

# Desafíos competitivos *del Mercosur a las pequeñas y medianas empresas industriales*

**Francisco Gatto**

*Oficina de la CEPAL  
en Buenos Aires*

Este artículo procura aportar algunos elementos y consideraciones para comprender mejor los desafíos competitivos que enfrenta el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) a medida que avanza la consolidación del proceso de integración Mercosur. Si bien buena parte de las reflexiones que aquí se expresan se aplican a las pequeñas y medianas empresas de los países del Mercosur en general, este trabajo hace particular referencia a la situación de las empresas PYME argentinas y uruguayas. Comienza por sintetizar algunos datos básicos de las PYME en el Mercosur (sección II). Intenta plantear cuáles son —desde la perspectiva empresarial— los desafíos centrales de las empresas, a fin de aprovechar el proceso de integración para el crecimiento de sus negocios y la expansión internacional de la empresa (sección III). Repasa algunas características básicas y comunes de las PYME industriales, algunos de cuyos rasgos constituyen los ejes de la transformación de las empresas en el proceso de encarar los desafíos planteados (sección IV), y finalmente, hace algunas breves consideraciones sobre los sistemas de apoyo en este nuevo escenario. Las PYME plantean requerimientos que pueden agruparse en cuatro áreas: i) mejoramiento del marco regulatorio y operativo de negocios; ii) acceso a información específica y asesoría para su interpretación, incluyéndose aquí información comercial, normas técnicas y consultoría tecnológica; iii) formación de capacidades intrafirma (recursos humanos, especialmente empresariales y de gestión) y facilitación del acceso a la infraestructura de servicios técnicos, y iv) acceso al financiamiento en real igualdad de condiciones con firmas de mayor tamaño, lo que en algunos casos está vinculado con la implementación de instrumentos y productos financieros nuevos. El desafío estratégico de política industrial para las PYME es el de crear y promover un clima de reconversión. La política pública no puede definir ni hacer la reconversión empresarial, como se supuso alguna vez en forma voluntarista y omnipotente. La política pública debe estimular y crear las mejores condiciones para que esta reconversión se dé de manera eficiente, privilegiando la construcción de sinergias colectivas sostenibles en el tiempo. De lo contrario la acción pública pecaría de pasiva (por no hacer nada) o de retardataria (por favorecer acciones en dirección opuesta).

# I

## Introducción

Este trabajo procura contribuir a que se conozcan mejor los desafíos competitivos que encaran las pequeñas y medianas empresas (PYME) a medida que se consolida el proceso de integración del Mercosur. Aunque muchas de las reflexiones que se exponen aquí se aplican a las PYME de los países del Mercosur en general, haremos particular referencia a la situación de las pequeñas y medianas empresas argentinas y uruguayas.<sup>1</sup>

La actividad económica y productiva de las PYME industriales desde comienzos de los años noventa ha estado inmersa en un proceso de fuertes cambios macroeconómicos y regulatorios. Estas transformaciones nacionales fueron acompañadas, además, por cambios en el contexto económico, comercial y tecnológico internacional. El proceso de integración Mercosur es uno de los nuevos condicionantes del escenario económico regional y, si bien no es el que más ha afectado a las firmas durante los primeros años de la década del noventa, está teniendo una repercusión estructural en la conducta productiva de las empresas, en la definición de sus estrategias futuras de negocios y en las decisiones de inversión. Así, el Mercosur ha dejado progresivamente de ser percibido sólo como un factor de mayor presión competitiva y comenzó a ser considerado como un amplio abanico de nuevas oportunidades comerciales y opciones productivas (acuerdos de complementación empresarial, posibilidades de subcontratación, fusiones empresariales, extensión vía licencias).

La hipótesis central de este trabajo es la siguiente: para una gran parte de las PYME —especialmente para las argentinas y uruguayas que producen manufacturas transables con demanda diferenciada, segmentada y sujeta al influjo de patrones internacionales tecnológicos y de consumo, o para las productoras de bienes intermedios, partes o piezas destinadas a las industrias ensambladoras o terminales— la actual etapa podría describirse como de “rediseño de negocios”; es decir, de refundación o de reconceptualización de

la actividad productiva y de las estrategias empresariales. Esto porque las condiciones en las cuales estas empresas fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado se han modificado sustancialmente, y porque las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios, que no sólo está mucho más internacionalizado sino que además comienza a estructurarse sobre la base de un esquema de mercado ampliado y con tratamiento especial.

Si bien las PYME fueron adaptándose a las coyunturas económicas y de mercado que confrontaban, las modificaciones del contexto macroeconómico, regulatorio y tecnológico —incluido obviamente el proceso de integración Mercosur— las colocan hoy ante una situación de naturaleza distinta, que afecta a las raíces mismas de la empresa, sus objetivos, su modalidad de funcionamiento y toma de decisiones, sus ventajas competitivas y las capacidades y recursos requeridos, entre otras cosas. Los desafíos actuales de las PYME manufactureras no son de simple ajuste transitorio (del tipo requerido por una recesión comercial) sino de transformación e innovación, lo que define un nuevo punto de partida con las consecuencias futuras que de ello se derivan. El hecho de que prácticamente “no hay retorno” a la situación anterior sin un altísimo costo, debido a las decisiones e inversiones concretadas, se manifiesta en lo mucho que preocupa la aparición de controversias comerciales, disputas administrativas aduaneras e incertidumbres macroeconómicas a los empresarios que avanzaron exitosamente en el Mercosur y que progresivamente lo adoptaron como el ámbito de sus negocios y su espacio de competencia. Esta transformación significará modificar comportamientos históricos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas. Estas deberán basarse en los conocimientos y aprendizajes (activos intangibles) disponibles en la empresa y en el acceso a sistemas de soporte y apoyo técnico, y convalidarse en las nuevas condiciones y dinámica de la demanda y de los mercados.

