de los pequeños y medianos empresarios metalmecánicos en Argentina.....	7
Hipótesis general.....	9
1. Diferenciación de funciones en la conducción de la firma.....	10
2. Criterios utilizados para la toma de decisión en la elección de equipamiento productivo.....	11
3. Atributos personales de los empresarios.....	11
a) Composición generacional de los socios.....	12
b) Origen de los socios (nacionales o migrantes extranjeros).....	13
c) Nivel de educación predominante entre los socios.....	13
d) Experiencia ocupacional anterior.....	14
4. Estrategias y trayectorias evolutivas de las firmas en los últimos decenios.....	17
Hipótesis de trabajo.....	18
CAPITULO II. LA INFLUENCIA DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS EMPRESARIOS EN LA GESTION Y LA TRAYECTORIA DE LAS PYMES METALMECANICAS.....	19
1. Características de las PYMES metalmecánicas entrevistadas.....	19
a) Empresas con crecimiento sostenido desde su fundación.....	22
b) Empresas que lograron revertir las etapas de contracción del período 1976-1983.....	23
c) Firmas que operan a nivel de subsistencia a partir de la contracción del nivel de actividad del período 1976-1983.....	25

2. Características socio-demográficas de los empresarios.....	27
3. Diferencias en los atributos personales de los empresarios según el estilo de conducción.....	28
4. Diferencias en los atributos personales de los empresarios según el tipo de evolución de la firma.....	30
CONSIDERACIONES FINALES.....	35
APENDICE ESTADISTICO.....	38
BIBLIOGRAFIA CITADA.....	40

INTRODUCCION

En recientes estudios sobre aspectos microeconómicos relevantes de la competitividad de las firmas se ha destacado la importancia, entre otros, del estilo o modalidad de gestión empresarial. Este elemento ha constituido un indicador eficiente para diferenciar y clasificar a las firmas en relación con la dinámica competitiva. (Moori-Koenig, V. y Yoguel, G., 1991 y 1992)

El peso de las características de la gestión empresarial en la performance de las firmas es aún más significativo en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que no sólo se distinguen de las grandes organizaciones por aspectos cuantitativos como su volumen de producción y negocios, sino por la naturaleza de su estructura organizativa.

En las PYMES la propiedad, la dirección y el control de la gestión son manejados en forma directa por el propietario de la firma. Por el contrario, en las empresas de mayor envergadura o corporaciones adoptan modelos de gestión que, por su organización funcional y burocrática, disminuyen la influencia de factores personales, aunque la capacidad de "liderazgo" personal es indispensable para ejercer posiciones de conducción.

Incluso se puede apreciar que, en el caso de las PYMES, la personalidad del empresario fundador suele tener un peso decisivo en el estilo de gestión y la elección o diseño de las estrategias de crecimiento de la firma aún cuando la conducción de la empresa sea compartida con nuevos integrantes o haya sido traspasada a la primera generación de descendientes. En tal sentido, el conocimiento de la historia de las firmas y las diversas modalidades de gestión de las PYMES se enriquece notablemente cuando, desde un enfoque multidisciplinario, se complementa el estudio propiamente económico (i.e. mecanismos implementados para la toma de decisiones financieras o productivas de las empresas),

con un análisis que contemple aspectos psicosociales y demográficas de los empresarios. Asimismo, sin desestimar las influencias que tienen las variables asociadas a los diversos entornos políticos, sociales y económicos del desarrollo nacional y regional, las condiciones iniciales de estas firmas tienen una poderosa influencia sobre su trayectoria y puede llegar a constituirse en un factor condicionante de su éxito o fracaso.

Asumiendo la importancia que esos aspectos tienen en el manejo y la evolución de las pequeñas y medianas empresas y en la puesta en marcha de un proceso de reestructuración industrial, ineludible en el nuevo escenario de globalización e integración económica de los años noventa, el objetivo de este documento es avanzar en la identificación e individualización de algunos de los factores mencionados, tomando como estudios de casos la historia inicial de algunas firmas, su evolución en los últimos decenios y atributos personales de los empresarios que pudieron haber incidido en su gestión.

Los datos empíricos utilizados en este trabajo provienen de un conjunto de estudios realizados por CFI-CEPAL acerca de las potencialidades y restricciones al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas, frente al nuevo escenario de internacionalización de la economía nacional. ^{1/}

En el primer capítulo se presentan algunas digresiones teórico-metodológicas en relación a los indicadores e hipótesis propuestos. En el segundo capítulo, se presentan los resultados de un análisis comparativo de las características personales de los empresarios de PYMES metalmeccánicas entrevistados en Rosario,

^{1/} Dicho estudio, que incluyó la entrevista a un conjunto de firmas de Rosario y Gran Rosario a fines de 1991, fue realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) y el Consejo Federal de Inversiones (CFI) conjuntamente con la Escuela de Economía de la Universidad Nacional de Rosario, en el marco del Programa: Perspectivas de reindustrialización y sus determinaciones regionales (PRIDRE).

vinculándolos con las trayectorias evolutivas de sus firmas. Finalmente se plantean algunas reflexiones generales, a modo de conclusión y en un apéndice se incluyen los cuadros estadísticos que sustentan este trabajo.

CAPITULO I

EMPRESARIOS Y ESTILOS DE GESTION EMPRESARIAL. ALGUNAS PRECISIONES METODOLOGICO-CONCEPTUALES.

Introducción

Los cambios en la concepción de eficiencia económica, organización industrial y competitividad, que acompañan el proceso de reestructuración industrial en los países desarrollados, actúan como disparadores de cuestionamientos acerca de los factores claves que inciden en la operatoria de las firmas. Entre otros, se le concedió creciente importancia al papel y la responsabilidad que le caben a los empresarios, en el éxito o fracaso de sus emprendimientos, a las capacidades instaladas en las empresas y a la necesidad de recapacitar al sector empresarial para enfrentar los nuevos desafíos.^{2/}

La reflexión sobre el empresario, como actor social protagónico en el desarrollo del capitalismo, no es novedoso en las ciencias sociales.^{3/} Sin embargo, es recién a partir de la crisis

^{2/} La difusión, a nivel de las ciencias sociales, de las especulaciones teórico-prácticas del concepto de gestión, asociadas en mayor medida a la organización de la mano de obra asalariada, que a la conducción empresarial es, probablemente, consecuencia de las características que asumió el modo de regulación fordista a través de la negociación colectiva obrero-patronal desde la segunda postguerra hasta su crisis a mediados de los años setenta (Lipietz, A. y Leborgne, D., 1990). La necesidad de clarificar y precisar las cualificaciones requeridas por los trabajadores en las diversas categorías ocupacionales y salariales, impulsó a una amplia diversidad de especialistas (abogados y médicos laboralistas, sindicalistas, asistentes sociales, sociólogos, economistas, etc.) a profundizar en el análisis de esta temática, mientras que el tema de la gestión empresarial quedó reducida a unos pocos ámbitos mayormente vinculados a la administración de empresas.

^{3/} Remontándonos a las primeras décadas de este siglo, Max Weber (1978) consideraba que la racionalidad capitalista estaba intrínsecamente ligada a la empresa privada y que esa racionalidad era también la que operaba en el empresario como actor social responsable de sus cálculos y de los riesgos que asumía.

Schumpeter (1967), desde un concepto de racionalidad que tiene puntos en común con Weber, ubicó al modelo del empresario innovador como figura central en el proceso de desarrollo económico. Lo presentó como un sujeto talentoso y especialmente motivado para explotar las oportunidades potencialmente rentables no tanto por la ganancia pecuniaria como un fin en sí mismo sino más

de los años setenta que cobran mayor difusión estudios vinculados a su rol protagónico, desde una visión microeconómica.

La creciente presión sobre los costos y la calidad de los bienes transables, como consecuencia de la intensificación de la competencia internacional, promovió la reflexión acerca de la eficiencia de la operatoria de las firmas industriales y la incidencia que tiene la gestión empresarial en la mayor o menor capacidad adaptativa de la firma, a los cambios requeridos para insertarse en una economía cada vez más globalizada.

En este nuevo contexto no sólo proliferaron estudios económico-contables acerca del desempeño de los "managers" (profesionales y propietarios de empresas, en cargos directivos) en cuanto a las formas de organizar la producción o tomar las decisiones económicas; sino también otros análisis que incorporan nuevos elementos, desde una visión multidisciplinaria. Entre ellos, destacan los estudios referidos a las actitudes de los empresarios en relación al riesgo; la influencia de sus atributos demográficos en las estrategias de conducción; las evaluaciones sobre la disponibilidad de conocimientos y recursos (financieros,

simbólicamente como una generalizada expresión de éxito.

El énfasis en la búsqueda del éxito y no de la ganancia como motivación central de la conducta empresarial coincide con el resultado de numerosos estudios en los últimos años. En esa línea McClelland (1961) realizó una variedad de investigaciones sistemáticas que tienden a ubicar la necesidad del logro (n-Ach) entre los principales motivos.

