



Distribución Limitada  
LC/BUE/L.156  
Agosto 1996

---

**C E P A L**

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe**

**Oficina en Buenos Aires**

**INERCIA E INNOVACION EN LAS CONDUCTAS ESTRATEGICAS  
DE LAS PYMES ARGENTINAS.  
ELEMENTOS CONCEPTUALES Y EVIDENCIAS EMPIRICAS.**

Hugo Kantis\*

**DOCUMENTO DE TRABAJO N° 73**

---

\* Se agradece la colaboración de Adelina Brocco.

Las opiniones del autor son de su exclusiva responsabilidad y pueden no coincidir con las de la Organización.

## **RESUMEN**

En el actual contexto de transformación estructural de la economía argentina, las empresas se plantean nuevos desafíos de competitividad; existiendo un amplio consenso acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las Pymes.

Con frecuencia las debilidades identificadas en las Pymes en materia de gestión estratégica provienen de un enfoque tradicional, que tiene a las grandes empresas como sujeto de análisis y como parámetro de comparación. Para superar estas limitaciones resulta fundamental avanzar en la comprensión de las características específicas de las Pymes, la naturaleza de su proceso decisorio y de los factores que contribuyen al desarrollo de su capacidad estratégica.

Este ensayo procura aportar algunos elementos para el desarrollo de un enfoque alternativo de la gestión estratégica en las Pymes a partir de las especificidades y factores de diferenciación de este tipo de firmas. El desafío para las Pymes incluye la necesidad de diseñar una agenda estratégica innovadora y la definición de una secuencia y tiempos de concreción de un conjunto de acciones complejas, en el marco de una mayor flexibilidad para ajustarse a los cambiantes escenarios futuros.

## **ABSTRACT**

In the current structural transformation process, Argentine small and medium-sized enterprises (SMEs) are faced with new competitiveness challenges. Specially, there is wide consensus on the need to strengthen their strategic management competence.

The weaknesses associated with SMEs in relation to their strategic management frequently come from the traditional approach that uses large firms as analysis subject and as the comparative standard. In order to overcome such limitations it is extremely important to understand the specific characteristics of SMEs, the nature of their decision-making process and the aspects contributing to the development of their strategic capacity.

This paper aims at providing some elements for the development of an alternative approach for SMEs strategic management, based on their specificities and differentiating factors. The challenge for SMEs includes the need of designing an innovative strategic program, defining the sequence and implementation terms of a set of complex actions in a context flexible enough to meet changing future scenarios.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
I. EL MANAGEMENT ESTRATEGICO Y LA ESPECIFICIDAD DE LAS PYMES .....	3
II. CARACTERISTICAS BASICAS Y FACTORES QUE DIFERENCIAN EL PROCESO ESTRATEGICO EN LAS PYMES .....	5
1. Características básicas de la gestión estratégica en las Pymes .....	5
2. Factores relevantes que influyen en la capacidad estratégica de las empresas .....	6
III. EXIGENCIAS DE CAMBIO EN LAS CONDUCTAS ESTRATEGICAS DE LAS PYMES ARGENTINAS .....	10
1. La herencia de la década anterior .....	10
2. Posicionamiento competitivo y conductas estratégicas en los noventa .....	13
2.1 Comportamientos predominantes .....	13
2.2 Respuestas estratégicas innovadoras .....	16
IV. CONCLUSIONES .....	18
BIBLIOGRAFIA .....	19



## INTRODUCCION

Las transformaciones de la economía argentina desde inicios de los noventa han definido nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. La profundización de la apertura comercial y la desregulación económica han generado un marco que plantea nuevas demandas de competitividad para las Pequeñas y Medianas Empresas. Las firmas ven la necesidad no sólo de reaccionar en el corto plazo ante la brusca caída de sus márgenes de utilidad, sino de repensar sus propias perspectivas en horizontes más extensos. Si bien esta situación coloca a todas las empresas ante un nuevo desafío de competitividad, las características y magnitud de las tareas requeridas son claramente distintas en las firmas de diferente tamaño y sectores.

La profundidad de los cambios presiona a las Pymes 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. En este contexto macroeconómico, existe un amplio consenso entre académicos y funcionarios del sector público y privado acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las Pymes. En consecuencia, resulta fundamental avanzar en la comprensión de lo que ello realmente significa a los efectos de orientar correctamente los procesos y las iniciativas de apoyo asociados al logro de dicho objetivo.

Con frecuencia, las debilidades identificadas en las Pymes 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 escritos, proyecciones y metas, etc. Más allá de que dicha descripción sea cierta, parecería necesario comprender mejor la especificidad de la Pyme, la naturaleza del proceso decisorio y de los factores que contribuyen a la capacidad estratégica de las Pymes.

La traslación automática de las premisas y conceptos provenientes del campo de las grandes firmas no parece ser una vía capaz de contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas. El desafío para las Pymes incluye la necesidad de diseñar una agenda estratégica coherente, la definición de una secuencia y *timings* en la concreción de un conjunto de acciones complejas, así como también gestar un proceso interno que permita alcanzar un elevado nivel de flexibilidad para ajustar tales acciones a las alteraciones en los escenarios previstos.

El objetivo de este ensayo consiste en aportar algunos elementos para el desarrollo de un enfoque alternativo acerca de las características de la gestión estratégica en las Pymes. A diferencia del enfoque tradicional, que tiene a las firmas grandes como parámetro de comparación, se adopta una perspectiva diferente basada en el análisis de los factores que diferencian a las firmas Pymes con distinta capacidad estratégica. Este análisis se apoya, a su vez, en las evidencias de estudios realizados tanto a nivel internacional como del conjunto de investigaciones llevadas a cabo en el ámbito nacional por el área Pyme de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Oficina en Buenos Aires.

En la primera sección se presentan algunos comentarios breves acerca del debate actual entre las escuelas de *management* estratégico, como marco para plantear la

necesidad de un enfoque que rescate la especificidad de las firmas Pymes. En la segunda sección, se avanza en la identificación de dichas especificidades y de los factores que diferencian a las Pymes con distinta capacidad estratégica. Posteriormente, se presentan algunas evidencias acerca del caso de las Pymes argentinas. Se analiza brevemente la herencia de las conductas adoptadas por las firmas en los años ochenta y las principales respuestas estratégicas actuales. Por último, en la cuarta sección, se presentan algunas conclusiones.



## I. EL MANAGEMENT ESTRATEGICO Y LA ESPECIFICIDAD DE LAS PYMES

Como resultado de las transformaciones registradas en la economía argentina se aprecia una jerarquización de las diversas áreas de la gestión de la empresa. La transición desde una economía cuasi-cerrada y con elevada inflación hacia un escenario de fuerte presión competitiva y relativa estabilidad macroeconómica, ha provocado un aumento de la importancia relativa de la gestión estratégica global de las empresas, en desmedro de la concentración casi exclusiva en los aspectos financieros de corto plazo que caracterizaron la anterior década.