□ Este artículo se basa en un trabajo presentado en la Conferencia sectorial Estrategia de Fomento de la Economía y del Empleo en el Mercosur, organizada por la GTZ, Asunción, septiembre de 1997 (1ª revisión, febrero de 1998; 2ª revisión, noviembre de 1998).

<sup>1</sup> Como se apreciará en la sección II, casi el 80% de las PYME industriales del Mercosur corresponde a empresas brasileñas; asimismo, Brasil es lejos el principal mercado nacional dentro del Mercosur y su tamaño es varias veces el del resto de los países integrantes, lo que crea una situación muy dispar dentro del conjunto de tales em-

presas: para buena parte de ellas —las brasileñas— el mercado constituido por el Mercosur es en gran medida su propio mercado nacional anterior. Por el contrario, para el resto, el mercado potencial creado por el proceso de integración puede significar más de 10 veces su mercado nacional previo.

## II

### Las PYME industriales en el Mercosur.

#### Algunos datos básicos

Dadas las distintas definiciones de las PYME en cada país (cuadro 1) y la ausencia de información estadística actualizada y compatible, resulta muy difícil realizar una estimación del número de empresas industriales de este tipo en el Mercosur, de la magnitud y evolución del empleo en ellas, y de su participación en la producción manufacturera y en las exportaciones industriales (Gatto y Ferraro, 1993). En este artículo, se consideran PYME manufactureras las empresas manufactureras que ocupan entre 5 y 150 trabajadores; excluyéndose así del análisis las microempresas y las actividades urbanas informales y encubiertas. Dadas las fuertes diferencias entre las estructuras productiva de los distintos países, una empresa industrial con 50 trabajadores, por ejemplo, puede ser considerada grande en un país de pequeñas dimensiones económicas, y hasta tener una significativa participación en el sector respectivo del mercado nacional, mientras que en otro país puede ser sólo un agente económico ordinario y no ocupar una posición de liderazgo.

De acuerdo con información parcial disponible, una estimación razonable para mediados de los años noventa indicaría que el universo total de las PYME industriales en el Mercosur (definido como las empresas independientes con 5 a 150 ocupados) incluiría entre 120 000 y 130 000 empresas manufactureras, que generarían alrededor de 2 700 000 puestos de trabajo directos; puede suponerse que cerca del 80% de estas empresas se localizan en Brasil y alrededor de un 15 a 17% en Argentina.<sup>2</sup>

De este universo, algo más de la mitad se ubica en sectores manufactureros de bienes transables a nivel regional (Mercosur) e internacional. El resto de las empresas, por el contrario, está orientado a atender demandas locales de bienes de consumo no durables.

Dicho en otras palabras, alrededor de un 60% de las PYME localizadas en el Mercosur está expuesto a las consecuencias del proceso de integración, tanto por la apertura de nuevas oportunidades comerciales y productivas como por el aumento de la amenaza y presión competitiva de empresas de otros países.<sup>3</sup> El grado en que ellas se ven afectadas en forma positiva o negativa varía mucho entre diferentes sectores y países; obviamente, la situación de una PYME radicada en un país cuyo mercado, gracias al Mercosur, crece entre 10 y 15 veces, no es la misma que la de aquella instalada en Brasil, donde el Mercosur puede tener un impacto muy menor.

La estructura industrial de las pequeñas y medianas empresas se concentra en actividades manufactureras que hacen uso intensivo de trabajo, entre las cuales predominan las industrias basadas en recursos naturales (madera y muebles), las agroindustrias, las industrias agroalimentarias y las actividades manufactureras maduras (de vestuario y calzado, de plásticos, metalúrgicas y mecánicas). Las PYME del sector alimentario tienen una participación superior en Uruguay que en el resto de los países.<sup>4</sup> En el plano opues-

<sup>3</sup> Según las estimaciones estadísticas disponibles, la participación de las PYME de Brasil a nivel subsectorial supera el 70% de la producción del Mercosur en todos los subsectores manufactureros, salvo los de alimentos y bebidas, cuero y pieles y textiles, donde la participación de Argentina y Uruguay, juntos, supera el 30% del total. Dicho en otras palabras, la gran diferencia de tamaño de Brasil con los otros miembros implica que a nivel de grandes sectores industriales no existe una especialización productiva diferenciada. Cuando se baja a niveles mayores de desagregación sectorial y regional, comienzan a aflorar perfiles de especialización de las PYME.

<sup>4</sup> Las actividades más importantes en la estructura y composición de la producción industrial de la pequeña y mediana empresa no son actividades manufactureras exclusivas de las PYME, ni con participación mayoritaria de ellas. Los rubros en que las PYME tienen una presencia destacada (muebles, industria de madera, plásticos, y cuero y pieles) no son los más importantes en la estructura industrial de la pequeña y mediana empresa en el Mercosur, y menos aún en la estructura manufacturera del Mercosur. En la actividad industrial de las PYME en el Mercosur, las cuatro ramas manufactureras principales (alimentos, industrias mecánicas y material de transporte, confecciones y calzado, y productos metalúrgicos) aportan menos del 12% de la producción total y cerca del 15% del empleo, lo cual indica que estas actividades con participación más intensiva de las PYME tienen además menor productividad relativa dentro del universo de las pequeñas y medianas empresas.