También se ha señalado a la ambición de poder -definida ésta como la inclinación por controlar a otros e influir sobre ellos- como otra motivación importante para el comportamiento empresarial. Kets de Vries (1989), plantea que el comportamiento empresario es producto de experiencias en la temprana infancia poniendo el foco de la cuestión en que la dificultad para aceptar la autoridad y el deseo de lograr autonomía e independencia, lo impulsan a desarrollar lo que llama una rebeldía innovativa. Stanworth y Curran (1989) aplican la noción de marginalidad social para hacer comprensible el proceso de entrada en la actividad empresarial planteando que la existencia de incongruencias entre los atributos personales de los individuos y su rol en la sociedad es un motivo importante para que dichos sujetos cambien o reconstruyan su realidad social destacándose, entre otras, la opción del cuentapropismo. Estos autores diferencian a los propietarios de PYMES en: artesanos, en el caso de los que son productores muy pequeños; empresarios clásicos, generalmente propietarios medianos involucrados con el aspecto productivo; y, sujetos con identidad empresarial que responderían más a la idea de empresario como función y no como atributo estable.

informativos, etc.) con los que estos agentes contaban para generar oportunidades de negocios y controlar la influencia de las circunstancias externas; etc. ^{4/}

Como resultado de algunos de esos trabajos se detectó un amplio espectro de características y comportamientos empresariales. Desde la modalidad típica del pequeño productor manufacturero que aprovecha centralmente su habilidad en un oficio determinado para independizarse y ser su propio patrón, hasta aquél que no está atado a ninguna actividad u oficio específico y para quien la ganancia es el principal estímulo. En uno de los polos del espectro se encuentra un tipo de agente económico que maneja de forma unipersonal su pequeña firma y que se identifica más con la figura del cuenta propia que con la del empresario. En el otro, se ubica aquel empresario que es un típico "hombre de negocios" y que organiza su gestión en estructuras de funciones altamente diferenciadas y sistemas normatizados e impersonales muy cercanos a los de las grandes compañías, reservando para sí la toma de decisiones en aquellas áreas que considera estratégicas para el crecimiento de la empresa. Entre ambos extremos se despliega el abanico de comportamientos y estructuras organizativas que caracterizan a la mayor parte de las PYMES. ^{5/}

^{4/} La caracterización de los comportamientos y motivaciones empresariales en el desarrollo económico contemporáneo tiene más de un abordaje posible. A pesar de que el término "empresario" está principalmente referido a los sujetos que desarrollan acciones de carácter económico, existen líneas de trabajo que ponderan el perfil psicosocial, sociocultural o socioeconómico del empresario bajo el supuesto que dichas características no son neutras en términos de la organización y gestión de sus negocios. Los abordajes que priorizan la problemática individual del empresario han sido criticados por excluir el efecto que producen circunstancias económicas y sociales más amplias en su comportamiento. A su vez, aquéllos que ven la problemática exclusivamente desde una visión socioeconómica macro tomando al grupo empresarial como un colectivo social sin tomar en consideración las diferencias individuales contenidas en el grupo, han sido criticados por desvalorizar informaciones que pueden llegar a ser claves para entender comportamientos diferenciales en el marco de contextos histórico-sociales y económicos semejantes (Turok y Richardson, 1989).

^{5/} Giovanni Dosi (1987), para el caso de las PYMES italianas, distingue una modalidad a la que llama "empresa schumpeteriana", manejada por empresarios innovadores dispuestos al riesgo. Dossi, señala que estas empresas además de contar con particulares condiciones intrínsecas (disponibilidad de recursos

Elementos para la caracterización de los pequeños y medianos empresarios metalmecánicos en Argentina.

La creciente apertura de la economía argentina y la propuesta de integración enfrenta a los pequeños y medianos empresarios con el problema de la eficiencia en la gestión para poder mantenerse en el mercado interno y/o conquistar nuevos segmentos del mercado mundial. Esto implica el desafío de generar y/o acrecentar las ventajas competitivas de las firmas superando las restricciones macroeconómicas (i.e. tipo de cambio) que comparten con el resto de la estructura industrial nacional.

En un reciente estudio sobre la competitividad de las PYMES autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional (Moori-Koenig, V. y Yoguel, G., 1992), analizan, entre otros indicadores, los estilos de gestión predominante y la "flexibilidad global" de las firmas. El indicador "estilos de gestión" intenta diferenciar los casos de firmas en los que el énfasis de la gestión está colocado casi en forma exclusiva en los aspectos directos de fabricación de aquellas empresas en las que la gestión abarca aspectos más empresariales y/o de conducción global del negocio. ^{6/} El indicador "flexibilidad global" intenta evaluar

humanos, financieros e informativos) cuenta también con condiciones externas (estabilidad y clima de negocio, apoyo de sectores privados y públicos) para su desarrollo. Así descritas, estas firmas se podrían vincular a las de los inicios de empresas 'high technology' (como las del condado de Santa Clara en California) que constituyen el corazón del desarrollo de la industria microelectrónica norteamericana del Silicon Valley. En algún sentido, también se podrían asociar a algunas empresas de los 'distritos industriales' de la Tercera Italia donde, si bien el tipo de actividad es más tradicional -textil y confección-, hubo importantes aportes en términos de innovación en la organización del proceso productivo, en el diseño de los productos o en la comercialización. (Quintar, Gatto, Azcúa, Ferraro, 1992) Una diferencia que aparecería como significativa entre el empresariado tradicional y el nuevo tipo, se marcaría particularmente en la aptitud innovadora de su gestión empresarial.

^{6/} Los autores clasifican esta variable en: gestión centrada en la fabricación, gestión empresario/fabricante y gestión fabricante/empresario. Por gestión centrada en la "fabricación" consideran aquellas firmas que han dado prioridad casi exclusivamente a las áreas productivas relegando a un segundo plano aquellos temas relacionados con la búsqueda de otros mercados y/o productos más rentables. La gestión "empresario/fabricante" y en menor medida la gestión

a partir de la interpretación de las historias de las firmas las posibilidades de aprovechar las capacidades competitivas endógenas de las firmas para superar situaciones adversas en su evolución. ^{7/}

Dada la conformación de las PYMES se puede afirmar que en los estilos de gestión y el grado de flexibilidad global de las firmas tiene gran importancia el tipo de conducción que ejerce el empresario. En efecto, en la conducción empresarial de esas firmas actúan como condiciones y condicionantes una concatenación de circunstancias (capacitación en el manejo de las relaciones interpersonales en la empresa y de las relaciones institucionales del entorno local y nacional; capacitación en la utilización de la información tecnológica disponible y en la búsqueda de nuevos canales de información y asesoría técnica; capacitación en la organización de las diversas áreas de producción, de finanzas y mercados, etc.) que van poniendo de manifiesto los límites y potencialidades de expansión de las mismas que se pone de manifiesto en el tipo de trayectoria evolutiva que recorren. ^{8/}

"fabricante/empresario" dan cuenta de una visión más estratégica del negocio en la medida que basan sus decisiones en un espectro de información más amplio que en algunos casos puede implicar cambiar de línea, entrar a un nuevo mercado y/o no inmovilizar capital adicional en un sector de dudosa rentabilidad futura. (Moori-Koenig, V. y Yoguel, G., 1992)

^{7/} La variable "flexibilidad global" toma en consideración aspectos de la historia de las firmas tales como: flexibilidad para abrir y/o cerrar líneas en función de los cambios en las condiciones de la demanda; utilización de la capacidad ingenieril y del equipamiento disponible para realizar procesos de innovación y adaptación e incorporar nuevos productos; capacidad para anticiparse a los cambios de la demanda; flexibilidad gerencial para realizar modificaciones que impliquen cambios sustantivos en el esquema productivo y/o de comercialización histórico de la firma, flexibilidad del equipamiento para modificar las líneas de producción. (Moori-Koenig, V. y Yoguel, G. 1992)

^{8/} Señala Barkham (1990) que en Inglaterra, los empresarios que provienen de "empleos de cuello blanco" (white collar occupations) tendrán amplias ventajas en la formación de una nueva firma. En particular los empresarios que han trabajado en empleos profesionales, científicos, técnicos y gerenciales serán los que tendrán los mayores conocimientos y los mejor entrenados para la conducción de una empresa.

Hipótesis general

La hipótesis general del presente trabajo es que las trayectorias evolutivas de las PYMES son, en gran medida, producto de estilos de conducción empresarial y que por lo tanto los atributos personales del empresario no son neutros en cuanto al tipo de gestión económica y a las estrategias que implementa frente a los diversos escenarios que le configuran las condiciones exógenas de la política macroeconómica y sectorial.

Con el objeto de aproximar elementos a la construcción de un indicador sintético que permita clasificar, de forma sistemática, tipos de empresarios y estilos de conducción de las firmas según su trayectoria evolutiva, se tomarán en consideración el grado y tipo de descentralización de la gestión ^{9/} utilizando las variables "diferenciación funcional de las actividades de conducción declaradas por el empresario" y "el tipo de áreas descentralizadas"; el criterio con el que se maneja el empresario para la toma de decisiones en ciertas áreas operativas centrales de la firma, utilizando la variable "criterios utilizados por la conducción para decidir la incorporación de equipamiento productivo"; y los atributos personales de los empresarios utilizando variables demográficas, educacionales y ocupacionales.

^{9/} Es importante advertir que la categoría diferenciación funcional, que se utiliza como indicador de la descentralización de la gestión, presenta limitaciones de diversa índole: por una parte, no se puede establecer un modelo general ya que el tamaño de una firma incide en el nivel de diferenciación funcional eficiente; por otra parte, en ocasiones hay incongruencia entre la existencia de una alta diferenciación funcional y la personalidad centralizadora y autoritaria del empresario fundador. Particularmente, en el caso de las empresas familiares donde suelen pesar criterios extraeconómicos en la toma de decisiones, la diferenciación de funciones que declaran los entrevistados está planteada en términos formales y no traduce necesariamente el nivel de descentralización de la gestión que tiene realmente la firma, por lo que resultaría necesario confrontar la modalidad explícita con las pautas implícitas a través de un estudio cualitativo más profundo.

1.- Diferenciación de funciones en la conducción de la firma.

Si bien la existencia de diferenciación de funciones en una firma tiene una alta asociación positiva con su tamaño, en el caso que dicha diferenciación en firmas PYMES existiese interesaría conocer no sólo el grado en el que se descentralizan las funciones, sino principalmente el tipo de áreas descentralizadas y las modalidades de funcionamiento de la conducción en cada una de las áreas.

El grado de descentralización pone de manifiesto un nivel de maduración y complejidad en la conducción de la firma en la que el empresario delega en responsables específicos las áreas particulares, reservando para sí la función de conducción en un sentido más estratégico.

El tipo de áreas en las que se descentraliza la conducción es un indicador de la orientación estratégica de las firmas y de la importancia que se le otorga a ciertas áreas como la tecnología, el comercio exterior o las relaciones institucionales. Con ese criterio se podría señalar que existe una diferenciación funcional tradicional que incluye áreas como producción, administración, comercialización, personal, etc., y una diferenciación funcional moderna en la que además se incluyen otras áreas como ingeniería, calidad, comercio exterior, relaciones institucionales, etc.

Respecto al funcionamiento de la conducción en esas áreas, particularmente las que se vinculan a los aspectos tecno-productivos de la firma, hay grandes variaciones. Es posible encontrar desde modalidades que se caracterizan por mantener una jerarquización interna "taylorista" con muy baja participación de los trabajadores en las decisiones técnicas, hasta modalidades más participativas que, sin dejar de lado la jerarquía organizativa, plantean un funcionamiento de equipo ("team") en el que todos los miembros del área se comprometen y son responsables de las

decisiones que se toman.^{10/} Esta última diferenciación nos conduce al segundo indicador que se refiere a los criterios con los que se maneja la conducción para determinar la inversión en tecnología.

2.- Criterios utilizados para la toma de decisión en la elección de equipamiento productivo.