Este cambio acompaña las tendencias también verificadas a nivel internacional, orientadas hacia un mayor interés en las estrategias de las firmas. Los nuevos enfoques sobre competitividad tienden a considerar que las posiciones de mercado de las empresas son el resultado de un sendero de mediano o largo plazo, en el cual su capacidad de generar respuestas innovadoras es vital. Esta perspectiva ha tendido a ser asumida de manera creciente y con un interesante grado de coincidencias entre los aportes realizados desde el campo de la economía y del *management* estratégico.<sup>1</sup>

Se asiste así a una proliferación de textos, notas periodísticas y seminarios referidos a este campo del *management*, registrándose en el plano académico un profundo debate entre las diferentes escuelas existentes. Sin pretender adentrarnos en este debate vale la pena citar algunos argumentos al respecto, de manera de introducir la especificidad del comportamiento estratégico en las Pymes y la necesidad de construir enfoques más apropiados para su estudio.

Hasta la década del ochenta había predominado la idea de que la planificación estratégica era un proceso estrictamente racional, formal y sistemático, por el cual la conducción de la empresa analizaba el contexto y definía una serie de objetivos y metas a alcanzar, en un cierto horizonte de tiempo, a través de una determinada articulación de recursos. La etapa de diseño era seguida de su implementación, existiendo una retroalimentación periódica de resultados orientada al control de la gestión y a la redefinición de estrategias.

Este enfoque de tipo prescriptivo es compartido por diversas escuelas (*design school*, *formal planning school* y *analytical positioning school*) y se basa en premisas tales como: i) la clara distinción entre las etapas de formulación e implementación, ii) la creencia de que las estrategias deben ser explícitas y articuladas, iii) el supuesto de que la estrategia emana de un núcleo de "estrategas" en la cúspide organizacional con capacidad de "mapear" el mercado y seleccionar las alternativas de mayor contribución a los objetivos de maximización de la empresa, iv) sólo luego de la etapa de formulación es posible pasar a la etapa de implementación (Barbour 1995).

Tales premisas han sido cuestionadas por quienes, desde una perspectiva más descriptiva, se han dedicado a analizar el proceso real de formulación de estrategias; destacándose las críticas centradas en la escasa aplicabilidad y la limitada efectividad en

---

<sup>1</sup>/ La existencia de puntos de contacto entre economistas y profesionales del *management* estratégico es analizada en un número del *Strategic Management Journal* (1991) dedicado a tal fin y del cual participan autores tales como Nelson, Porter, Williamson, Rumelt, Schendel y Teece.

ambientes turbulentos y en empresas no corporativas (Mintzberg 1994). El carácter centralizado de la formulación estratégica, la brecha entre cada una de las etapas (análisis, formulación y acción) y la extensión y rigidez del ciclo son algunos de los aspectos más criticados. Las firmas, sin embargo, parecerían comportarse de manera muy diferente a la considerada por las corrientes prescriptivas.

El principal aporte de las corrientes descriptivas es el haber conseguido flexibilizar las rígidas premisas básicas de la planificación estratégica introduciendo nuevos conceptos que ayudan a comprender la complejidad de los procesos subyacentes (van Raaij & Stoelhorst 1994). Crecientemente, las estrategias de las firmas tienden a ser consideradas más desde la perspectiva de los procesos de aprendizaje que involucran al conjunto de la firma, que como un conjunto de objetivos, acciones y presuntos resultados (Senge 1990)<sup>2</sup>. Se asigna un importante rol a la visión y pensamiento estratégico en la empresa como guías de una gestión flexible basada en el desarrollo del "corazón competitivo de la empresa". Este núcleo de capacidades competitivas básicas es considerado como un emergente altamente idiosincrático del sendero madurativo de la propia empresa (Prahalad y Hamel 1990, Hamel y Prahalad 1994)<sup>3</sup>.

Esta evolución de las ideas del *management* estratégico a nivel internacional brinda una plataforma más apropiada para avanzar en el estudio específico de los problemas de la gestión estratégica en las Pymes. A pesar del elevado consenso existente acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad estratégica de las Pymes, la mayoría de los análisis carecen de precisiones acerca de la naturaleza de la gestión estratégica en este tipo de firmas. En otros casos, se trata de juicios centrados en la falta de formalidad del proceso de formulación de estrategias, en la ausencia de actividades sistemáticas y de rutinas orientadas a definir objetivos y acciones articuladas en torno a un plan estratégico.

Estas opiniones reconocen una notable identidad con las premisas del enfoque tradicional y constituyen un intento de aplicar a las Pymes criterios y perspectivas provenientes del campo de las grandes firmas, hoy fuertemente cuestionadas aún en su propia esfera de aplicación. No sólo parecen poco ajustadas a la realidad de las firmas Pyme sino que desconocen el alcance del debate existente en este campo. En consecuencia, el estudio de la gestión estratégica en las Pymes requiere de un nuevo enfoque basado en una mejor comprensión de los factores críticos que diferencian a las Pymes con distinta capacidad estratégica<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Entre los nuevos enfoques es posible mencionar aportes tales como los de la *learning school* (Senge 1990), *emergent strategy* (Mintzberg 1994), *resource based approach* (Hamel y Prahalad 1994) y las más recientes aplicaciones de la teoría del caos al management estratégico (Stacey 1993). Más allá de su crítica a las concepciones clásicas, existen fuertes diferencias entre los mismos. Al simple efecto de brindar un ejemplo, cabe destacar la importancia asignada por la teoría del caos a la aceptación de contraculturas en la empresa como mecanismo generador de respuestas innovadoras frente al énfasis en la unificación de la visión estratégica de otras corrientes.

<sup>3</sup> Es interesante la coincidencia existente en este aspecto entre los autores neoshumpeterianos y los del *resource based approach*.

<sup>4</sup> Este planteo es coincidente con el presentado en un trabajo reciente sobre las conductas estratégicas de las Pymes (Moori-Koenig, V.; Quintar, A. y Yoguel, G., 1996)

## II. CARACTERISTICAS BASICAS Y FACTORES QUE DIFERENCIAN EL PROCESO ESTRATEGICO EN LAS PYMES

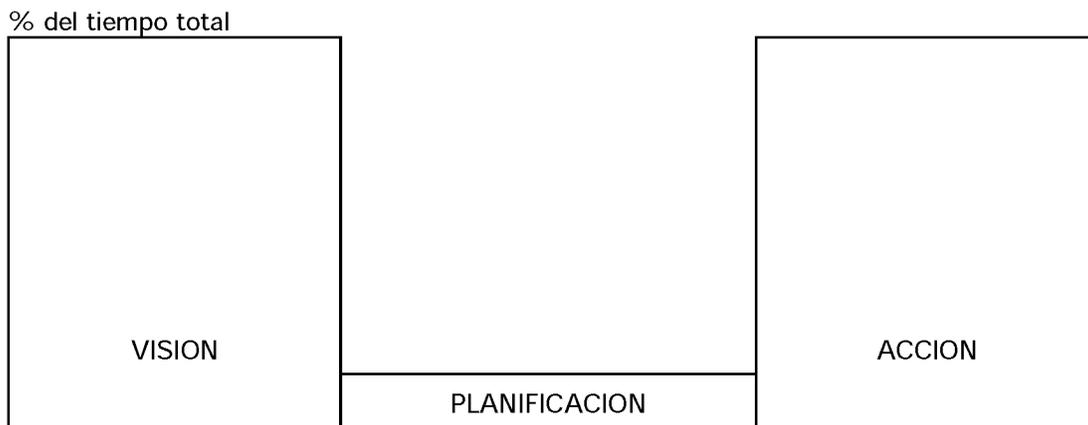
### 1. Características básicas de la gestión estratégica en las Pymes