<sup>2</sup> Según el Censo Nacional Económico de 1994, en Argentina existían 25 000 empresas con 6 a 150 trabajadores, sobre un total de unidades productivas industriales de 90 088 (INDEC, 1997). En 1985, año del último censo disponible de Brasil, los establecimientos industriales de este tamaño sumaban alrededor de 90 000 sobre un total de casi 180 000 unidades productivas censadas. Muy probablemente esta cifra se ubique en torno a los 100 000 para mediados de esta década.

CUADRO 1

**América Latina: Definiciones de la microempresa  
y de la pequeña y mediana empresa**

A. ARGENTINA				
Sectores (Topes máximos por sector)	Personal ocupado (N° de personas)	Ventas anuales <sup>a</sup> (millones de dólares)	Activos productivos (millones de dólares)	Observaciones
Industria, minería y pesca	300	18.00	10.00	Se mantiene la fórmula sin variaciones respecto de la original.
Comercio y servicios	100	12.00	2.50	
Transporte	300	15.00	-	
Sector agropecuario <sup>b</sup>	-	1.00	3.00	
B. BRASIL				
Sectores (Topes máximos por sector)	Personal ocupado (N° de personas)	Ingresos operativos netos <sup>c</sup> (millones de dólares)	Observaciones	
<b>Industria</b>			Los criterios son alternativos, no se utilizan en forma conjunta.	
Microempresa	Hasta 19	0.13		
Pequeña empresa	29 a 99	1.30		
Mediana empresa	100 a 499	4.00		
<b>Comercio y servicios</b>				
Microempresa	Hasta 9	0.13		
Pequeña empresa	10 a 49	1.30		
Mediana empresa	50 a 99	4.00		
C. URUGUAY				
Todos los sectores económicos, excluida la intermediación financiera (Topes máximos por sector)	Personal ocupado (N° de personas)	Ventas máximas (millones de dólares)	Activos máximos (millones de dólares)	Observaciones
Microempresa	1 a 4	0.06	0.02	Se debe cumplir en forma simultánea con los tres límites impuestos.
Pequeña empresa	5 a 19	0.18	0.05	
Mediana empresa	20 a 99	1.00	0.35	
D. MERCOSUR				
Todos los sectores económicos (Topes máximos por sector)	Personal ocupado (N° de personas)	Ventas (millones de dólares)	Coeficiente de tamaño <sup>d</sup>	Observaciones
Microempresa	Hasta 20	Hasta 0.40	Hasta 0.52	El puntaje asignado se basa en una fórmula (ver texto).
Pequeña empresa	Hasta 100	Hasta 2.00	Hasta 2.58	
Mediana empresa	Hasta 300	Hasta 10.00	Hasta 10.00	

Fuente: Gatto y Ferraro (1993).

<sup>a</sup> Sin IVA ni impuestos internos.

<sup>b</sup> Para el sector agropecuario, en lugar de ventas anuales se tomará el valor del ingreso bruto anual y en lugar de activos productivos, el capital productivo.

<sup>c</sup> Agrupamiento del Banco Nacional de Desarrollo (BNDES) y Banco do Brasil, a los efectos de asistencia financiera.

<sup>d</sup> Coeficiente de tamaño =  $10 \sqrt{\frac{PO \cdot V}{POm \cdot Vm}}$

donde  $PO$  = Personal ocupado;  $POm$  = Personal ocupado de referencia;  $V$  = Ventas de la empresa;  $Vm$  = Venta anual de referencia. Los valores máximos adoptados son los siguientes:  $POm$  = 300 personas;  $Vm$  = 10.000 millones de dólares.

to, las que se dedican a actividades manufactureras de alto contenido tecnológico (definidas en función del tipo de bien producido y no por el proceso utilizado) tienen un bajo peso en la composición productiva, ya que explican menos del 5 a 7% del valor de la producción de las PYME. Este porcentaje tal vez sea aún inferior, ya que en la asignación por categoría censal no se puede distinguir con precisión el tipo de proceso que se realiza en tales empresas (por ejemplo, el ensamblaje final de equipos de telecomunicaciones).

Una parte significativa de la actividad de las PYME está orientada a la fabricación de productos intermedios, partes, piezas, procesos o subensamblajes que se integran en otros bienes manufactureros. La falta de información estadística actualizada impide cuantificar con exactitud la participación de subcontratistas o fabricantes de partes, pero hay indicios indirectos de que sus actividades han crecido considerablemente en los últimos años. Además, se vieron especialmente afectadas por el proceso de apertura externa, ya que se observa un crecimiento de insumos intermedios importados<sup>5</sup> y de los productos finales que incorporan dichos bienes intermedios.

Este universo de pequeñas y medianas empresas (5 a 150 ocupados) está fuertemente integrado en la estructura industrial de cada país, de modo que su nivel de eficiencia, calidad y productividad es un factor determinante de la competitividad de sectores industriales complejos.<sup>6</sup> A diferencia de lo que acontece con otros agentes económicos (muy pequeños productores rurales y urbanos), las PYME industriales no orientan su producción hacia actividades marginales o exclusivamente hacia segmentos de mercado de bajos recursos. Si bien algunos de estos espacios se han constituido en refugios transitorios cuando las PYME se ven desplazadas de sus mercados originales, la mayoría de las empresas opera en áreas de producción que están

vinculadas internacionalmente por el comercio y la innovación tecnológica.

Sin embargo, esta situación aún no ha afectado en gran medida los rasgos particulares y específicos de las PYME industriales del Mercosur, que probablemente evolucionen de forma más lenta y pausada. En otras palabras, el proceso de transformación macroeconómica, apertura externa e integración no ha conducido, necesaria ni automáticamente, a una situación de creciente homogeneidad empresarial, si bien las empresas han perseguido objetivos generales semejantes (por ejemplo, mejoramiento de la calidad o acercamiento a la frontera técnica que han alcanzado competidores más adelantados).