Este indicador intenta diferenciar a los empresarios de acuerdo al criterio sobre el que basan sus decisiones tecnológicas en materia de inversión en equipamiento. Se pueden distinguir tres situaciones: aquéllas en las que rige como criterio su propia experiencia como productor; aquéllas en las que el empresario comparte con los técnicos la responsabilidad de la elección combinando su propia experiencia con las sugerencias -que a nivel informal- le hacen los técnicos; y, los criterios centrados en la profesionalidad de quienes toman las decisiones: el cuerpo técnico de la firma o el asesoramiento de servicios externos de consultorías. La diferencia entre los dos últimos casos podría indicar, adicionalmente, una mayor formalización en la diferenciación de funciones.

3.- Atributos personales de los empresarios. ^{11/}

Los indicadores que se tomaron en consideración para caracterizar en términos sociodemográficos a los empresarios fueron los siguientes:

^{10/} Un ejemplo de esta modalidad es la que se plantea en el modelo de gestión "toyotista", particularmente en la implementación de los "Círculos de Calidad". (Y. Monden, 1983).

^{11/} Cabe señalar que el análisis de los atributos personales de los empresarios se circunscribió a las características sociodemográficas y de su historia ocupacional anterior. No se tomaron en cuenta otros atributos de tipo psico-social por limitaciones propias de este estudio.

a) Composición generacional de los socios.

Este indicador se refiere a la composición de edades de los socios empresarios. Del atributo edad se pueden derivar algunas explicaciones a comportamientos diferenciales de los empresarios en su gestión. La hipótesis es que a mayor edad aumenta la predisposición a sostener actitudes más conservadoras centradas en la experiencia personal y menor flexibilidad para incorporar nuevos conocimientos y para cambiar el tipo de gestión desarrollada.

En el caso de firmas con socios exclusivamente jóvenes suele ocurrir lo contrario, ya que por falta de experiencia se pueden sobrevalorar algunas situaciones financieras o de mercado, promoviendo inversiones y cambios sin una previa evaluación de la estabilidad de las condiciones existentes (principalmente aquéllas derivadas de políticas macroeconómicas de coyuntura) lo que puede derivar en un sobredimensionamiento de la empresa que después no puede ser sostenido.

Por otro lado, una firma con socios exclusivamente mayores que no tuvo o no pudo incorporar a sus descendientes para preparar la sucesión de la firma, a través del traspaso del mando, suele tener pocos incentivos para afrontar el riesgo de innovar o expandirse ya que generalmente en esos casos la empresa desaparece con la muerte de sus socios.

Si bien muchas PYMES tienen una conducción unipersonal, en general se aprecia una tendencia a incorporar al equipo directivo a otros miembros (especialmente miembros familiares). Los socios del equipo así conformado pueden pertenecer a una misma generación o pueden combinarse en una composición multigeneracional. En este último caso, si bien pueden darse conflictos intergeneracionales en cuanto a la elección de la estrategia de desarrollo de la empresa, también puede llegar a lograr acuerdos con el beneficio de que en ellos se trasunte un equilibrio mayor entre la tradición de la

experiencia de los mayores y el estímulo al riesgo de los jóvenes, capitalizando en forma más integral las capacidades intrínsecas de la diferencia etaria.

b) Origen de los socios (nacionales o migrantes extranjeros)

El origen del socio alude al lugar de nacimiento y se puede medir en términos de países (nacionales o extranjeros), de provincias o de áreas urbano-rurales. El origen del empresario permite relacionar al sujeto con el medio ambiente y la comunidad en la que se desarrolló y derivar de ello la explicación de ciertos comportamientos en función del tipo de valores incorporados en su socialización, de la magnitud del horizonte espacial en el que planifica su vida social, etc. En el caso del estudio de los empresarios de Rosario, la importancia de este indicador radica en la influencia que tuvieron los inmigrantes en su desarrollo industrial, tanto en términos de la calificación ocupacional de los operarios (que traían ya una experiencia industrial de sus lugares de origen en oficios similares) como en el traspaso generacional de una cultura industrial y/o empresarial.^{12/}

c) Nivel de educación predominante entre los socios

El nivel de educación de los socios ejecutivos, además de ser un indicador del grado y tipo de educación formal del empresario que puede incidir en su capacitación como productor y/o

^{12/} La influencia de los inmigrantes en el desarrollo industrial de Rosario fue muy importante. En 1914 en la provincia de Santa Fe, según el Censo General de la Nación, el 35% de la población era extranjera y de ella el 57% era población urbana. En ese mismo año, del total de la población económicamente activa de la provincia el 34% pertenecía a la rama secundaria, donde se concentraba cerca del 13% de los establecimientos manufactureros del país (fundamentalmente en la ciudad de Rosario). En ese sector, el 15% de la PEA manufacturera eran argentinos y 19% extranjeros, en primer lugar italianos y en segundo lugar españoles. Las primeras manifestaciones de la actividad metalúrgica, a fines del siglo XIX, se desarrollaron en pequeños talleres artesanales con maquinarias manuales aprovechando la mano de obra calificada de los inmigrantes que aportaban la experiencia de sus lugares de origen en oficios similares. (Quintar, A. y Castaña, A., 1991)

administrador de su empresa se asocia con otros factores significativos en el desarrollo de sus estrategias. El acceso a información acerca de las innovaciones que se están produciendo a nivel mundial en la actividad que desarrolla su firma; la capacidad para buscar y recibir asistencia técnica, comercial y financiera por parte de organismos públicos y privados; la actitud hacia la introducción de cambios aprovechando la tecnología informatizada que agiliza la operatoria en general, etc. (Quintar, A., 1991)

d) Experiencia ocupacional anterior.

Se refiere al proceso de aprendizaje informal en algún aspecto de la actividad industrial como productores cuentapropistas, como productores obreros o técnicos en una firma del ramo, o como empresarios (en el mismo ramo o en otro).

La experiencia previa como operarios o técnicos de producción asalariados de otra empresa del ramo habría permitido desarrollar un aprendizaje del oficio que, en el caso de la actividad metalmeccánica, fue un elemento clave en la formación de las empresas.^{13/} En el caso de los trabajadores que abandonan su posición de dependencia en una firma para establecerse por su cuenta cabe una reflexión adicional: estos sujetos no sólo tienen la experiencia como productores y técnicos sino que además existiría en esos sujetos una disposición positiva al riesgo que es una de las condiciones básicas de la iniciativa empresarial. Esta reflexión, sin embargo, no siempre expresa una libertad de elección en el caso argentino ya que muchos de los asalariados devenidos a empresarios, a partir de mediados de los setenta, fueron, de algún modo, forzados por circunstancias externas: cierres o procesos de

^{13/} Particularmente, en el caso de aquellos asalariados que adquirieron su experiencia en firmas medianas o grandes, el aprendizaje acumulado no sólo estuvo referido al oficio en sí, sino también a ciertos requerimientos de calidad y de disciplina industrial (productividad, plazos de entrega, organización y control en la provisión de insumos, etc.)

racionalización del personal de grandes fábricas, indemnizaciones pagadas en especie (instrumentos de trabajo), etc.

En el caso de la experiencia previa como empresario habría que diferenciar si lo que cuenta como experiencia es la capacidad de aprovechar el oficio y la disponibilidad de un cierto capital para establecer la empresa, o si lo que cuenta es la capacidad de gerenciar una actividad económica productiva sea cual sea la rama específica a la que dicha actividad pertenezca. En este último caso la experiencia no se estaría refiriendo al conocimiento del oficio de productor sino a la capacidad de organizar una empresa en sus diversos aspectos tecno-productivo, comercial y financiero sin involucrarse en forma directa con cada uno de ellos, sino delegando responsabilidades específicas e involucrándose con la dirección global y estratégica del negocio.

En el caso de aquellos socios que no tuvieron una experiencia ocupacional anterior sino que devinieron en empresarios por cuestiones de herencia también habría que precisar las circunstancias que rodearon dicha situación. Hay casos en los que ya desde que el descendiente del fundador comienza a definir su vocación, hay un fuerte condicionamiento familiar para que se oriente hacia un oficio o profesión acorde con su futura incorporación como socio en la empresa.^{14/} Hay otros casos en los que el socio heredero se ve compelido a asumir la conducción -más allá de su interés y capacitación personal- por no haber otros miembros familiares en condiciones de hacerlo, ya sea porque es el mayor de los hijos, porque es el único varón, etc. Sin duda, a diferencia de este último ejemplo, en el primero la herencia se acompaña de la transmisión intergeneracional de una cultura empresarial industrial y una capacitación planificadamente orientada en ese sentido que puede fungir como experiencia

^{14/} Al respecto vease el caso de las PYMES metalmecánicas en la ciudad de Rafaela, Pcia. de Santa Fe. (Quintar, Gatto, Azcúa, Ferraro, 1992)

ocupacional previa.

Si bien ninguno de los atributos mencionados opera en forma independiente, e incluso en algunos casos la existencia de ciertos atributos neutraliza o equilibra la carencia o el déficit de otros ^{15/}, en el amplio espectro de estilos de conducción se pueden apreciar dos modalidades polares: a) el que deviene empresario por su capacidad de aprovechar el oficio de productor y la disponibilidad de un cierto capital para establecer su propia empresa involucrándose directamente, a través de una gestión altamente centralizada, en cada uno de los aspectos de la actividad de su firma, pero que carece de la capacidad de desarrollar una conducción estratégica de la misma; y, b) el empresario que tiene la capacidad de organizar una empresa en sus diversos aspectos tecno-productivo, comercial y financiero sin involucrarse en forma directa con cada uno de ellos sino delegando responsabilidades específicas e involucrándose con la dirección global y estratégica de la empresa.

^{15/} Por ejemplo, socios fundadores de sesenta o más años (mayores) y con bajo nivel de instrucción que incorporan nuevos socios -familiares o no- más jóvenes y con mayor nivel de instrucción pueden lograr un buen equilibrio entre experiencia y riesgo, entre oficio tradicional y nuevas tecnologías de gestión empresarial y productiva. A su vez, socios fundadores que tienen un nivel educativo bajo pero provienen de una actividad semejante, sea como empresarios o como trabajadores, suplen la falta de estudios con una capacitación no formal adquirida en la actividad anterior que les permite encarar con mayores herramientas la conducción de la nueva empresa que fundan.

4.- Estrategias y trayectoria evolutiva de las firmas en los últimos decenios.

En un esquema simplificado se podría avanzar en una caracterización rudimentaria de estrategias implementadas a partir del cambio de escenario a mediados de los setenta y trayectorias evolutivas resultantes. Para ello se agrupan las estrategias en: ofensivas; transitoriamente defensivas con reestructuración total o parcial de la firma; y, establemente defensivas con estancamiento.