Estudios realizados a nivel internacional (Gibb y Scott, 1985) y en Argentina (Yoguel 1995, Gatto y Yoguel 1993) ofrecen claras evidencias acerca de las especificidades de la gestión estratégica en las firmas Pymes. De modo muy sintético, algunas de las conclusiones que es posible obtener a partir de tales estudios son las siguientes:

a) Las Pymes 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 nos dice, sin embargo, acerca de las capacidades estratégicas reales de las Pymes.** No existen evidencias concluyentes acerca del grado de asociación entre planificación estratégica y performance (Gibb y Scott, 1985).

Estudios acerca del perfil de los emprendedores Pymes ("entrepreneurs") indican que estos empresarios combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción. Son a la vez "visionarios y realizadores" (Johanisson y Gyllberg 1988) pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación.

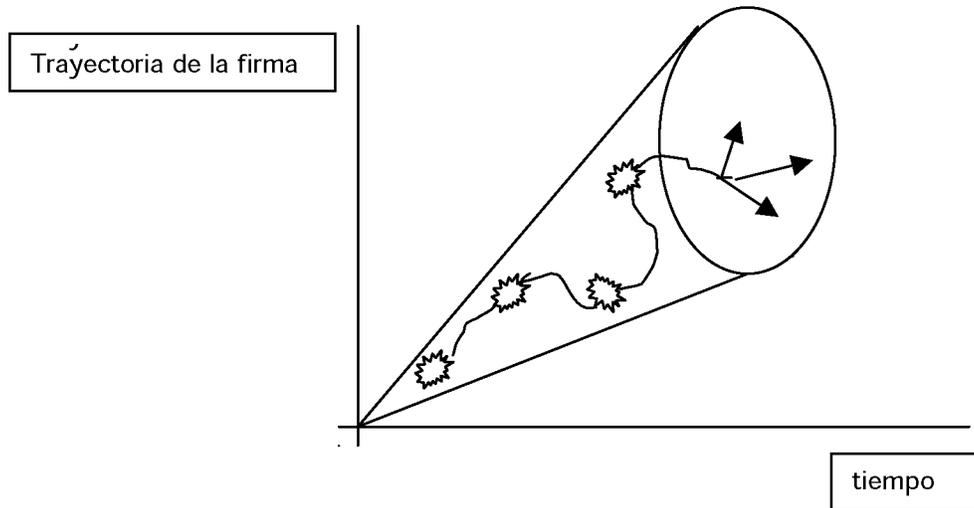
**Gráfico 1. La esencia del "entrepreneur": acción y visión**



Fuente: Johanisson and Gyllberg (1988)

b) Las Pymes 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, ilustradas como "nubes" en el gráfico 2 algunos de los cambios son mentalmente madurados, mientras que otros son explorados mediante las acciones presentes. La visión opera guiando el proceso de reorientación estratégica (Johanisson y Gyllberg 1988).

Gráfico 2. Trayectoria de la firma



Fuente: Johannisson y Gyllberg 1988.

c) El rol del empresario Pyme 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 Pyme, 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.

d) 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 (Lessem 1984). Su vínculo con el entorno es de tipo interactivo, en contraposición con la naturaleza reactiva de la mayoría de las Pymes y con el carácter proactivo prescripto por el *management* estratégico. Una competencia genérica del emprendedor que interviene en este proceso es su intuición.

Estas características describen en términos muy generales algunos rasgos particulares del proceso estratégico en las Pymes, pero no determinan implicancia alguna en términos de la capacidad diferencial entre distintas firmas. Su contribución principal consiste en definir un punto de partida desde el cual, asumiendo tales rasgos, es posible profundizar en la identificación de los factores relevantes que influyen en la diferente capacidad de gestión estratégica de las empresas. El siguiente punto tiene como propósito avanzar en dicha dirección.

## 2. Factores relevantes que influyen en la capacidad estratégica de las empresas

Las decisiones estratégicas de las firmas se apoyan en su plataforma de recursos

actuales (financieros, tecnológicos, humanos, posición de mercado actual, etc.) y en la experiencia acumulada a lo largo de los procesos de aprendizaje desarrollados en dicha trayectoria (Gibb and Scott 1985). Esta experiencia involucra aspectos de mercado, desarrollo de productos, vinculación con otros agentes institucionales, financieros y productivos, por mencionar sólo algunos de los más destacados.

**En consecuencia, un primer factor que afecta la capacidad estratégica de las firmas refiere claramente a dicha base de recursos y experiencia acumulados a lo largo de su sendero madurativo.** Un aspecto crítico que permite diferenciar a las Pymes es su muy diversa capacidad autodiagnóstica para evaluar sus activos tangibles e intangibles y para identificar su núcleo de habilidades competitivas básicas (*core competence*) ante situaciones de mercado específicas.

A su vez, esta capacidad autodiagnóstica está íntimamente vinculada a los conocimientos y experiencias acumulados, a los que ya nos hemos referido, pero también a la visión estratégica y a la agudeza perceptiva del empresario Pyme para captar la dinámica del mercado y sus tendencias (Gibb 1983). Existen evidencias acerca de la brecha entre las condiciones objetivas y la percepción empresarial, en muchos casos más influenciada por la inercia productiva y de gestión que por una realidad en transformación. En definitiva, el desarrollo de capacidades estratégicas refiere a las habilidades de las firmas para acceder a información estratégica y efectuar lecturas correctas de los cambios en curso.

Con respecto al acceso a información de mercado es posible destacar la relevancia del tipo de relaciones interfirma e interinstitucionales de las que participan las Pymes. La posibilidad de acceder a flujos de información estratégica de manera continua depende, en alto grado, de la naturaleza de tal entramado de relaciones (Johanisson 1994, Bianchi y Miller 1993).

Mucho se ha escrito acerca de la importancia para las firmas Pymes de participar de un entramado de relaciones que combine las ventajas asociadas a vínculos intensos entre agentes homogéneos con otro tipo de lazos más heterogéneos, con agentes diferentes que no pertenecen al anterior núcleo (Granovetter 1973, Johanisson 1994). Las interrelaciones tienden a ampliar la posibilidad de captar información sobre nuevas oportunidades y amenazas, evitando "miradas encapsuladas tipo túnel". Las relaciones entre homogéneos facilitan la socialización de dicha información y la generación de respuesta frente a cambios del contexto.