Como señala reiteradamente la bibliografía internacional, las PYME son “genéticamente” agentes económicos distintos a las compañías de mayor tamaño y exhiben diferencias que no radican sólo en los tamaños absolutos, sino en características de su propia naturaleza y en aspectos de su funcionamiento y de su gestión económica (Storey, 1987; Kantis, 1996; y Walsh y White, 1981). Pero, a la vez, las PYME están integradas en la estructura productiva manufacturera y reguladas por el entorno global de los negocios, tienen relaciones directas (proveedor) e indirectas (difusión tecnológica) con empresas más grandes y compiten en el juego de mercado con empresas semejantes o mayores, industriales o comerciales, nacionales y extranjeras. En este sentido, para interpretar a cabalidad el impacto de la apertura comercial y del Mercosur en el sector productivo de pequeñas y medianas empresas es preciso analizarlo en el contexto industrial global, incluyendo tanto la dinámica de las cadenas o tramas industriales (por ejemplo, el sector automotriz) como el perfil de las nuevas inversiones industriales y la política de proveedores de las firmas líderes en sectores con alto contenido de ensamblajes.

Finalmente, la progresiva consolidación del proceso de integración Mercosur se expresa muy claramente en las cifras de comercio exterior. Las empresas de Argentina y Brasil han logrado incrementar su participación en las importaciones recíprocas de cada país, que han tenido un fortísimo ritmo de crecimiento en los últimos diez años: 4% las importaciones de Brasil y 15% las de Argentina (cuadro 2) en los últimos diez años. Así, las empresas han logrado conquistar las oportunidades comerciales que se les abren con más rapidez (mayor en el caso argentino que en el brasileño) que en otros países, incrementando su participación.

Este panorama global, generalizado para las empresas grandes, se manifiesta de manera diferenciada

<sup>5</sup> Una consecuencia compleja del nuevo proceso de inversiones extranjeras en el ámbito del Mercosur, es que muchas de ellas implican cambios tecnológicos radicales en la forma de organizar la producción. Las nuevas plantas no solamente tienen un equipamiento más moderno sino que, además, han sido concebidas con nuevos criterios de organización fabril y productiva. Esto tiene un fuerte impacto —aún no estudiado— sobre las PYME proveedoras, ya que deben reposicionarse en un esquema con criterios de funcionamiento novedosos y que implican, en sí mismos, una fuerte presión competitiva.

<sup>6</sup> Sin llegar a los extremos de la industria japonesa o de algunos subsectores manufactureros italianos o alemanes, un grupo importante de proveedores pequeños y medianos contribuye significativamente a la competitividad e inserción externa de otras empresas y sectores.

CUADRO 2

## Argentina y Brasil: Comercio recíproco en el Mercosur

Año	BRASIL			ARGENTINA		
	Importaciones totales	Importaciones desde Argentina (%)	Importaciones desde Argentina como % de las exportaciones argentinas	Importaciones totales <sup>a</sup>	Importaciones desde Brasil (%)	Importaciones desde Brasil como % de las exportaciones brasileñas
1986	15 557.0	4.5	10.2	4 724.2	14.6	3.1
1987	16 581.0	3.3	8.6	5 817.8	14.1	3.1
1988	16 051.0	3.6	6.3	5 321.1	18.3	2.9
1989	20 016.0	5.6	11.8	4 199.9	17.2	2.1
1990	22 459.0	6.3	11.6	4 077.4	17.6	2.3
1991	21 035.0	7.1	12.4	8 275.0	18.4	4.8
1992	20 593.0	8.4	14.1	14 872.0	22.4	9.2
1993	25 256.0	14.6	28.0	16 784.0	21.1	9.2
1994	32 748.0	11.2	23.1	21 518.2	20.1	9.9
1995	49 860.0	11.0	26.2	20 123.0	20.7	9.0
1996	53 286.0	12.4	27.8	23 810.3	22.4	11.2
1997	61 983.0	12.5	30.4	30 419.7	22.7	13.0

Fuente: Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, sobre la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC); Oficina de la CEPAL en Brasilia, y otras fuentes.

<sup>a</sup> Millones de dólares de importaciones cif.

en el sector de las PYME. Si bien muchas de éstas se han incorporado a la corriente de comercio bilateral, más que duplicando el número de pequeños agentes

exportadores, también se observa que son numerosas las que se mantienen en el mercado local, en una actitud principalmente defensiva.

### III

## Los principales desafíos vistos desde la perspectiva empresarial

El impacto del Mercosur en las PYME es muy variado y desigual, en correspondencia con la heterogeneidad propia de este sector. Tal rasgo no es exclusivo de las PYME en el Mercosur, sino que se observa también en la realidad empresarial y de negocios en otros países (OCDE, 1997). Por tal razón, los desafíos que se reseñan aquí reflejan en mayor medida la preocupación de los pequeños y medianos empresarios a los que el proceso de integración afecta directa y apreciablemente. Para otras PYME (de sectores poco transables o localizadas en regiones a las que impacta el Mercosur) las exigencias empresariales son de diferente naturaleza.

En los últimos años se han realizado varios trabajos (BID, 1995 y Ferraro, 1994) sobre la dinámica competitiva de las PYME, basados en entrevistas empre-

sariales y la elaboración de información específica sobre factores de ventajas competitivas que permiten inferir los principales desafíos empresariales de mediano plazo y agruparlos en cuatro grandes bloques: i) la reestructuración del "negocio" de la firma, compatible con el escenario económico y productivo resultante del proceso del Mercosur; ii) el reposicionamiento competitivo frente al mercado ampliado y el inicio de un proceso de internacionalización; iii) una actualización tecnológica que permita confrontar la presión competitiva externa en el Mercosur, y iv) el aprovechamiento de las nuevas oportunidades emergentes en el Mercosur, especialmente las derivadas de nuevas inversiones.