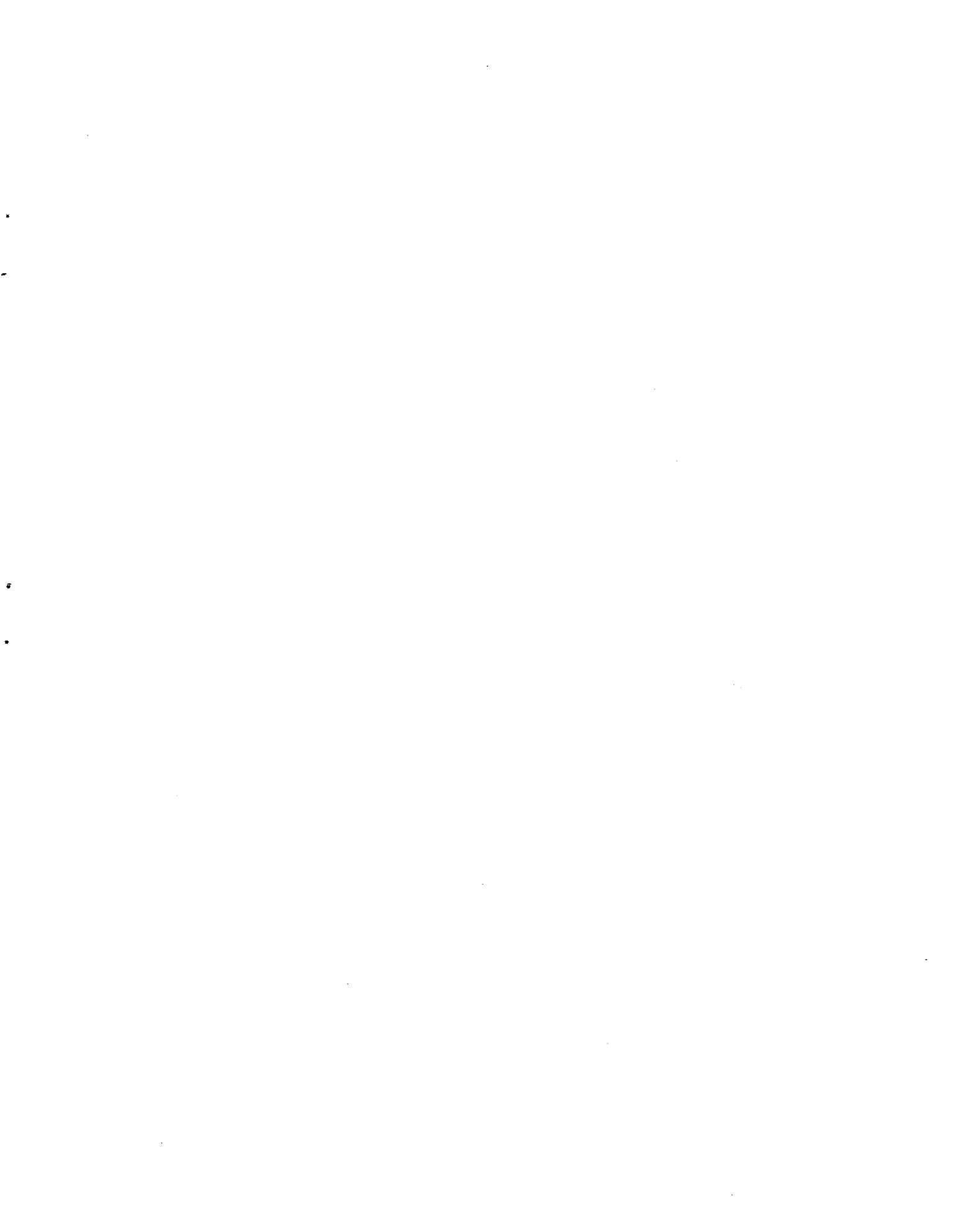
Se consideran estrategias ofensivas cuando anticipan el nuevo escenario y acondicionan no traumáticamente a él la operatoria de la firma; la trayectoria evolutiva resultante es el crecimiento sostenido de las firmas.

Por estrategias transitoriamente defensivas con reestructuración total o parcial, se entenderá la combinación de acciones defensivas (racionalización del personal ocupado, disminución del volumen de producción, etc.) con acciones orientadas a eficientizar la gestión (tanto la propia como la del personal ocupado), mejorar la competitividad (en precios y calidad) de la producción; búsqueda de nuevos productos y nuevos mercados, etc. La trayectoria evolutiva resultante es la de un crecimiento con interrupción transitoria por efecto del impacto de políticas macroeconómicas y relanzamiento en la senda de crecimiento.

Las estrategias establemente defensivas se caracterizan por buscar centralmente aminorar los riesgos y bajar los costos sin otro objetivo que subsistir. La trayectoria evolutiva resultante es la de una interrupción sostenida del crecimiento y la estabilización en un sendero de estancamiento de subsistencia.

Hipótesis de Trabajo

Entre los empresarios que en su estilo de conducción han desarrollado estrategias ofensivas y estrategias transitoriamente defensivas pero con reestructuración total de la operatoria de la firma, prevalecen mayores niveles educativos, edades intermedias y un aprendizaje acumulado a partir de experiencias anteriores que favorecen una mayor predisposición a la capacitación gerencial. Por el contrario, entre los empresarios que desarrollaron estrategias establemente defensivas preponderan atributos de menor educación, mayor edad y una capacitación centrada en el oficio de productor fabricante. A continuación se presentan los resultados del estudio a la luz del marco metodológico planteado.



CAPITULO II

LA INFLUENCIA DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS EMPRESARIOS EN LA GESTION Y TRAYECTORIA DE LAS PYMES METALMECANICAS.

Como se mencionó en el primer capítulo, sin desestimar la importancia que tienen en el crecimiento de las empresas industriales los aspectos vinculados al marco macroeconómicos en el que éstas se insertan, el estilo de conducción empresarial encarada por sus fundadores y sucesores tiene un papel importante. (Quintar, A. 1991) También se mencionó que en ese estilo influyen, en diversa medida, variables que pertenecen a diferentes dimensiones de la realidad que resulta útil conocer para evaluar el tipo de restricciones a las que se enfrentan y diseñar lineamientos de políticas acordes al caso del que se trate.

Tomando en consideración que en las diversas trayectorias evolutivas de las firmas ha incidido el estilo de conducción empresarial y que, a su vez, en la conformación de ese estilo han influido las características sociodemográficas y socioeconómicas de dichos agentes, en este capítulo se comparan las semejanzas y diferencias de atributos personales de los empresarios en las firmas que conforman cada uno de los tres tipos de trayectoria evolutiva mencionada.

1.- Características de las PYMES metalmecánicas entrevistadas.

La muestra de firmas entrevistadas, forman parte de las PYMES metalmecánicas sobrevivientes de Rosario que fueron fundadas en distintos períodos de la etapa de sustitución de importaciones.^{16/}

^{16/} Con el objeto de poder clasificar a las firmas encuestadas de acuerdo a su fecha de fundación se definieron tres períodos: 1940-65; 1966-75 y 1976-83. Esta periodización se basa en algún las distintas etapas de desarrollo de la metalmecánica en el país. En términos generales esta actividad inicia su desarrollo hacia el último quinquenio de los cuarenta y se expande, con algunos altibajos, hasta los primeros años de los setenta. Es particularmente importante

De las empresas fundadas durante el primer período, que coincide con los años de instalación y expansión de las actividades metalmeccánicas en el país, el 80% son de tipo familiar y el 56% corresponden actualmente a las de tamaño pequeño. En cuanto a la rama de la metalmeccánica a la que pertenecen se aprecia que el 12% corresponde al sector de fabricación de productos metálicos no clasificados en otra parte incluyendo diversas actividades como forja, estampado, etc; 26% son firmas autopartistas; 32% fábricas de máquinas y equipos especiales para la industria; 9% a carroceras y 18% a fábricas de partes y armados de bicicletas.

El predominio de las firmas familiares y de las de tamaño pequeño decrece entre las que se fundan en el segundo período, que coincide con la consolidación de la expansión metalmeccánica en el país. El 50% de las firmas fundadas en ese período corresponde a plantas de forja, estampado y otros productos metálicos y las restantes a partistas y armadores de bicicletas, fábricas de maquinarias y equipos especiales para la industria, implementos agrícolas, carroceras y autopartistas.

El peso de las firmas pequeñas y de las familiares entre las empresas que se fundan en el tercer período es menor aún que en las

en dicha etapa el liderazgo de la industria automotriz y el de todas sus ramas satélites -como la autopartes, máquinas herramientas, etc.- con especial dinamismo en el período de su implantación entre 1958 y 1961. A partir de 1976 a 1983 el producto industrial cae más de un 20% y pierden terreno relativo los complejos metal y electromecánico que habían liderado el proceso expansivo de las décadas anteriores mientras que paralelamente ganan participación varias industrias intensivas en recursos naturales como la petroquímica, el cemento, la siderurgia, la pulpa y papel, el aluminio. A pesar de la asunción del gobierno democrático en diciembre de 1983 y de un intento de cambio en la orientación de la política económica el sector industrial sigue perdiendo su capacidad de generar empleo y de ser motor del crecimiento de la economía y se aprecia que el nivel y tipo de exportaciones industriales se sigue dando en detrimento de las actividades metalmeccánicas. En 1989 y tras una crítica coyuntura de hiperinflación, que pone en jaque la actividad productiva nacional, se inicia una nueva etapa de gobierno constitucional que tiene entre sus principales objetivos concretar la política de ajuste antiinflacionario iniciada en los últimos gobiernos y consolidar el nuevo modelo de desarrollo de economía de mercado para lo cual se llevan adelante las políticas de privatización de empresas públicas, desregulación de la economía, apertura y desarrollo del Mercosur. (Katz, J. y Kosacoff, G., 1989; Kosacoff, B. y Azpiazu, D., 1989.)

anteriores ^{17/}. Actualmente esas firmas están dedicadas a la fabricación de maquinarias e implementos agrícolas y a la producción de autopartes. Más del 70% son empresas familiares ^{18/}.