En lo que refiere a la información propia de la empresa es importante destacar la importancia de contar con indicadores mínimos que permitan medir la performance de la empresa y la evaluación su posición en las diversas facetas de la gestión (tecnoproductiva, comercial, etc.). No se trata de complejos sistema de control de gestión sino de la necesidad de contar con prácticas básicas de costeo, presupuestación, medición de la calidad, de la productividad, etc.

La capacidad autodiagnóstica y perceptiva y la información estratégica resultan fundamentales para alimentar la cartera de ideas y proyectos de las firmas sobre desarrollo de productos, mercados, planes de desarrollo, etc. (Gibb y Scott 1985). Según fuera mencionado anteriormente, la gestión estratégica de las Pymes opera más en base a proyectos e ideas específicas que impactan el largo plazo, que mediante prácticas de

planificación estratégica más tradicionales y convencionales.

Según se infiere de las entrevistas con empresarios, un factor que permite diferenciar su capacidad estratégica se vincula con las características de la cartera de ideas y proyectos. Un primer aspecto relevante refiere al horizonte de tiempo asociado a tales proyectos, siendo posible identificar un continuo de situaciones. En un extremo, un importante grupo de Pymes sólo tiende a incluir acciones de bajo impacto futuro, es decir, que su alcance temporal es muy reducido. Entre estas firmas tienden a predominar las actitudes de tipo inercial centradas en decisiones de corto plazo y carácter programado. La máxima conducción de la firma resigna en estos casos su esfera de actuación específica en materia de dirección estratégica. El caso opuesto es el de las firmas que cuentan con ideas y/o proyectos guiados por una visión estratégica de largo plazo. Intervienen indudablemente en el horizonte temporal medio de la cartera de proyectos e ideas un conjunto complejo de factores que incluyen la capacidad cognoscitiva del titular de la firma (Vispo 1993)<sup>5</sup>, sus objetivos personales y características familiares, su actitud frente al cambio, etc.

El grado de coherencia entre los distintos proyectos en cartera y los escenarios "imaginados"<sup>6</sup> constituye un factor que distingue a las firmas con diferente capacidad estratégica. En definitiva, las Pymes operan a través de agendas concretas que resultan de la decisión de poner en marcha uno o varios de los proyectos estratégicos. La correspondencia proyecto-escenario y su grado de articulación interna inciden significativamente en las posibilidades de desarrollo de la empresa. Numerosas firmas encuentran dificultades para priorizar e integrar los diversos proyectos/ideas en una agenda estratégica flexible, que contemple una secuencia y tiempos consistentes y adaptables ante imprevistos. En otros casos, las firmas incluyen proyectos sin la suficiente consideración de su impacto global sobre las diversas áreas de la gestión.

Estos aspectos resultan críticos y definen una clara demarcación entre empresas. Los empresarios Pyme con mayor capacidad estratégica se distinguen no sólo por su capacidad empresarial para identificar oportunidades sino también por su elevada flexibilidad y eficiencia para liderar el proceso estratégico, movilizar recursos externos e internos a través de su red de contactos personales (*networks*) y desarrollar un adecuado soporte organizacional interno a través de la delegación y el trabajo en equipo. La capacidad estratégica de las firmas depende también de la habilidad del empresario para descentralizar funciones, reservándose para sí suficientes recursos de tiempo y energías para concentrar su atención en la dirección superior de la firma.

En este sentido, las características personales del empresario resultan claves. Siguiendo clasificaciones usuales en la literatura de *management* es posible señalar que una orientación funcional holística del dueño y un estilo más orientado hacia las personas contribuyen favorablemente a la gestión estratégica de las firmas. Holística, en el sentido

---

<sup>5</sup> Algunos autores atribuyen estas diferencias en la base de ideas y proyectos a la distinta capacidad cognoscitiva de los titulares de las empresas, entendiendo como tal, precisamente, a la capacidad individual de proyectarse en horizontes temporales de distinto alcance (Vispo 1993).

<sup>6</sup> El término "imaginado" resulta más apropiado para reflejar el tipo de funcionamiento de las Pymes, en contraste con el concepto de escenario "proyectado" proveniente de las concepciones más clásicas de la planificación estratégica.

de integrar las funciones tradicionales de marketing, producción y finanzas desde la perspectiva global de los recursos de la firma, controlados a través de la propiedad o bien de la red de contactos personales *-networks-* (Johanisson 1989). La orientación a las personas, en contraposición a la orientación hacia las tareas, constituye un aspecto fundamental para liderar e involucrar a los miembros de la empresa en sus proyectos estratégicos.

### III. EXIGENCIAS DE CAMBIO EN LAS CONDUCTAS ESTRATEGICAS DE LAS PYMES ARGENTINAS

#### 1. La herencia de la década anterior

En la sección anterior se presentó una visión estilizada de algunos de los factores relevantes que afectan la capacidad estratégica de las Pymes. De este modo, se intentó avanzar hacia un marco analítico orientado al estudio de la gestión estratégica en las Pymes. En esta sección se presenta su aplicación al análisis de la capacidad estratégica de las Pymes argentinas y de las restricciones para enfrentar el desafío competitivo actual.

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 Pyme se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivas a nivel internacional.

En tal sentido, 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 Pymes. 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.

Asimismo, 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 Pymes argentinas de otras experiencias internacionales que ilustran claramente acerca del rol del entorno en la construcción de ventajas competitivas sistémicas. Estos vínculos colaborativos con otras firmas tienden a reducir los elevados costos de transacción asociados a la reducida escala de las firmas (Noteboom 1993)<sup>7</sup>. Diversos estudios sobre la competitividad de las Pymes argentinas destacan como un rasgo predominante la debilidad del flujo de informaciones 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 Pymes.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Las Pymes enfrentan mayores costos de transacción que las firmas grandes debido a su reducida escala de operación. Carecen de áreas funcionales especializadas y de un adecuado nivel de profesionalización. En consecuencia, los costos asociados a la etapa de búsqueda de información, negociación y redefinición de transacciones tienden a ser mayores (Noteboom 1993).

<sup>8</sup> Factores de muy diverso tipo operan desalentando la utilización de los servicios de consultoría, mereciendo destacarse la ausencia de una adecuada oferta de profesionales con respuestas apropiadas para las Pymes. En general tienden a reproducir automáticamente las recetas utilizadas por las firmas de mayor tamaño. Existen además problemas de ausencia de códigos comunes de comunicación, carencia de consultores capaces de ayudar a la firma en su agenda estratégica así como también de especialistas sectoriales con capacidad de entablar un diálogo "de igual a igual" con los empresarios (Monsted 1991, Smallbone et al. 1993 y Crabtree y Gomolka 1991).