## 1. Reestructuración del “negocio” de la firma, compatible con el actual escenario económico y productivo

Visto desde la perspectiva de las PYME de Argentina, Uruguay y Paraguay —como vemos, se excluyen las de Brasil, el país más grande— el cambio en el tamaño del mercado y la vinculación cada vez mayor entre los submercados de cada rubro manufacturero alteran sustancialmente no sólo la morfología misma de los mercados y las escalas productivas y operativas óptimas, sino también el tipo de producto ofrecido, los niveles de especialización productiva, la prestación de los servicios asociados y otros aspectos. Para la mayoría de las PYME industriales, aprovechar el crecimiento del mercado no significa ampliarse en forma proporcional, sino definir una estrategia de expansión a partir de sus capacidades efectivas sobre parámetros distintos a los que utilizaba para posicionarse en sus mercados nacionales o subnacionales más pequeños. Por muchas razones, que van desde la disponibilidad de recursos humanos de gestión hasta el acceso a fuentes de financiamiento, las PYME siguen una trayectoria de crecimiento particular, no lineal, que les exige combinar y equilibrar las competencias y capacidades disponibles, especialmente del dueño y de su equipo de gestión más cercano, con las oportunidades productivas y comerciales que ofrece el mercado. Buena parte de las PYME de los países mencionados ha optado por una estrategia de expansión especializada en menores líneas de productos que los fabricados para su mercado interno y en atender demandas concretas de clientes (empresas o importadores).

En esta estrategia, un tema de particular importancia es la posibilidad de transferir al nuevo mercado ampliado las ventajas competitivas en las cuales se basó la actividad económica de las PYME para el mercado interno. Las dificultades y limitaciones para hacer valer dichas ventajas en otros contextos y mercados (conocimiento e información sobre su producto o marca, reputación, flexibilidad ante los pedidos, proximidad con los clientes, relación directa con el mercado, etc.) obliga a las empresas a reexaminar no sólo aspectos de la organización fabril sino también otros elementos centrales de la actividad empresarial, como la comercialización y la logística de suministrar y de satisfacer las demandas.

En cierto sentido, aquí surge uno de los puntos críticos de la expansión futura de estas empresas o, eventualmente, de su sobrevivencia eficiente. Si fuese posible construir un cuadro de fortalezas y debilidades

de las PYME industriales en los antiguos mercados nacionales, a la luz del actual proceso de integración Mercosur, muy probablemente se observaría un cierto desequilibrio entre las fortalezas técnico-productivas y las debilidades de gestión. Las PYME se originaron mayoritariamente en las competencias técnicas de sus dueños, en conocimientos tácitos y habilidades productivas de empresarios y operarios, en destrezas vinculadas a cómo fabricar un determinado bien y cómo resolver —dentro de cierto rango— los problemas técnicos que los clientes y el mercado fueron planteando. El “gobierno” de las empresas se ejercía desde el piso del taller o fábrica. En las últimas décadas, especialmente, las empresas —sus dueños— comenzaron a aprender a desenvolverse en situaciones de incertidumbre económica, inflación y horizontes de muy corto plazo. La respuesta de las PYME apuntó a fortalecer su gestión financiera, concentrando sus esfuerzos de gestión en evitar que la inestabilidad y la incertidumbre afectasen de modo decisivo la vida económica de la firma y de los propios dueños. En casos extremos, muchas empresas, inclusive pequeñas y medianas, lograron aprovechar las diferentes coyunturas económicas, y crecieron sobre la base de usufructuar del clima incierto y volátil de los negocios.

El actual escenario —a diferencia de las dos situaciones sintetizadas anteriormente— necesita otros saberes y competencias, un nuevo proceso de aprendizaje y de desarrollo de las capacidades requeridas por las nuevas condiciones de funcionamiento.

La apertura externa, unida al creciente comercio intra-Mercosur en productos de consumo corriente (confecciones, calzado, algunos productos plásticos), cambió además el perfil de gustos de la demanda, al ampliar significativamente las opciones de los consumidores en cuanto a tipo de productos (diseño, calidad) y a precios. Las PYME (especialmente las argentinas y en cierta forma también las uruguayas) enfrentaron en varios de estos mercados una situación de cuasi *shock*: dada la limitada capacidad y velocidad de respuesta de la oferta productiva local a la importación y a la magnitud de su volumen, las posibilidades de adaptación a los cambios en el mercado iban mucho más allá de “igualar” los precios finales ofrecidos; lo que se necesitaba era inversiones, tiempos de maduración y un aprendizaje técnico productivo al que no siempre era fácil acceder. En muchos casos, para generar una respuesta activa hubo que introducir productos nuevos, con insumos, calidades técnicas y diseños distintos a los utilizados habitualmente por las empresas locales; en otros hubo que establecer nuevos cana-

les de distribución y comercialización, diferentes a los usados por las PYME fabricantes. En algunos casos se debió modificar el segmento de mercado en que se operaba, ya que la apertura y el Mercosur ampliaron las posibilidades de diferenciación. Para competir en el “nuevo” mercado, estas empresas debían avanzar en un proceso amplio de innovación; de lo contrario, quedaban relegadas a mercados marginales o debían cesar sus actividades. Martín (1993) señalaba: “Las empresas no logran aprovechar al máximo las nuevas oportunidades porque aún están esforzándose por aprovechar al máximo las anteriores”.