Al discriminarlas según el tamaño (valor de la facturación anual) se pudo apreciar, sin embargo, que el peso relativo de las firmas familiares es mayor entre las pequeñas empresas (80%) y que desciende en las medianas (69%) y más aun en las grandes (46%).^{19/}

Del total de las firmas familiares el 32% incorporó en su evolución a nuevos socios familiares directos y, tomando en consideración la fecha de fundación y la edad actual de los socios se puede inferir que 19% ya están siendo conducidas por la segunda generación familiar.^{20/}

A pesar del conflictivo marco macroeconómico común que experimentaron estas firmas no todas tuvieron evoluciones

^{17/} Cabe señalar que además de las dificultades que ofrece a las actividades metalmeccánicas la etapa que se inicia en 1976 por la pérdida del liderazgo en la industria, se le suma una política de apertura económica que jaquea a la producción industrial que no puede competir con la invasión de productos importados, dado el tipo de cambio vigente en esos años.

^{18/} Esta característica parecería coincidir con la conformación de la mayoría de las empresas argentinas, según se menciona en un estudio realizado recientemente en el que señalan que "Mas del 80% de las empresas argentinas son familiares" (Revista Negocios de Septiembre de 1991).

^{19/} Algunos estudios demostraron que el papel que juega la familia en una empresa familiar está asociado, en gran medida, a la antigüedad de la empresa y a su tamaño. En una firma que pertenece a una dinastía familiar, que ya tiene por detrás varias generaciones y que a medida que aumenta su tamaño se ve obligada a incrementar la división del trabajo contratando equipos de especialistas en las diversas funciones (producción, marketing, finanzas, etc.) el papel de los socios familiares es muy diferente al que tienen en una pequeña empresa familiar conducida por sus fundadores (generalmente vinculados a la producción más que a la gestión empresarial) y en la que gran parte de los socios familiares participan en la firma cumpliendo funciones específicas o simplemente colaborando como trabajadores familiares. (J. Szarka, A. Bull, M. Pitt, 1991).

^{20/} Cabe señalar que para algunos especialistas norteamericanos de Administración de Empresas, recién se puede considerar segunda generación cuando asumen la conducción los nietos de los fundadores porque es recién con ellos que se logran modificar modalidades de gestión impuestas por los fundadores que no logran ser reconsideradas por los hijos de esos fundadores.

similares, si bien la fecha de fundación no parece haber sido una variable discriminatoria para diferenciar sus trayectorias.

Tomando en consideración la historia de las firmas se detectan 3 tipos de evolución: a) empresas que tuvieron un crecimiento sostenido; b) empresas que sufrieron una contracción significativa en su nivel de actividad frente al cambio de escenario, en el período de la apertura de los setenta, pero que tomaron ciertas decisiones tecno-productivas y comerciales que les permitió revertir la situación y expandirse durante los ochenta; c) empresas que a partir de los cambios impuestos por el nuevo escenario tuvieron una contracción en su nivel de actividad y una incapacidad para revertirla, estancándose en una operatoria de subsistencia.

Este agrupamiento de las empresas coincide, en parte, para el caso de las autopartistas de Rosario, con el que surge de la clasificación de las empresas según el grado de flexibilidad global que realizan Moori-Koenig y Yoguel (1992) en el estudio de competitividad ya mencionado en el primer capítulo, dado que es uno de los criterios explicativos de las diferenciales de trayectorias evolutivas de las firmas.

a) Empresas con crecimiento sostenido desde su fundación.

De las empresas seleccionadas el 23% declaró haber tenido un crecimiento sostenido de las actividades desde su fundación. Hubo, en este grupo, empresarios que manifestaron que algunas medidas implementadas durante la gestión de Martínez de Hoz (en particular aquéllas referidas a la política financiera) impulsaron cambios en sus estrategias de expansión orientándose a mercados externos, asociándose con empresas de otros países de Latinoamérica, etc. Al respecto, un caso interesante es el de una fábrica de máquinas y equipos especiales para la industria que por las restricciones de financiamiento a la que se vieron sometidos sus clientes y que incidió en una caída de las ventas, iniciaron un proceso de

transnacionalización de la firma. Se asociaron con productores de otros países e instalaron en ellos plantas aprovechando los financiamientos de los que carecían en este país y ese cambio en su estrategia comercial implicó una expansión importante de la firma.

Entre las empresas de este grupo el 54% pertenecen a la rama de fabricación de máquinas y equipos especiales para la industria; las restantes son fábricas de carrocerías, de autopartes y de productos metálicos (forja, estampado, etc.)

En cuanto al tamaño, si bien en términos absolutos son similares el número de pequeñas, medianas y grandes firmas que corresponden a este grupo, el peso relativo de las grandes y las medianas es muy significativo.

b) Empresas que lograron revertir las etapas de contracción del período 1976-83.

En este grupo de firmas, que declararon haber sufrido un proceso de contracción en su desarrollo en el período 1976-83, se ubica el 53% de la muestra de firmas analizadas. De dicho conjunto el 58% atribuyeron el problema al achicamiento del mercado; 25% declararon que fue la competencia de los productos importados a partir de la apertura económica la principal causa de la caída de las ventas y 17% señalaron que la mayor dificultad de esa etapa estuvo asociada al endeudamiento que tuvieron que enfrentar por la reforma financiera. Los efectos negativos incidieron en mayor medida en las empresas de menores tamaños.

En cuanto a los efectos sectoriales de cada una de las medidas señaladas, en el caso de las fábricas de maquinaria y equipos especiales para la industria, destacaron que los efectos negativos se asociaron principalmente a la política financiera: elevación del monto de las deudas a partir de la resolución 1050 y restricciones crediticias del BANADE hacia las pequeñas y medianas firmas lo cual

afectó la disponibilidad financiera de los clientes. La caída de las ventas por apertura y/o achicamiento del mercado interno afectó principalmente a las autopartistas, las fábricas de maquinaria e implementos agrícolas y las fábricas de bicicletas.

Sin desdeñar el proceso recesivo en el que entra la economía nacional en ese período ni la carencia de políticas de difusión de información orientadas a las diversas empresas y sectores, en relación a la apertura de la economía cabe señalar que los efectos sobre el sector fueron bastante heterogéneos. Al tratarse de PYMES que producen bienes estandarizados resulta claro que su participación en el mercado, aún en el caso de las que se declaran líderes, representa sólo una porción del mercado posible en función de sus niveles de competitividad y por lo tanto en el "achicamiento de mercado" aducido por las empresas entrevistadas se involucraron cuestiones de diversa índole.^{21/} Las empresas de este grupo introdujeron cambios en la gestión y operatoria de la empresa pero, mientras que en algunos casos significaron una reestructuración sustantiva de la firma y mayor flexibilidad para adecuarse a las nuevas condiciones de los últimos años, en otros se pudo apreciar que los cambios fueron parciales, oportunistas y en gran medida defensivos sin llegar a alterar la estructura tradicional

^{21/} Por una parte, el mercado es un concepto muy amplio ya que se puede referir al local, regional nacional o internacional y seguramente cuando las empresas señalan el achicamiento del mercado se están refiriendo a su incapacidad para ocupar espacio en alguno de ellos por falta de gestión comercial para extenderse del local o regional al nacional o al internacional, o por bajos niveles de competitividad en precios y/o en calidad. Por otro lado, cuando las empresas proveedoras de partes para grandes firmas terminales, gran parte de ellas transnacionales, señalan que se achica el mercado para sus productos, en realidad están aludiendo a cambios en la política de las terminales respecto de sus proveedores (i.e. reemplazar el aprovisionamiento de bienes intermedios nacionales por bienes intermedios importados) o indirectamente por la importación de bienes finales en los que ya están contenidos los bienes intermedios que esas partistas producen (i.e. importación de maquinarias e implementos agrícolas, bicicletas o bienes de consumo durable para el hogar). Un caso diferente es el de los que fabrican productos metálicos que se vieron afectados en forma directa por la contracción de la actividad de la industria nacional en general y en forma indirecta por el efecto que tuvo la apertura sobre sus principales clientes.

existente.^{22/}

c) Firmas que operan a nivel de subsistencia a partir de la contracción de actividad del período 76-83.

Las firmas que sufrieron un proceso de contracción en su desarrollo y que manifestaron no haber podido revertirlo después de 1983 manteniéndose a nivel de subsistencia durante el resto del decenio representan el 23% de las firmas entrevistadas. La mayoría de esas firmas son pequeñas e intermedias.

A excepción de algunas PYMES, que adjudicaron la baja en su nivel de actividad a problemas financieros de la empresa, el principal problema para retomar la senda de crecimiento se atribuyó a la turbulencia macroeconómica de los ochenta y particularmente los años de gran inestabilidad monetaria, si bien reconocen haber tenido un repunte a fines de 1990.

En el caso de este grupo de firmas las motivaciones que podrían haber incidido en su desinterés para reorientar la gestión e intentar revertir el estancamiento podría explicarse por la falta de formación o información acerca de los cambios que están aconteciendo a nivel mundial y nacional o por restricciones en su capacidad financiera. Al no poder encarar nuevas alternativas la mayoría de estas firmas optó por evitar todo riesgo eligiendo una estrategia defensiva (creciente diversificación del mix productivo, racionalización del personal ocupado, abandono de la inversión en equipamiento, etc.) estancándose en una dificultosa subsistencia y sus empresarios se manifiestan desalentados en sus expectativas

²² Entre las opciones defensivas elegidas se pueden mencionar: racionalización de parte del personal ocupado intensificando el ritmo de trabajo, eliminación de controles de calidad, aprovechamiento de la eliminación de aranceles para la importación comprando equipamientos antiguos, integración de la mayor parte de las subcontrataciones, etc.

futuras. ^{23/}

Existen finalmente un conjunto de firmas en las que los empresarios, más allá de la evolución que tuvieran en los últimos años, optan por mantener lo que tienen desinteresándose por la introducción de cambios que le signifiquen mayor trabajo, incertidumbre y riesgo económico. Generalmente estas firmas son conducidas por empresarios de edad avanzada que no tienen sucesores en quienes depositar el traspaso de conducción. Estos agentes que son conscientes que con su muerte desaparece la empresa, generalmente, declaran estar satisfechos con los logros alcanzados.

Tanto en el caso de las firmas con una trayectoria evolutiva de estancamiento de subsistencia como en las firmas cuyos empresarios se autodefinen como satisfechos no se registran inversiones significativas en el último decenio ni tampoco proyectos de inversión (en ejecución o en cartera).

2.- Características socio-demográficas de los empresarios.