En este contexto, tendieron a predominar en las Pymes conductas de carácter defensivo, orientadas a neutralizar el impacto de la recesión en el mercado interno. Entre las estrategias utilizadas es posible destacar la ampliación del *mix* de producción y la integración vertical. Esta conducta tendió a verificarse en casi todos los sectores productivos (metalmecánico, textil y calzado, etc). Lejos de acompañar las tendencias hacia la especialización productiva y la cooperación empresarial verificadas en los procesos de reemergencia de Pymes a nivel internacional, la mayoría de las firmas argentinas siguieron una trayectoria de desespecialización e internalización de actividades (Yoguel y Kantis 1990). Aún a costa de perder eficiencia productiva, esta conducta microeconómica mercadointernista encontró su racionalidad en la necesidad de ocupar instalaciones ociosas y mantener las fuentes de *cash-flow*.

Un grupo minoritario de firmas comenzó a orientarse hacia mercados externos en forma estratégica durante la etapa de economía semi-cerrada (Moori-Koenig y Yoguel 1995, Gatto 1995). Muchas de las firmas lo hicieron aprovechando las oportunidades de internacionalización originadas en el inicio del proceso de integración regional, destacándose en particular el caso de algunos segmentos de la producción metalmecánica (Kantis 1994). Otras estrategias deliberadas de exportación, como las del sector de Pymes de calzado se vieron rápidamente frustradas debido a la inestabilidad de los precios relativos de la economía argentina.

Dentro del grupo de firmas Pymes que iniciaron exportaciones en dicho período, predominaron aquéllas que lo hicieron de manera reactiva, aprovechando órdenes del exterior recibidas en muchos casos en forma aleatoria (Moori Koenig, Kantis y Yoguel 1994) y en forma subsidiaria a las actividades en el mercado interno. Si bien estas características son comunes al inicio de los procesos de exportación de Pymes según la literatura de internacionalización (Cavusgil y Godiwala 1982), la elevada inestabilidad macroeconómica atentó contra la continuidad del proceso exportador de las Pymes argentinas. Sólo una minoría evolucionó hacia fases más avanzadas que incluyen a la exportación como una actividad estratégica (Gatto 1995).

Un grupo minoritario de firmas llevó a cabo procesos de innovación e inversiones orientados a elevar su productividad, siguiendo las mejores prácticas que estaban introduciéndose a nivel internacional. En el resto de las firmas, la incorporación de maquinarias y equipos ha sido fundamentalmente de carácter incremental y ha estado asociada muchas veces a la incorporación de nuevos productos. El perfil de la inversión fue de manera funcional con la estrategia de ampliación del *mix* de productos ofertados. En otros casos, las inversiones estuvieron orientadas a reducir costos o simplemente se trató de acciones no programadas adoptadas ante la aparición de alguna oferta "interesante", muchas veces de equipamiento usado vendido por alguna firma que se retiraba del mercado o líneas de funcionamiento subsidiadas.

De este modo, la configuración productiva de muchas plantas Pyme parecía más el resultado "emergente" de múltiples decisiones incrementales que de un programa de inversiones y de un *lay out* previamente diseñado. Entre los múltiples factores que permiten entender las características del proceso inversor de las Pymes es posible destacar la existencia de factores turbulentos macroeconómicos, tales como la fuerte incertidumbre económica vigente durante los ochenta y la evolución de los costos relativos del capital y de la mano de obra.

Este tipo de evolución resulta complejo para la competitividad de las Pymes al inicio de los noventa. Para 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 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 las firmas está poco habituada a pensar en términos estratégicos y a evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones presentes. Su percepción se encuentra altamente influenciada por la inercia de condiciones, que ya no se encuentran vigentes. Adicionalmente, su acceso y capacidad de decodificar información estratégica se ven limitadas por la carencia de prácticas fundamentales de control de gestión al interior de las firmas y por la ausencia de un fuerte entramado colaborativo con otras firmas e instituciones.

Con relación al primer aspecto, las debilidades básicas refieren a la necesidad de incorporar herramientas de costeo, presupuestación y análisis comercial que permitan a la firma una mejor identificación de su posicionamiento en el mercado. Asimismo, la baja densidad del tejido interorganizacional priva a las Pymes de un recurso estratégico relevante para acceder a información de oportunidades y amenazas, incidiendo en la conformación de la base de las ideas y de los proyectos estratégicos de las firmas. Sólo algunas experiencias regionalmente acotadas constituyen una excepción a dicho comportamiento. Ya sea a través de su localización en entornos territoriales activos o de otras modalidades colaborativas, algunas Pymes ven facilitado su acceso a información sobre perspectivas y oportunidades con relación a aquellas que operan de manera relativamente aislada.

Las firmas enfrentan también dificultades en la fase de ejecución de los proyectos estratégicos. Su implementación demanda una importante aplicación de energías y, en aquellos casos en que carecen de un adecuado soporte organizacional, ello exige un alto nivel de dedicación por parte de los empresarios Pyme. Con frecuencia, este proceso supone el alejamiento temporario del dueño de otras cuestiones vitales del manejo de la empresa, con el consecuente riesgo para la gestión de la firma.

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 las Pymes no están acostumbradas y para el cual carecen de entrenamiento. Por el contrario, existe un núcleo minoritario de empresarios Pyme que se distinguen por su elevada flexibilidad para liderar el proceso estratégico. Además de contar con habilidades empresariales que les permiten la identificación de oportunidades, cuentan con capacidades para movilizar recursos externos e internos y desarrollar procesos de delegación y trabajo en equipo. Sólo las firmas que consiguen superar este desafío son capaces de garantizar un adecuado soporte organizacional para la ejecución de proyectos y actividades.

## 2. Posicionamiento competitivo y conductas estratégicas en los noventa

### 2.1 Comportamientos predominantes

Los principales problemas que enfrenta la mayoría de las Pymes 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.

La magnitud del desafío competitivo al que han dado lugar los procesos de apertura y desregulación ha cuestionado no sólo la posición de mercado de las Pymes de bajo dinamismo durante los ochenta sino también la situación competitiva de numerosas firmas que se habían destacado por su *performance* pasada. Entre estas últimas es posible destacar el caso de numerosos fabricantes de bienes de capital quienes, luego de avanzar en la penetración del mercado brasileño durante la segunda mitad de los ochenta, se ven sometidos a una intensa amenaza competitiva aún en el propio mercado interno. La apertura de los mercados en Brasil y Argentina los enfrenta a un conjunto de desventajas competitivas exógenas, tales como la imposibilidad de ofrecer condiciones de financiamiento similares a los competidores internacionales, y endógenas como, por ejemplo, la dificultad para mantener el ritmo de actualización tecnológica o para alcanzar estándares de productividad internacionales.

Dentro del grupo de firmas amenazadas tiende a predominar el despliegue de acciones estratégicas de carácter defensivo o incluso vegetativo. Entre las empresas pueden distinguirse, sin embargo, Pymes con muy distinta capacidad estratégica. Uno de los factores que permite distinguir entre unas y otras es su capacidad diferencial para evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones actuales y el conjunto de activos estratégicos que es necesario preservar. En consecuencia, son también distintas sus posibilidades de desarrollo futuro.