En cierto sentido, la apertura externa —más que el Mercosur— modernizó el mercado de muchos bienes: no sólo convocó a nuevos competidores sino que reformuló las condiciones de funcionamiento al actuar también directamente sobre el perfil de la demanda. Para las PYME industriales, el desafío competitivo no se limitó entonces al de fabricar sus bienes a costos comparables con los importados, sino que además al de reestructurar su negocio, introduciendo innovaciones en otras áreas de su gestión (como la de definir de modo más preciso el mercado al que apuntaban y las modalidades de comercialización). Algunos estudios de casos ponen de manifiesto que muchas PYME que vendían casi el 100% de su producción a los consumidores finales a través de locales propios, comenzaron a utilizar intermediarios mayoristas con miras a multiplicar sus puntos de ventas. Para muchas empresas esta estrategia implicó, entre otras cosas, modificar su estructura de costos, precios y *mark-up*; redefinir los tiempos y volúmenes de producción para atender simultáneamente demandas con diferentes ciclos de ventas, y cambiar el esquema de financiamiento corriente y el sistema de cobros. Ante la nueva situación del mercado, muchas PYME debieron elegir entre distintas alternativas y capacidades sobre tres aspectos centrales de su estrategia productiva: i) cuáles eran efectivamente sus clientes, su segmento de mercado y sus competidores; ii) qué productos y servicios debían ofrecer y iii) cómo (re)organizarse para atender la demanda con eficiencia.

Dos elementos adicionales merecen señalarse al respecto. En primer lugar, está claro que las PYME existentes en los países del Mercosur no compiten necesariamente con las de otros países. Por el contrario, en numerosos rubros y nichos industriales los principales competidores de las pequeñas y medianas empresas locales son firmas de mucho mayor envergadura que operan en los mercados europeos y norteamericanos. Muchas de ellas están participando en el mercado in-

ternacional desde hace muchos años y tienen ganada una experiencia y ventajas competitivas que las PYME —especialmente las argentinas y uruguayas— no tienen. Por lo tanto, el rediseño del negocio se ha transformado en un punto crítico de muchas agendas de trabajo del sector.

En segundo lugar, las pequeñas y medianas empresas del Mercosur no compiten sólo con empresas (incluidas las PYME) de otros países. En realidad, las empresas locales —que, como veremos más adelante, habían operado en gran aislamiento y con muy escasa articulación— compiten con “sistemas productivos”, donde la empresa que efectivamente produce o comercializa un bien basa su competitividad en un sistema de relaciones productivas y marcos institucionales que contribuyen significativamente a su posicionamiento en el mercado y a la construcción de ventajas competitivas sistémicas.

## 2. Reposicionamiento en el mercado ampliado e inicio de un proceso de internacionalización

En los últimos años, muchas PYME han buscado ampliar sus horizontes de mercado a partir de las ventajas arancelarias que brinda el Mercosur. Si bien se observa un fuerte aumento de los exportadores pequeños hacia los países vecinos, especialmente en Argentina, la inserción externa de las empresas manufactureras pequeñas y medianas está en una etapa muy embrionaria, especialmente porque no pueden “copiar” o emular como modelo de desarrollo externo las estrategias de las empresas más grandes de sus respectivos países, menos aún cuando el tipo de producto y los servicios posventa pueden ser muy determinantes de las ventajas competitivas de las firmas.

Un posicionamiento adecuado en el Mercosur no sólo constituye un factor clave para el crecimiento de una firma, sino también una estrategia activa para permanecer en el propio mercado local. Salvo en Brasil, el mercado nacional —como único espacio consumidor— puede restringir el desarrollo de la empresa, especialmente cuando existen ventajas de especialización y de escala. La “demanda Mercosur” será en los próximos años el elemento impulsor y se convertirá en el eje que active el escenario de los negocios.

Las PYME del Mercosur tienen escasa experiencia en operaciones de comercio exterior y, salvo excepciones, han encontrado muchas dificultades para incorporar a este mercado en sus estrategias. Obviamente, no hay una estrategia empresarial “única y válida” para iniciar un proceso de internacionalización; aun dentro



de las fronteras del Mercosur, dicha estrategia dependerá de muchos factores: tipo de producto, segmento de mercado al cual apunta la empresa, capacidad operativa y de gestión a distancia, estilo de conducción y permeabilidad para desarrollar esquemas de asociación, entre otros.

La incorporación del Mercosur como “el mercado” de la firma hace que emerjan algunos temas que no siempre estaban en la agenda empresarial previa: nuevos clientes con nuevas y diferenciadas necesidades; acceso a información confiable y certera acerca de clientes y mercados, sobre los cuales la empresa tiene muy poco conocimiento previo; necesidad de un compromiso de mediano plazo para entrar al mercado con inversión de tiempo y con recursos humanos y financieros; acceso a nuevos esquemas de financiamiento; aplicación de una nueva logística de abastecimiento a mercados externos, etc. Este cuadro más complejo no exige necesariamente una formalización o un planeamiento sofisticado, sino la articulación eficaz de una serie de capacidades y conocimientos, varios de los cuales dependen directamente del acceso que logren las PYME a la información. Otros dependen del apoyo de instituciones locales y de los vínculos que éstas hayan establecido.

Un elemento de fundamental importancia en torno a este desafío guarda relación con la disponibilidad y permeabilidad empresariales para buscar modalidades de inserción externa que necesitan de la participación activa de “terceros” socios, en algunos casos intermediarios; de representantes y consultores, así como de vínculos fluidos con organismos de apoyo y centros de información. Los estudios realizados sobre agentes comerciales y exportaciones de las PYME argentinas a Brasil ponen de manifiesto una cierta paradoja: por un lado, los empresarios de las PYME destacan como elemento central de su “cultura” y su forma de “gobernar” los negocios, el control independiente de la gestión de la empresa. Por otro lado, para concretar una inserción externa eficiente es indispensable establecer vínculos directos y activos con agentes del mercado. Esto fuerza a las empresas a buscar modalidades de cooperación empresarial que de hecho constituyen innovaciones sustantivas a la gestión empresarial y que, en cierto grado, afectan su individualismo.