Aproximadamente la mitad de las empresas entrevistadas están conducidas por socios de diversas edades (composición multigeneracional) coincidiendo generalmente con empresas familiares que han ido incorporando al cuadro directivo a sus descendientes. La composición multigeneracional predominante es la Intermedia-Mayor, es decir con socios de 40 a 59 y de 60 y más años. Le siguen en orden decreciente aquéllas en las que se combinan socios jóvenes con mayores, o sea de 20 a 39 y de 60 y más años y en último lugar las firmas en las que los socios se ubican en el estrato de edades jóvenes e intermedias (20 a 59 años). En el 15% de las firmas se aprecia que ya no son los fundadores los que la conducen sino la segunda o tercera generación.

^{23/} Incluso en casos extremos se vieron obligados a vender parte o la totalidad de su paquete accionario.

En cuanto a la distribución de edades de los socios en el momento de fundar las empresas se aprecia una variación en las edades predominantes según el período en el que se iniciaron. De las firmas que se instalaron entre 1940 y 1965 el 50% corresponde a firmas cuyos fundadores tenían entre 20 y 29 años, es decir que se iniciaron como empresarios en la primera porción de su edad activa. De las empresas fundadas entre 1966 y 1975 el 40% tenían entre 40 y 49 años o sea en la madurez de su edad activa. En las que se fundaron entre 1976 y 1983 si bien la distribución es similar entre los de 30 a 39, los de 40 a 49 y los de 50 a 59 años, el escaso número de empresas de ese período que se incluyen en la muestra le resta representatividad a las conclusiones.

Entre las probables explicaciones a las diferencias de edades entre fundadores de empresas del primer período y los del segundo se podrían esgrimir que la mayoría de ellas fueron creadas por descendientes de inmigrantes que recibieron el oficio como un legado familiar trabajando desde muy jóvenes en alguna actividad familiar similar de la que posteriormente se independizaron instalando sus propios talleres de reparación. En efecto, en el primer período el 41% de los empresarios eran descendientes directos de extranjeros (principalmente hijos) mientras que en el segundo éstos descienden a 30%.

Por otra parte, en el segundo período que coincide con la expansión y consolidación de las actividades metalmecánicas, en particular la automotriz se desarrollaron pequeñas empresas de proveedores y muchos operarios que aprendieron el oficio en esas industrias y que lograron juntar cierto mínimo capital para instalarse por su cuenta fundaron pequeñas firmas proveedores de partes para las grandes terminales. En efecto, entre los que fundaron su firma en el segundo período el 50% fue empleado u obrero calificado en una empresa más grande del mismo ramo.

En cuanto a la educación de los empresarios, que es una

variable de gran relevancia en los comportamientos en tanto da cuenta del nivel de preparación con el que el empresario asume la actividad, se aprecia que en relación a los períodos de fundación de las firmas crece el porcentaje de empresas con socios que completaron la secundaria industrial. En efecto, si bien en el 34% de las firmas seleccionadas prepondera el nivel secundario industrial, en las que se fundaron en el primer período este valor desciende al 26% mientras que en el segundo asciende al 40% y alcanza el 67% en el tercer período. Es interesante destacar que en el caso de las empresas cuyos socios son descendientes de los fundadores este nivel asciende al 90%, lo cual indicaría que en esas firmas, junto al trasvasamiento generacional hay también un incremento en el nivel de estudios alcanzado.

3.- Diferencias en los atributos personales de los empresarios según el estilo de conducción.

Como se menciona en el primer capítulo de este trabajo, entre los elementos que conforman el estilo de conducción empresarial se analizaron dos cuestiones: i) tipo de descentralización funcional de la conducción; y, ii) los criterios utilizados para determinar la inversión en nuevos equipamientos.

En relación al tipo de descentralización que existe en aquellas empresas que tienen diferenciación funcional se podría señalar que, excluyendo las pequeñas, sólo en el 18% de los casos esa diferenciación contempla áreas vinculadas a la cuestión tecnológica y de control de calidad, al comercio exterior, a las relaciones institucionales, dando cuenta de una estructura organizacional relativamente compleja de la firmas. En los casos restantes predomina una diferenciación funcional tradicional que incluye áreas como producción, administración, comercialización y personal.

En relación a los criterios utilizados para la toma de

decisiones en materia de inversión en tecnología (equipamiento) se aprecia que en el 19% de los casos rige como criterio la experiencia del propio empresario, el 46% combina su propia experiencia con las sugerencias -que a nivel informal- le hacen los técnicos de la firma y el 35% delega la elección de nuevos equipamientos a técnicos profesionales internos o externos (consultores) a la firma.

Al relacionar las características personales de los empresarios con el estilo de conducción se aprecia que el 17% de los casos existe una conducción centralizada y que en ese grupo el 60% de las firmas son pequeñas, lo que se explica por la asociación entre tamaño de la firma y diferenciación de funciones más que por las características del empresario.

Excluyendo el caso de las pequeñas firmas, se aprecia que entre las empresas intermedias, medianas y medianas grandes que tienen descentralizadas las responsabilidades en diversas áreas, es posible diferenciar dos subconjuntos: aquéllas en las que existe una diferenciación funcional tradicional y aquéllas en las que existen, a nivel directivo, responsables de áreas vinculadas a ingeniería industrial, relaciones institucionales, comercio exterior, etc. En este último subconjunto hay un predominio de empresarios de edad intermedia (67%); estudios secundarios (82%); (sec.industrial: 67%); y en cuanto a la experiencia ocupacional anterior cerca de la mitad han sido trabajadores de empresas más grandes o técnicos y 33% fueron empresarios.

En cuanto a las características de los empresarios que se basan en su propia experiencia para determinar la necesidad de inversión en equipamiento predomina el nivel educativo primario; entre los que combinan su experiencia con la opinión de los técnicos de la empresa en reuniones informales predomina el nivel educativo secundario industrial; y, los que delegan esa decisión en el criterio profesional del personal técnico, interno o externo a

la firma (Consultoras) tienen generalmente un nivel de educación secundario o universitario.

4.- Diferencias en los atributos personales de los empresarios según el tipo de evolución de la firma.

a) De las empresas que tuvieron un crecimiento sostenido desde su fundación, el 60% pertenece a la rama de fabricación de bienes de capital. De este primer grupo el 58% corresponde a firmas cuyos socios ejecutivos pertenecen a grupos etarios de diversas generaciones pero donde prevalecen las edades intermedias. En cuanto a la educación de sus socios, predomina el nivel universitario (50%) con peso significativo de ingenieros y contadores y hay una alta proporción con secundaria completa (40%: industrial 30% y no industrial 10%). Sólo en el 10% de las firmas predomina entre los socios la educación primaria. En cuanto a la experiencia laboral previa de los socios entrevistados se aprecia que si bien su mayor capacitación está centrada en el conocimiento del oficio como productores industriales (37% han sido empleados u obreros en otras empresas del mismo ramo) la adquisición de esa capacitación se realizó en establecimientos grandes lo que les permitió adquirir, además, una visión de un tipo de gestión empresarial más estructurada que la de los pequeños talleres. Otro tanto ocurre en el caso de los que provienen de una experiencia de técnicos especializados en ese ramo (20%). Como dato adicional cabe consignar que 32% de los empresarios son extranjeros de ultramar y 26% son descendientes de primera generación lo que permitiría aventurar que también traen o heredan una cultura industrial de sus lugares de origen que favorece su desempeño empresarial.

b) En las empresas que sufrieron una contracción significativa en su nivel de actividad, frente al cambio de escenario provocado por la apertura de mediados de los setenta, pero que pudieron revertir la situación y seguir expandiéndose durante los ochenta, el 44% se corresponde con una composición etaria de los socios en la que

predomina la combinación de edades intermedias con mayores. La educación que predomina entre los socios es la secundaria industrial (59%) y hay un alto porcentaje que sólo tiene primaria (29%). En el 56% de las firmas la experiencia laboral previa de los socios es la de empresarios en la misma rama de actividad, pero esta categoría (que es la predominante en las ramas de autopartes, bicipartes y productos metálicos) se refiere, mayormente al ser propietarios de pequeños talleres de reparación en los que trabajaban con familiares y/o un escaso número de asalariados.^{24/} Es decir que la experiencia adquirida está asociada principalmente al conocimiento de un oficio en su carácter más artesanal. En el caso de muchos autopartistas al avanzar a la producción de bienes intermedios lograron vincularse con terminales automotrices pudieron combinar su experiencia con el aprendizaje de un funcionamiento más empresarial como subcontratistas impulsándolos a una mayor eficiencia del proceso productivo (control de calidad, disciplinamiento en el plazo de las entregas, etc). La contrapartida fue, sin embargo, que al tener asegurado su mercado estos empresarios no tuvieron necesidad de desarrollar innovaciones en la gestión comercial y financiera y recién se vieron obligados a enfrentar esas cuestiones cuando, a causa de cambios en la política de las terminales, tuvieron que contrarrestar las caídas en su nivel de actividad hacia fines de los setenta buscando nuevos mercados.

c) En cuanto a las empresas que a partir de los cambios impuestos por el nuevo escenario tuvieron una contracción en su nivel de actividad y una incapacidad para revertirla estancándose en una operatoria de subsistencia, se aprecian algunas similitudes con el caso anterior: la predominancia de socios de edad intermedia a

^{24/} Es en las ramas de bicipartes y autopartes donde esa categoría está más ampliamente representada (71% y 64% respectivamente). Dada la estructura organizativa de los talleres de reparación metalmeccánica de los años cuarenta y cincuenta su propietario se asemeja más a un trabajador por cuenta propia que a un patrón o empleador.

mayor y de educación secundaria en primer lugar (66%) siguiéndole en orden decreciente la primaria (22%). Por el contrario, en relación a la experiencia ocupacional anterior la categoría de mayor peso es la de los socios que heredaron la firma (40%) y en cambio no se registraron casos en los que la experiencia previa fuera la de técnicos.

De acuerdo a la evolución de las firmas y tomando como referencia las características de los agentes económicos responsables de la trayectoria realizada y de las estrategias para sobrellevar exitosamente cambios en el escenario en el que desarrollan su actividad se podría plantear, a modo de síntesis, la siguiente caracterización de empresarios:

i) En el grupo a de empresas con crecimiento sostenido prevalecen empresarios de edades intermedias, alta educación formal (secundaria y universitaria) y con una experiencia laboral anterior como trabajadores en empresas medianas y grandes o técnicos que no sólo los capacita en el oficio sino que también les permite visualizar un horizonte de negocios y una organización del proceso productivo mayor al que normalmente tienen acceso los pequeños propietarios de un taller. Esto se manifiesta en la capacidad de estos empresarios para anticipar, en parte, los cambios macroeconómicos ajustando a ellos su estrategia de expansión.

ii) En el grupo b de empresas que a pesar de la crisis de los setenta pudieron revertir los efectos negativos sobre su nivel de actividad prevalecen empresarios de edades intermedias y mayores, educación formal media (la mayoría con secundaria completa y el resto con primaria), y experiencia ocupacional previa como empresarios de pequeños talleres. Se pueden distinguir dos caracterizaciones diferentes de empresarios. Aquéllos que desarrollaron una reestructuración significativa de su gestión o una reorientación de su actividad y lograron que la firma tuviera su mayor expansión en los años ochenta y los que pudieron revertir

la crisis de los años setenta sin producir cambios significativos en su gestión pero no volvieron a tener una expansión como en las etapas previas a la crisis.