En primer lugar cabe destacar que, casi sin excepción, las firmas intentan reducir costos por diversas vías, predominando acciones centradas en la racionalización del personal administrativo y/o de producción, la redefinición de puestos y tareas en fábrica y, en menor medida, en la incorporación de bienes de capital. El grado de selectividad de estas decisiones es lo que permite distinguir a las firmas de distinta capacidad estratégica. Para buena parte de este grupo de firmas el carácter indiscriminado del proceso de racionalización encarado supone desprenderse de importantes activos intangibles definiendo un sendero involutivo de difícil reversión futura. Sólo un grupo minoritario de firmas ha encarado iniciativas de reducción de costos no convencionales en el marco de una gestión estratégica basada en el análisis estructural de los procesos de generación de valor y de costos.<sup>9</sup>

Otra área estratégica en la que las firmas están incursionando diferencialmente es la que refiere a las decisiones de producto-mercado. Numerosas firmas han comenzado a

---

<sup>9</sup> Para una explicación más detallada de las diferencias entre la reducción convencional de costos y la gestión estratégica de costos ver Perez Carballo y Veiga (1991).

redefinir su *mix* de producción, aunque debe destacarse que mientras la lógica microeconómica de los ochenta inducía al aumento de la canasta de bienes producidos, la ampliación de la oferta de productos durante los noventa se basa en la depuración de la gama de bienes de fabricación propia y en la incorporación de productos importados. Esta conducta se aprecia con claridad en numerosas firmas del sector de bienes de capital con una tendencia a la importación de los equipos de mayor sofisticación tecnológica y/o intensivos en escala. En otros casos, se trata simplemente de decisiones de redimensionamiento acompañadas de una tendencia a la transformación en oferentes de servicios de reparación (metalmecánica) o en la directa transformación en importadores.

Cabe destacar el caso de algunos fabricantes de bienes metalmecánicos que, debido a su elevado nivel de calidad y excelencia productiva, han conseguido defender sus posiciones como proveedores industriales. Sólo este grupo de firmas consiguió establecer un vínculo con grandes clientes que incluyó un fuerte flujo de información capaz de contribuir al desarrollo de sus capacidades estratégicas y tecnológicas. Por el contrario, para la mayoría de las Pymes proveedoras de carácter indiferenciado, su nexo concentrado y dependiente de grandes firmas habría tendido a encapsular su visión estratégica del negocio.

Entre los fabricantes de bienes de consumo no durable (calzado, marroquinería, confecciones, etc.), numerosas firmas centran su respuesta estratégica en la reorientación de su oferta hacia segmentos consumidores de mayor ingreso. Estas firmas intentan eludir así la competencia de productos importados de bajo precio aumentando el margen de contribución unitaria.<sup>10</sup> Sin embargo, esta alternativa estratégica requiere de las firmas habilidades de comercialización, capacidad creativa y de liderazgo en calidad y fuerte coordinación entre las funciones de marketing y producción (Perez Carballo y Veiga 1991). Con frecuencia, las Pymes argentinas enfrentan restricciones en la baja disponibilidad de información estratégica y en la ausencia de criterios de segmentación de mercados. Adicionalmente es posible identificar en muchos casos, la ausencia de acciones complementarias y coherentes que incluyan, por ejemplo una mayor elaboración del "concepto del producto", la redefinición de canales de comercialización, cambios en la política de proveedores, la recalificación de la mano de obra, etc. En consecuencia, sólo un reducido número de Pymes estaría consiguiendo alcanzar un éxito razonable a través de tales estrategias.

Finalmente, el fuerte incremento verificado en el número de exportadores pequeños y medianos desde finales de los ochenta estaría evidenciando que numerosas firmas deciden explorar oportunidades de negocios en mercados externos para contrarrestar la pérdida de posiciones en la plaza local.<sup>11</sup> El proceso de integración regional a través de la entrada en vigencia del Mercosur ha favorecido este tipo de iniciativas

---

<sup>10</sup> Esta estrategia es identificada en la literatura como "gestión de ingresos con enfoque de margen" debido a que se centra sobre las ventas e intenta elevar el margen de contribución a través del reposicionamiento de segmentos y la diferenciación de productos (Perez Carballo y Veiga 1991). Este tipo de alternativa se diferencia claramente de la gestión de ingresos con enfoque rotación en la que el énfasis es colocado en el aumento de ventas mediante la ampliación de las cantidades vendidas y el liderazgo en costos. Esta alternativa parece poco apropiada para muchas PyMES debido a la necesidad de operar en grandes escalas para alcanzar la curva de costo medio mínimo.

<sup>11</sup> Según las estadísticas de comercio exterior argentinas el número de pequeños y medianos exportadores creció de 5500 firmas en 1988 a 8700 en 1993.

destinándose a dichos países el 40% de las pequeñas y medianas exportaciones.

La canasta de productos exportados se caracteriza por su gran diversidad aunque se destaca la participación relativa de las ramas metalmecánicas entre los pequeños exportadores, y de alimentos entre los exportadores medianos. Al mismo tiempo, es posible mencionar la importante contribución al crecimiento de las exportaciones Pymes de un conjunto de productos pertenecientes al sector harinero, al de química liviana, plásticos, algunas manufacturas de cuero y a algunos productos del sector metalmecánico<sup>12</sup>. No obstante, cabe destacar que, para la mayoría de las firmas, se trata de esfuerzos asistemáticos, más asociados a la posibilidad de aprovechar oportunidades puntuales de negocios que a una redefinición profunda de la estrategia global de la firma.<sup>13</sup>

Desde la perspectiva de las decisiones de mercado, las firmas tienden a concentrarse en un sólo mercado al inicio del proceso exportador, diversificando los destinos en una segunda fase, luego de los primeros años. Esta conducta podría obedecer tanto a un criterio de minimización de la relación riesgo-inversión (Gatto 1995) como al carácter reactivo de la actividad exportadora fuertemente basada en la recepción de órdenes de exportación en ferias. La decisión de mercados es más el resultado "emergente" de dicha actividad que del diseño de una estrategia específica de las firmas.

Las Pymes exportadoras enfrentan un conjunto de restricciones para ampliar la colocación de sus productos en el exterior cuya importancia relativa varía en función del sector de actividad, de las capacidades competitivas endógenas de las firmas y de la fase en que se encuentra el proceso exportador. En términos muy generales se destacan las dificultades para identificar y evaluar modos de entrada y agentes de comercialización adecuados, para realizar actividades de promoción comercial en el exterior, identificar potenciales clientes, ofrecer servicios de post-venta, además de los obstáculos de tipo financiero. Otras restricciones se originan en el reducido tamaño de los lotes individuales enviados al exterior, que elevan la incidencia de los gastos indirectos de exportación sobre los márgenes de rentabilidad. En ausencia de acciones que permitan reducir sus costos operacionales o elevar sus ingresos de exportación, la continuidad de muchos exportadores podría verse afectada en el futuro (Moori Koenig, Kantis y Yoguel 1994; Yoguel, Kantis y Moorikoenig 1994; Kantis y Moorikoenig 1994). La propia capacidad de las firmas para identificar alternativas de exportación (tales como el desarrollo de actividades conjuntas con firmas locales a los efectos de ganar escala comercial y/o productiva, de acuerdos de cooperación con firmas del exterior en esquemas de complementación, etc.) y el fortalecimiento del sistema de apoyo a las exportaciones de empresas Pymes desempeñarán un rol crítico en dicha evolución.