### **3. Actualización tecnológica para confrontar la competencia externa en el Mercosur**

Cuando se analizan las cifras de importaciones de bienes industriales al Mercosur en los últimos años, el

primer elemento que se destaca es que con su producción industrial en general y la de las PYME en particular, los países del Mercosur, más que competir entre ellos compiten con los bienes industriales de países de mayor desarrollo industrial relativo, lo cual plantea, entre otros desafíos, una confrontación tecnológica. Por ejemplo, si se analizan las principales partidas de comercio exterior de Argentina y Brasil en los rubros mecánico, de bienes de capital para la industria, informática, comunicaciones, herramientas y equipamiento industrial, se observa que en 1995 el Mercosur importó bienes por un valor aproximado de 15 000 millones de dólares, de los cuales sólo abasteció internamente el 11.2% (1 600 millones de dólares). Alrededor del 25% de las importaciones provino de empresas de Estados Unidos, más de 10% de Alemania y otro tanto de Italia, algo menos de 9% de Japón y alrededor de 5% de la República de Corea, y lo mismo de España y de Francia. Asimismo, el 90% de las importaciones de algunos productos de química fina y de compuestos petroquímicos fue atendida por competidores de fuera de la zona: Estados Unidos, principalmente, y Alemania, Suiza, Gran Bretaña, Bélgica y Japón.

En la literatura económica y de administración de negocios se han discutido extensamente los factores que determinan ventajas competitivas. Visto desde una perspectiva no coyuntural, según algunos autores, la ventaja competitiva de una empresa refleja la habilidad de sus propietarios y/o gerentes de articular y organizar una serie de capacidades claves básicas, algunas internas y otras provistas por su entorno productivo (Pralhad y Hamel, 1990 y Dierickx y Cool, 1989). En la fabricación de sus productos las empresas utilizan capacidades comercializables (factor trabajo, infraestructura disponible) y activos no comercializables (experiencia productiva). Si bien la disponibilidad, calidad y bajos precios relativos de las primeras son una condición necesaria para un buen desempeño de la empresa, ellas no bastan por sí solas para sustentar las ventajas sostenibles de mediano plazo, ya que son libremente accesibles y potencialmente desarrollables (imitables o contrarrestables) en cualquier mercado. Las ventajas competitivas dinámicas se asientan, además, en capacidades o activos específicos de la empresa o del sistema local/sectorial, muchos de los cuales no pueden comprarse o adquirirse en el mercado (innovación de productos, reputación de confiabilidad, imagen de calidad, etc.). En un ambiente económico en transformación, cada vez más competitivo e internacionalmente abierto, estos activos determinan en gran medida la capaci-

dad competitiva, el posicionamiento y el desempeño en el mercado de las empresas.

Para muchas PYME, la intención de acercarse a los estándares internacionales plantea sopesar en qué aspectos de la producción tienen las capacidades y calificaciones mínimas indispensables, cómo centrar sus ventajas competitivas en sus activos específicos y cómo atender al desarrollo permanente de dichas competencias.<sup>7</sup> Las encuestas realizadas entre empresarios de las PYME argentinas y uruguayas indican que éstos carecen, en general, de información respecto a los últimos avances tecnológicos en el ámbito internacional, y equiparan automáticamente el nivel tecnológico con la dotación de equipos. Muy pocos empresarios tienen referentes internacionales con los cuales compararse y la mayoría de las empresas depende mucho de la oferta privada de equipamiento.

Cuando se analiza el proceso de cambio tecnológico en las PYME desde “afuera de la empresa” se tiende a pensar en un modelo secuencial de tres etapas: i) la empresa está en un cierto equilibrio pero por alguna razón (por ejemplo, movimiento de los competidores o de los demandantes) decide efectuar un cambio técnico u organizativo; ii) la empresa aplica el cambio previsto, y iii) la empresa vuelve a una situación estable. En la literatura sobre administración de negocios esta secuencia es llamada de congelación, cambio y recongelación. El proceso de cambio es tratado como un evento o un objeto (por ejemplo, se materializa en un equipo, dura un período específico de tiempo).

Sin embargo, el proceso de modernización tecnológica actual es mucho más complejo y diferente a la interpretación que hacía el modelo tradicional; no sólo porque el ambiente de negocios es más turbulento, volátil, rápido y cambiante, sino también porque además el cambio organizativo y tecnológico no tiene un punto de término predeterminado y está abierto a las evoluciones e implementaciones particulares de las empresas. Dicho en otras palabras, varias de las nuevas necesidades de las empresas (por ejemplo, la fle-

xibilidad operativa) están asociadas a la introducción de técnicas, herramientas, procedimientos operativos y decisiones de gestión económica que derivan de tecnologías con arquitectura abierta, ajustables y rediseñables según las necesidades y aplicaciones.<sup>8</sup> El cambio organizativo y tecnológico constituye un **proceso** de implementación y uso.

Este es un punto clave para la organización y puesta en práctica de la modernización tecnológica que deben efectuar las empresas y para el diseño de los servicios de apoyo. A diferencia del pasado, cuando el objeto y los resultados de un cambio tecnológico estaban definidos y acotados y, por lo tanto, se podía tomar una medida especial frente a cada problema (*one problem one shot*), la situación actual implica concebir y desarrollar un esquema de trabajo que se adapte a esta nueva naturaleza del cambio técnico, a su permanencia y recurrencia, como situación “estable” en la cual puede surgir la necesidad de muchos cambios no anticipados.