Las estrategias de los primeros se podrían calificar como ofensivas y flexibles: optaron por aprovechar la apertura para importar bienes de capital y renovar su equipamiento o para reorientar la actividad introduciendo modificaciones en el mix productivo en función de mantenerse en el mercado. En general mejoraron su gestión comercial y/o iniciaron una reestructuración de la actividad en busca de mayor eficiencia y menores costos. Los segundos asumieron una estrategia defensiva y tradicional: racionalizar el personal ocupado en busca de menores costos, mantener una actitud conservadora en cuanto a una reestructuración sustantiva de la actividad y de la gestión. En las diferencias de estrategias asumidas por esos dos tipos de empresarios además de las características de rama y tamaño y de la disponibilidad financiera, es probable que incidieran también características psicosociales del empresario (mayor o menor autoritarismo, flexibilidad, disposición al riesgo) que no fueron investigadas en este estudio.

iii) En el grupo de empresas c que tras la crisis de los setenta se mantienen estancadas, las características sociodemográficas de los socios que prevalecen son muy semejantes a las del grupo b excepto en relación a la experiencia ocupacional anterior donde se registra un fuerte peso de los que heredaron la empresa. En este grupo es posible diferenciar a aquéllos que hacia mediados de los setenta exacerbaron los riesgos a través de un endeudamiento que no les resultó fácil solventar posteriormente y/o haciendo inversiones que sobredimensionaron su capacidad productiva sin prever las dificultades para sostener esa capacidad en el futuro de aquéllos que, por el contrario, asumieron una actitud defensiva extrema reduciendo su nivel de actividad y su volumen de negocios a una mera subsistencia.

iv) Finalmente, se puede apreciar la existencia de empresarios satisfechos que consideran que alcanzaron un nivel de actividad aceptable y no manifiestan interés en seguir expandiéndose tanto en las empresas del grupo b como en las del grupo c. Este grupo está conformado particularmente por empresarios de edad avanzada que por no tener descendencia o por no haber logrado incorporarla a la conducción de la firma, consideran que el ciclo vital de ésta está indefectiblemente unido al propio, es decir que la empresa desaparecerá con la muerte de estos empresarios.

CONSIDERACIONES FINALES.

Las pequeñas y medianas empresas son organizaciones económicas que no sólo se diferencian de las grandes firmas por el volumen de sus negocios sino también por la característica que asume en ellas la gestión empresarial. A diferencia de aquellas, que estructuran su conducción sobre la base de un cuerpo profesionalizado de gerentes y/o directores, que mediatizan la relación entre la empresa y los propietarios (o accionistas mayoritarios), en las PYMES el propietario (o propietarios) tiene una vinculación directa con las acciones y decisiones que se realizan en la empresa.

La presencia significativa de empresas familiares entre las PYMES metalmeccánicas entrevistadas refuerza, a su vez, la importancia de conocer por una parte el sistema de valores y pautas de acción derivados de historias culturales y regionales en los que dichas empresas familiares están contextuadas. Por otra parte, el análisis de los aspectos psicosociales y morfológicos permitirá determinar el rol de la familia en la conformación de la empresa, la incidencia del sexo y la edad de los posibles sucesores, sus intereses y aptitudes personales, etc. Cabe resaltar que en el tema de la sucesión de la conducción (ante la vejez o muerte de los fundadores) es un tema central la diferenciación entre los intereses familiares y los empresariales y que de su resolución depende que dicha sucesión pueda llegar a adquirir un carácter altamente conflictivo. De la misma manera, en el estilo de conducción de la empresa no se pueden soslayar la influencia de atributos referidos a las características sociodemográficas de los socios ejecutivos, la incidencia de su personalidad en los criterios que rigen la gestión empresarial, la toma de decisiones y el tipo de estrategias que implementa en la trayectoria de su firma.

Durante la década de los ochenta muchas empresas se vieron afectadas por los efectos de las políticas de apertura y reforma

financiera del gobierno militar y por los cambios en las políticas económicas y la inestabilidad monetaria que signaron al país durante los gobiernos constitucionales de esos años. A comienzos de los noventa las nuevas condiciones macroeconómicas de estabilidad monetaria y apertura de la economía imponen la necesidad de importantes reestructuraciones en la gestión empresarial y productiva para elevar los niveles de competitividad de las firmas. En términos generales, se observa que en las diversas evoluciones experimentadas por las firmas a partir de 1976 fueron centrales un conjunto de factores como el tipo de gestión empresarial, la capacidad de anticipar estrategias de readecuación al contexto macroeconómico, la flexibilidad y la disposición al riesgo de los empresarios para introducir los cambios requeridos. A su vez, en la elección de las estrategias, más allá de las restricciones específicas sectoriales y de tamaño de las firmas, tuvieron importancia las características de los agentes encargados de la conducción de las empresas.

Factores como la edad, el nivel educativo y la experiencia laboral anterior parecerían tener algún nivel de asociación con las estrategias implementadas por los empresarios y por ende con las trayectorias evolutivas de las firmas. Sin embargo, el grado de incidencia en cada caso es diferente y si bien en ocasiones la deficiencia en uno de los atributos llega a compensarse con la existencia de otros (como sucede con la educación formal y la experiencia laboral previa, o en el caso de la edad cuando hay una composición generacional en la que se combinan jóvenes con mayores equilibrando las tendencias conservadoras e innovadoras propias de cada grupo etario) lo que surge de este estudio es que de todos los indicadores es el nivel de educación el que tendría un poder explicativo más claro.

Es importante resaltar, sin embargo, que si bien el menor poder explicativo del atributo experiencia ocupacional anterior podría estar asociado a la dificultad que ofrece una economía

inestable como la Argentina para aprovechar el aprendizaje acumulado por los empresarios en su historia ocupacional, hubo limitaciones propias del estudio que no permitieron profundizar algunas cuestiones como, por ejemplo, la categoría "empresarios" en la que se pueden incluir situaciones diversas.^{25/}

A pesar de que el número de entrevistas utilizadas en este estudio no permite profundizar en las características personales de los empresarios según los diversos matices de su comportamiento frente a la crisis (flexibilidad, innovación, actitud frente al riesgo, etc.), más allá de los efectos rama y tamaño, sería de interés para el lineamiento de políticas de apoyo empresarial realizar estudios donde se precise la capacidad explicativa de los aspectos psicosociales, culturales y de experiencia previa.

^{25/} Tal como quedó planteada la categoría permitió que se incluyese en ella desde el pequeño taller por cuenta propia hasta una empresa propiamente dicha. A efectos de poder subsanar esa deficiencia, se utilizaron las categorías rama de actividad y tamaño para establecer una gama aproximada de diferencias. La categoría de los técnicos que deciden ser empresarios es probablemente la que tiene mayor claridad para ser definida. De hecho dicha categoría se asocia con un nivel educacional de secundaria y más. En los casos analizados dentro de esa categoría prevalecen los empresarios de edades intermedias y jóvenes y sus firmas se ubican entre las que tuvieron en los últimos quince años crecimiento sostenido o las que pudieron retomar la senda del crecimiento a pesar de haber sido afectadas por la política de apertura. Un caso particular es el de los empresarios que no tienen una experiencia laboral previa por haber heredado la empresa. En estos casos si bien parecería haber una asociación positiva entre el tamaño de la empresa y su trayectoria evolutiva, hay una diversidad de situaciones que ameritan un análisis más profundo y cualitativo de la modalidad que asumió el traspaso de la conducción (si la misma fue preparada a través de una incorporación paulatina a la toma de decisiones, si se contempló la edad y educación del heredero al momento del traspaso, otras características psicosociales del nuevo empresario, etc.) objetivo que excedía las posibilidades de esta investigación.

APENDICE ESTADISTICO**INDICE DE CUADROS**

CUADRO 1: ROSARIO. DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LAS FIRMAS SEGUN AÑO DE FUNDACION, RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO.