## 2.2 *Respuestas estratégicas innovadoras*

---

<sup>12</sup> Este grupo ha cuadruplicado sus valores de exportación y explica un tercio del incremento de las pequeñas y medianas exportaciones entre 1988 y 1993 (Gatto 1995).

<sup>13</sup> El elevado nivel de rotación de la base de exportadores constituye una evidencia del carácter subsidiario del proceso exportador para la mayoría de las firmas. Cerca de la mitad de los pequeños y medianos exportadores de 1992 no registró ventas externas en 1993 siendo igualmente el número de nuevos exportadores en 1993 (Gatto 1995).

Existe un grupo minoritario de Pymes de fuerte capacidad estratégica y elevado posicionamiento competitivo. Difícilmente pueda incluirse en este grupo a más del 10% de las Pymes argentinas.

La principal fortaleza competitiva de este grupo de firmas es su capacidad empresarial para percibir las transformaciones en los mercados e identificar ideas y proyectos mediante una fuerte articulación con los demandantes, ya sean otras firmas industriales, agentes comerciales o los consumidores. Estas empresas se destacan, además, por su elevado nivel de flexibilidad en la administración de su agenda estratégica, y han desarrollado un adecuado soporte organizacional a través de procesos de liderazgo y delegación, que les permite implementar sus proyectos estratégicos sin afectar la gestión operativa y cotidiana de la firma.

Estas firmas, que consiguen capitalizar la base de recursos y experiencia desarrollados a lo largo de su sendero madurativo, se caracterizan por incluir en su agenda estratégica algunas de las siguientes actividades: i) exportación estratégica, ii) diferenciación de productos en el mercado interno, iii) innovación y iv) mayor propensión hacia la cooperación con otras empresas.

#### i) Exportación estratégica

Algunas de estas firmas exportadoras ya habían iniciado su proceso de internacionalización durante los ochenta aunque son muy pocas las que lo hicieron de manera activa. La incorporación de la exportación como actividad regular y estratégica ha sido el resultado de un proceso madurativo que ha llevado varios años. Algunos estudios sobre las Pymes exportadoras argentinas diferencian al interior de este grupo entre exportadores activos y semi-internacionalizados (Gatto 1995). Si bien ambos se caracterizan por haber logrado una mayor consolidación de su proceso exportador, exhibiendo elevados coeficientes de exportación sobre ventas, los exportadores activos combinan una importante colocación de productos en el exterior en el marco de una orientación mayoritaria hacia el mercado externo. Las mismas se destacan por el predominio de la actividad exportadora en el negocio global de la empresa, aunque con la baja presencia de procesos de internacionalización avanzada (*joint ventures*, licencias internacionales, etc.).

Con un criterio similar, otro estudio reciente distingue entre Pymes de excelencia exportadora y Pymes en el sendero de la excelencia exportadora colocando un mayor énfasis en el análisis de las perspectivas futuras del proceso exportador de estas firmas (Moori Koenig y Yoguel 1995). En este grupo de Pymes exportadoras se destaca una mayor participación de productos tecnológicamente complejos (componentes de automatización, hornos industriales, equipos médicos) y de mercados externos más sofisticados y distantes (tanto geográfica como culturalmente) en la estructura de destinos.<sup>14</sup>

#### ii) Diferenciación de productos en el mercado interno

---

<sup>14</sup> Este aspecto coincide con las evidencias de estudios realizados a nivel internacional sobre el patrón de mercados de Pymes exportadoras de productos de alta tecnología (Lindqvist 1991).

Se trata de firmas con gran habilidad para trabajar sobre la base de "conceptos de producto" con un enfoque de calidad y servicios orientados al cliente. Este criterio es una clara manifestación de la capacidad estratégica de la firma, la que le permite actualizar su tecnología de producto a los efectos de mantener un elevado nivel de satisfacción de una demanda diferenciada. Su definición del negocio de la firma se basa en la identificación de las necesidades del cliente. Este aspecto permite distinguirlas de la mayoría de las firmas Pymes, que tienden a centrar dicha definición en la descripción del producto específico actual fabricado.

Algunos de los argumentos comerciales de estas firmas son, por ejemplo, el desarrollo de servicios de postventa, (bienes metalmecánicos y químicos), y su capacidad de introducir nuevos diseños e imponer marcas (calzado, textil muebles). Estas empresas tienden a invertir recursos en actividades de promoción a los efectos de consolidar "la diferencia" desarrollada. Así, mientras en las firmas que producen bienes industriales se destacan iniciativas tales como la capacitación del cliente en el uso del producto, en los bienes de consumo predominan actividades de promoción más convencionales (publicidad, folletería, etc).

### iii) Actividad innovadora

En lo que refiere a las actividades de innovación, un estudio reciente aporta evidencias acerca de cierto aumento de la importancia asignada a las actividades "innovativas" en las Pymes argentinas (implementación de sistemas de calidad, desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizacionales, nuevas formas de vinculación con el mercado). Se trata en general de actividades de tipo incremental y de alto grado de informalidad, aunque con relativa estabilidad y continuidad de los equipos de trabajo (Boscherini y Yoguel 1995). Más allá de los objetivos iniciales que guiaron la realización de tales actividades innovadoras, las mismas sólo habrían permitido amortiguar las caídas de los márgenes de rentabilidad de las firmas.

### iv) Iniciativas de cooperación

Por último, existen evidencias preliminares acerca de la creciente importancia de las iniciativas de cooperación con firmas brasileñas a los efectos de capitalizar las oportunidades del Mercosur. Estos acuerdos constituyen un elemento central para la competitividad de las firmas en el nuevo escenario (Yoguel 1995). La posibilidad de aprovechar estructuras de comercialización ya instaladas y el conocimiento de un mercado poco transparente parecen ser los principales estímulos para el desarrollo de este tipo de cooperación.

A diferencia del carácter explícito de los acuerdos de cooperación para exportar anteriormente comentados, la actividad innovadora constituye un ámbito en el que predominan relaciones colaborativas de tipo informal con proveedores y clientes (Boscherini y Yoguel 1995).

#### IV. CONCLUSIONES

Las Pymes argentinas se ven enfrentadas a nuevos y más complejos desafíos que los que caracterizaron las distintas fases pasadas de su desarrollo. La posición competitiva de la mayoría de estas firmas se ve hoy amenazada debido a la profundidad del proceso de transformación. Un cambio de tal magnitud en las condiciones de funcionamiento de la economía plantea, para las firmas, elevados costos asociados a la transición hacia un modelo: operar en mercados con una intensa competencia y clientes más exigentes. La capacidad estratégica de las firmas es su principal activo en la hora actual, siendo necesario fortalecer tales capacidades.

Para avanzar en dicha dirección, la identificación de los factores que distinguen a las Pymes con diferente capacidad estratégica parece un camino más apropiado que la aplicación automática de conceptos aplicables a las grandes firmas.

Asumiendo dicha perspectiva, es posible avanzar en un diagnóstico más aproximado de las debilidades específicas de las Pymes, a través del análisis de sus conductas concretas. Así, no sólo es posible ubicar más adecuadamente el rol de la gestión estratégica en firmas, sino también analizar las conductas empresariales entre aquellas firmas que adoptan respuestas estratégicas genéricas similares. En todos los casos presentados, junto con el intento de describir los comportamientos concretos de las firmas, se ha intentado rescatar la especificidad de las Pymes a través del énfasis colocado en la identificación de capacidades estratégicas y de los factores que establecen la diferencia entre unas y otras firmas.

Como resultado de este análisis es posible concluir que el desafío para las Pymes comienza indudablemente con la realización de un profundo ejercicio de autodiagnóstico acompañado de una mayor orientación hacia el entorno. Es necesario desencapsular la visión de los problemas, avanzar hacia un enfoque global del negocio, desarrollar relaciones de cooperación con otras empresas y explorar al máximo las posibilidades de captar información estratégica. Este esfuerzo es fundamental tanto para ampliar la cartera de ideas y proyectos de la empresa como para asignar prioridades y diseñar agendas estratégicas flexibles que incluyan iniciativas novedosas. En tal sentido, existen evidencias de que las Pymes de mejor posicionamiento competitivo estarían avanzando en dicha senda mediante una mayor orientación exportadora, del mayor énfasis en las actividades de innovación y de la construcción de relaciones colaborativas con otras firmas.

Existen pocas dudas acerca de que la mayoría de las firmas no podrán recorrer este camino solas. Los requerimientos técnicos necesarios y los costos de la transición son muy elevados para pensar que ello así ocurrirá. Se requiere, por lo tanto, de un adecuado sistema de apoyo capaz de reorientarlas y acompañarlas en su proceso de transformación. El desafío estratégico actual no involucra, por lo tanto, sólo a las firmas sino que abarca también a las entidades empresariales, profesionales e instituciones oficiales vinculadas a las Pymes.

## BIBLIOGRAFIA

- Bianchi P y Miller L. (1994), "Innovation, Collective action and endogeneous growth: an essay on institutions and structural change". Consiglio Nazionale delle Ricerche.
- Boscherini F. y Yoguel G.(1995), "Procesos innovativos en Pymes: algunas reflexiones sobre el caso argentino", mimeo.
- Crabtree, R. y Gomolka E. (1991) "Perceptual barriers to consultant utilization: an examination of why manufacturers don't use consultants and what consultants can do about it". Proceedings of the 36th. ICSB World Conference. Viena.
- Gatto F. (1995), "Las exportaciones industriales de pequeñas y medianas empresas", en Kosacoff B. (ed), *Hacia una nueva estrategia exportadora*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Gatto F. y Yoguel G. (1993), "Las Pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica", en Kosacoff B. (ed) *El desafío de la competitividad*. CEPAL/Alianza Editorial
- Gibb A. 1993, "The small business challenge to management education", Bradford.
- Gibb A. & Scott M. (1985), "Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Strategic Planning in the Small Business", *Journal of Management Studies*, 22:6
- González Pomar X., (1995), "Evidencia empírica sobre los efectos de la planificación estratégica", Apuntes de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Granovetter M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 6.
- Hamel and Prahalad, (1994), "Competing for the future", Harvard Business Review.
- Johanisson B. and Gyllberg H. (1988), "International business and local growth strategies", Vaxjo University.
- Johanisson B. (1993), "Building a glo-cal strategy for SMEs: competition in global markets". Working Paper, Lund University.
- Johanisson (1994), "Designing supportive contexts for emerging enterprises".
- Kantis H y Moori Koenig V. (1994), "Las exportaciones de las pequeñas y medianas firmas de productos plásticos: principales restricciones y lineamientos para su promoción", CEPAL, Documento de distribución restringida.
- Lessem R. (1984), "The Gestalt of Action Learning" en Cox, C. & Beck J. (eds), *Management Development: Advances in Practice and Theory*. New York.
- Lindqvist (1991), "Infant multinationals. The internationalization of young technology-based Swedish firms", Tesis de doctorado, Stockholm School of Economics.
- Mintzberg H. (1994), "Rise and fall of strategic planning". New York, Prentice Hall.
- Monsted Mette, (1991) *Contradictions in the role of consultants as change agentes. Evaluation of an education for consultants*, Vaxjo University Working Papers, Suecia.
- Moori Koenig V., Kantis H. y Yoguel G. (1994), "Restricciones a las exportaciones de las pequeñas y medianas firmas de química liviana. Líneas de trabajo para apoyar su proceso exportador", CEPAL, Documento de distribución restringida.

- Moori Koenig V., Kantis H. y Yoguel G. (1994), "El proceso exportador en las pequeñas y medianas firmas: principales restricciones y elementos para el diseño de una política de estímulo", Secretaría de Comercio e Inversiones.
- Moori Koenig V. y Yoguel G. (1995), "Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas" CEPAL, DT Nro. 65.
- Moori Koenig V., Quintar, A. y Yoguel G., (1996), "Estrategias, gestión empresarial y posicionamiento competitivo", CEPAL-Buenos Aires.
- Nelson R. (1991) "Why do firms differ and how does it matter?", *CCC, WP 91*, University of California at Berkeley, Center in research Management.
- Nooteboon, (1993) *Firm size effects on transaction costs*. Groningen, The Netherlands.
- Perez Carballo y Veiga A. (1991), "Pymes y Mercado Unico: estrategias de respuesta", Manuales IMPI.
- Prahalad and Hamel, (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*.
- Raaij E. & Stoelhorst J. (1994), "Strategy as sustained organizational learning. The design of an integrative state of the art for strategy formation". University of Twente, Enschede. The Netherlands.
- Rumelt R., Schendel D. y Teece D. (1991), "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 5-29
- Senge P. (1990), "The fifth discipline", New York.
- Smallbone D., North D. y Leigh R. (1993), "The use of external assistance by mature SMEs in the UK: some policy implications", *Entrepreneurship & Regional Development*, 5, pp. 279-295.
- Stacey R. (1993), "Strategy as order emerging from chaos", *Long range planning*, vol. 26 Nro. 1.
- Vispo A. (1993), "Tecnologías de organización y estrategias competitivas". CEPAL.
- Welch L. (1991), "The use of alliances by small firms achieving internationalization", *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1 Nro. 2.
- Yoguel G., Kantis H. y Moorikoenig V. (1994), "Informe sobre las exportaciones Pymes de bienes de capital y equipos científicos", CEPAL, Documento de distribución restringida.