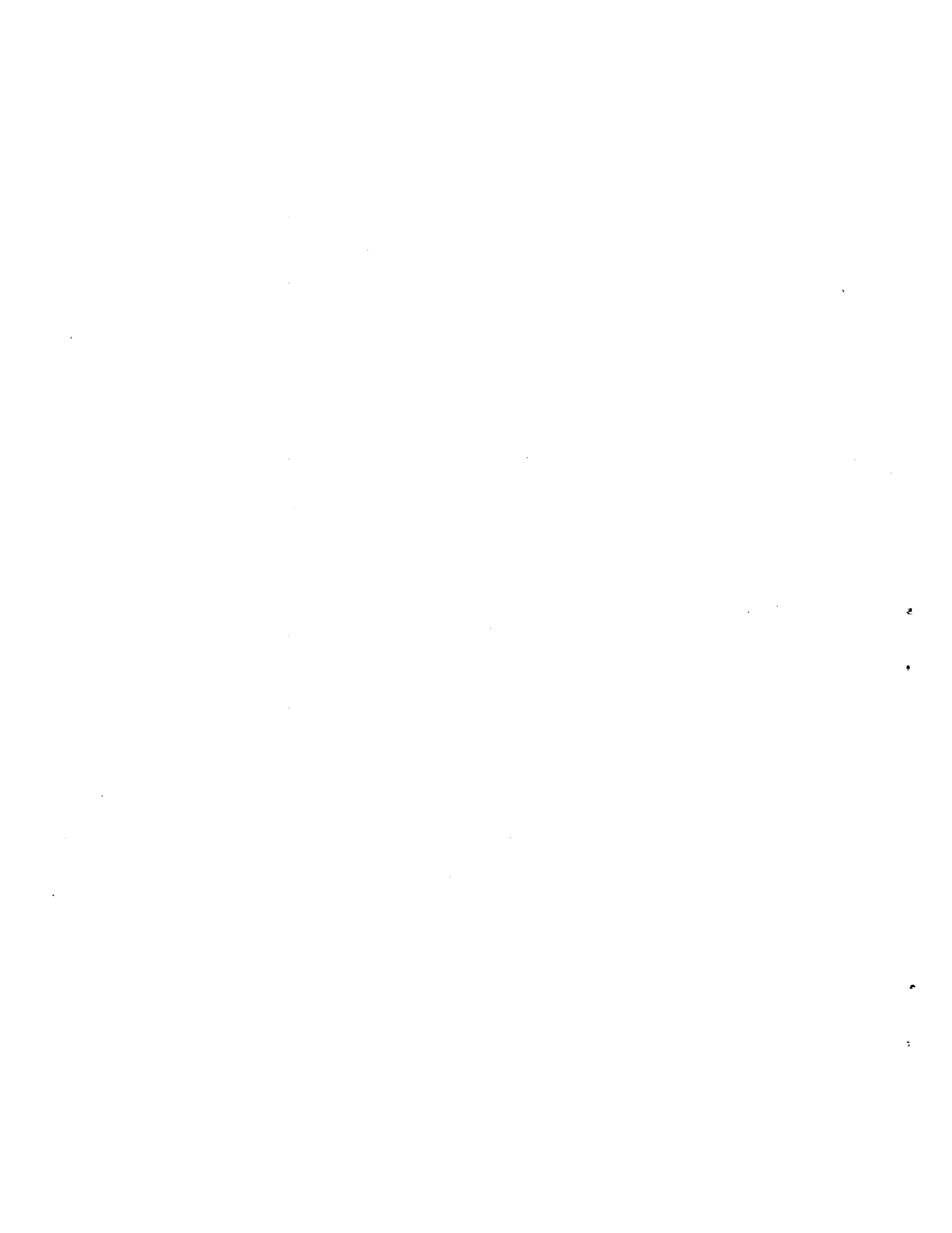
CUADRO 2: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS FIRMAS POR SECTOR Y SEGUN LA EVOLUCION DE SUS ACTIVIDADES.

CUADRO 3: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN COMPOSICION GENERACIONAL DE LOS SOCIOS Y PERIODO DE FUNDACION DE LAS FIRMAS.

CUADRO 4: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN ACTIVIDAD ANTERIOR DEL EMPRESARIO Y PERIODO DE FUNDACION DE LAS EMPRESAS.

CUADRO 5: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN ORIGEN NACIONAL DE LOS EMPRESARIOS Y PERIODOS DE FUNDACION DE LAS FIRMAS.

CUADRO 6: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN NIVEL DE EDUCACION PREDOMINANTE DE LOS SOCIOS Y PERIODOS DE FUNDACION DE LAS FIRMAS.



CUADRO 1: ROSARIO. DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LAS FIRMAS SEGUN AÑO DE FUNDACION, RAMA DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO.

Rama de actividad, tamaño. **	Etapas de Fundación de las firmas *			Total en % segun rama y tamaño
	1940-1965	1966-1975	Desde 1976	
38199				100 %
Pequeña	0	22 %	0	22 %
Intermedia	33 %	12 %	0	45 %
Mediana	0	11 %	0	11 %
Med.Grande	11 %	11 %	0	22 %
38221				100 %
Pequeña	0	0	0	0
Intermedia	0	33 %	0	33 %
Mediana	33 %	0	34 %	67 %
Med.Grande	0	0	0	0
38240				100 %
Pequeña	25 %	0	0	25 %
Intermedia	33 %	0	0	33 %
Mediana	34 %	8 %	0	42 %
Med.Grande	0	0	0	0
38432				100 %
Pequeña	25 %	0	8 %	33 %
Intermedia	9 %	0	0	9 %
Mediana	17 %	8 %	8 %	33 %
Med.Grande	25 %	0	0	25 %
38433				100 %
Pequeña	0	0	0	0
Intermedia	0	25 %	0	25 %
Mediana	25 %	0	0	25 %
Med.Grande	50 %	0	0	50 %
38440				100 %
Pequeña	29 %	14 %	0	43 %
Intermdia	57 %	0	0	57 %
Mediana	0	0	0	0
Med.Grande	0	0	0	0
Total	72 %	21 %	7 %	100 %

Notas:

* Menos de 3 firmas.

**Tamaño segun facturación anual:Pequeñas:hasta 700.000 dólares. Intermedias:700.001 a 1.500.000 dólares.Mediana:1.500.001 a 5.000.000 dólares.Mediana Grande:Más de 5.000.000 dólares.

Fuente:Elaboración propia en base a los datos de la Encuesta de PYMES industriales Metalmeccánicas de Rosario. 1991.Programa PRIDRE.

CUADRO 2: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS FIRMAS POR SECTOR Y SEGUN LA EVOLUCION DE SUS ACTIVIDADES.

	38199	38221	38240	38330	38432	38433	38440	Total
Grupo a	22%	0	50%	(**)	8%	50%	0	23%
Grupo b	56%	67%	25%	(**)	67%	25%	86%	53%
Grupo c	22%	33%	25%	(**)	25% (*)	25% (*)	14%	23%
Número de firms	9	3	12	(**)	12	3	7	47

(*) Corresponde a empresas que tuvieron que vender sus acciones a otra firma hacia fines de los ochenta. No se califica en este cuadro a las firmas compradoras aunque como se menciona en el texto tienen en general una alta performance tecnológica.

(**) Menos de 3 empresas

Fuente: Idem Cuadro I

CUADRO 3: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN COMPOSICION GENERACIONAL DE LOS SOCIOS Y PERIODO DE FUNDACION DE LAS FIRMAS.

Años Fund. Empr.	Joven 20-39	Inter 40-59	Mayor 60 y+	Subt. Unig.	Joven con mayor	Joven con inter	Inter con mayor	Subt. Multi gener	Total
1940 a 1965	1	8	8	17	7	1	9	17	34
1966 a 1975	0	2	0	2	1	0	4	5	7
1976 a 1983	0	3	0	3	0	2	1	3	6
Total	1	13	8	22	8	3	14	25	47

Fuente: Idem cuadro 1.

CUADRO 4: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN ACTIVIDAD ANTERIOR DEL EMPRESARIO Y PERIODO DE FUNDACION DE LAS EMPRESAS.

Período de Fundac. Empresa	Empresaren mismo ramo	Empleado u obrero en mismo ramo	Técnico en activ. metalmec	Hereda conducc. de la firma.	Experien cia en otro ramo	Total
1940 a 1965	38 %	20 %	15 %	21 %	6 %	100 %
1966 a 1975	10 %	50 %	10 %	20 %	10 %	100 %
1976 a 1983	33 %	67 %	0	0	0	100 %
Total	31 %	29 %	13 %	19 %	8 %	100 %

Fuente: Idem Cuadro 1.

CUADRO 5: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN ORIGEN NACIONAL DE LOS EMPRESARIOS Y PERIODOS DE FUNDACION DE LAS FIRMAS.

Período de fundación de las empresas	Empresarios argentinos nativos	Empresarios descendientes directos de extranjeros.	Empresarios Extranjeros	Total
1940-1955	42 %	37 %	21 %	100 %
1956-1965	27 %	46 %	27 %	100 %
1966-1975	60 %	30 %	10 %	100 %
1976-1983	67 %	33 %	0	100 %
Total	43 %	38 %	19 %	

Fuente: Idem Cuadro 1.

CUADRO 6: ROSARIO. DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS SEGUN NIVEL DE EDUCACION PREDOMINANTE DE LOS SOCIOS Y PERIODOS DE FUNDACION DE LAS FIRMAS.

Período de fundación de las empresas.	Nivel de educación predominante entre los socios en la empresa						
	Primaria.	Secund no Indust	Secund Indust	Univ. (menos Econ. o Ing)	Univ. en C. Econ.	Univ. en Ingen.	Total
1940 a 1965	26 %	32 %	29 %	3 %	6 %	3 %	100 %
1966 a 1975	20 %	30 %	40 %	0	0	10 %	100 %
1976 a 1983	33 %	0	67 %	0	0	0	100 %
Total	25 %	30 %	34 %	2 %	2 %	4 %	100 %

Fuente: Idem Cuadro 1.

BIBLIOGRAFIA CITADA.

Barkham, R., 1990. "The influence of the personal characteristics of the entrepreneur on the size and growth of the new firm", en University of Reading Department of Economics. Discussion Papers in Urban and Regional Economics. Series C. Vol. II (1989/90) N° 47. Department of Economics, Faculty of Urban and Regional Studies, Reading. England.

Dossi, G., 1987. Innovazione e dinamica industriale: alcuni commenti. Presentado al Seminario de Torino, Italia en el mes de Noviembre.

Katz, J. y colab., 1986. Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana. El caso de la industria metalmeccánica. Programa BID/CEPAL/CIID/PNUD. Buenos Aires.

Katz, J. y Kosacoff, B., 1989. El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva. Bibliotecas Universitarias. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

Kets de Vries, M. "The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads" citado en Stanworth, J., Stanworth, C., Granger, B. and Blythe, S., 1989. "Who Becomes an Entrepreneur?" en International Small Business Journal. Vol. 8, N° 1, Oct-Dec, 1989.

Kosacoff, B. y Azpiazu, D., 1989. La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales. Bibliotecas Universitarias. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

McLelland, D.C., 1961. "The achieving society". Princeton: Van Nostrand, citado en Stanworth, J., Stanworth, C., Granger, B. and Blythe, S., 1989. "Who Becomes an Entrepreneur?" en International Small Business Journal. Vol. 8, No. 1, Oct-Dec, 1989.

Moori-Koenig, V. y Yoguel, G. 1991. Algunos aspectos microeconómicos de la competitividad de las PYMES metalmeccánicas en el proceso de internacionalización. PRIDRE. Programa CFI-CEPAL, Doc. de Trabajo N° 26. LC/BUE/R159.

Moori-Koenig, V. y Yoguel, G. 1992. Competitividad de las PYMES autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional. PRIDRE. Programa CFI-CEPAL, Doc. de Trabajo N° 30. LC/BUE/R174.

Quintar, A., 1991. La incidencia de las características de los empresarios en el desarrollo de las PYMES. El caso de la metalmeccánica en el Gran Buenos Aires. PRIDRE. Programa CFI-CEPAL, Doc. de Trabajo N° 23. LC/BUE/R160.

Quintar, A. y Castagna, A. 1991. Historia de las pequeñas y medianas empresas metalmeccánicas de Rosario. PRIDRE. Programa CFI-CEPAL,