#### 4. Aprovechar las nuevas oportunidades emergentes en el Mercosur

Tales oportunidades derivan de nuevas inversiones y de la reconfiguración de “cadenas industriales regionales de valor”. Las PYME no constituyen “islas productivas”, desvinculadas de la dinámica de producción y tecnológica de los respectivos subsectores productivos. Más aún, muchas de las PYME no fabrican bienes para mercados finales sino que producen insumos, partes, piezas o procesos para otras empresas. Como está bien documentado en la bibliografía económica, las vinculaciones productivas funcionales (con subcontratistas o fabricantes de partes) de las PYME han crecido en los últimos tiempos, especialmente a partir de los procesos de terciarización y desverticalización de las empresas industriales más grandes, tanto terminales como ensambladoras. Permanentemente se observa que se introducen modalidades más complejas y avanzadas de interacción, desde contrataciones de largo plazo con compromisos de investigación y desarrollo de productos hasta la participación de subcontratistas en la mis-

<sup>7</sup> Uno de los problemas más serios que enfrentan las PYME es el deterioro de sus capacidades y ventajas competitivas en los últimos años y la desinversión en ellas. Si bien los activos estratégicos intangibles no disminuyen con su uso, como los activos tangibles, sí deben ser realimentados en forma permanente. En los términos utilizados en ciencias de la administración de negocios, estos activos se erosionan, pierden complementariedad y se discontinúan. Gran parte de las PYME en las décadas pasadas sólo cubrieron la “amortización”, dado que las estrategias estaban orientadas por decisiones de corto plazo.

<sup>8</sup> “... [el movimiento de una firma] hacia una organización de futuro no es un asunto de pequeños ajustes hechos de forma independiente...sino implica cambios coordinados y articulados en un conjunto amplio de actividades de las empresas. Aunque dichos cambios sean implementados a lo largo de un prolongado tiempo, y aunque se comience con “islas” [segmentos de actividades], los beneficios completos sólo pueden ser alcanzados a través de una *reestructuración radical*” (Milgron y Roberts, 1990).

ma planta terminal, en estaciones de trabajo que efectúan parte de la producción final del bien. Existen claros indicios, asimismo, de que el potencial de inserción externa de las PYME subcontratistas depende justamente de los vínculos productivos con compañías grandes, nacionales y transnacionales.

El Mercosur es un espacio económico regional que canaliza inversiones productivas de considerable magnitud, diseñadas o decididas desde una perspectiva de internacionalización y globalización. La articulación creciente de las PYME locales con esta nueva ola de inversiones es un desafío tanto para los empresa-

rios como para las autoridades públicas, ya que indudablemente constituyen un punto de partida para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el Mercosur. La emergencia de nuevos sectores dinámicos como áreas de inversión privada e internacional (telecomunicaciones y tecnología de información, industria automotriz, equipamiento para servicios privatizados, infraestructura, energía) permitiría gestar un proceso de reconversión y crecimiento de nuevas empresas que desde su partida se inscriban en un espacio económico integrado y en un ámbito tecnológico internacional.

## IV

### Algunos rasgos de las PYME en el Mercosur que dificultan la modificación de su trayectoria histórica

Los desafíos reseñados en las páginas anteriores constituyen la preocupación de las medianas y pequeñas empresas que están operando actualmente en el mercado, que tienen una trayectoria, una historia, una cultura empresarial, objetivos económicos y extraeconómicos, y que han ido construyendo rasgos específicos y formas de funcionamiento a lo largo de muchos años. Para muchos autores estos rasgos idiosincráticos de las PYME de América Latina o del Cono Sur condensan, en algún sentido, la historia de la política económica y la evolución industrial de dichos países y de los sectores empresariales involucrados.

Las condiciones económicas y competitivas que se fueron sucediendo en los diferentes mercados internos nacionales determinaron un particular comportamiento y cultura de las firmas; ciertos hábitos y formas de organización del trabajo se plasmaron en métodos de gestión y fueron factores centrales en la definición de las estrategias empresariales. A pesar de que las empresas fueron adaptando modelos y técnicas, la cultura empresarial está fuertemente impregnada de las condiciones específicas locales y nacionales. Algunos de estos rasgos constituyen, en el nuevo escenario económico y regulatorio, elementos de conflicto: en algunos casos, porque se traducen en actitudes empresariales pasivas, en otros porque dificultan la incorporación de nuevas tecnologías y modalidades

operativas, o porque implican romper con tradiciones muy arraigadas en los propios empresarios y en las estructuras de gestión que ellos mismos fueron desarrollando.

Como bien se sabe, gran parte de las PYME son de carácter familiar y en ellas tiene mucho peso la figura del dueño. Estos rasgos repercuten en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma y le otorgan una fisonomía propia, muy diferente de la de otras organizaciones productivas. Más aún, como señala Brytting (1990), 'las PYME son sólo parcialmente un fenómeno racional', ya que reflejan 'los pensamientos, creencias, valores, sentimientos y vida de las personas involucradas' en ellas. El peso de la figura del dueño-empresario-administrador se expresa y materializa de muy diversas maneras. Incluso relativiza el concepto de "éxito" de la empresa (como maximizadora de ganancias, por ejemplo), ya que éste puede guardar relación con aspiraciones de índole personal del empresario, que no necesariamente expresan un comportamiento "típico" racional y óptimo, que varían en el tiempo y que se modifican con el desarrollo de la misma firma.

Si consideramos las PYME de Argentina y Uruguay, en el plano operativo de la gestión estas características se manifiestan en los rasgos que se describen a continuación.

a) *Alto nivel de centralización en la toma de decisiones de la empresa*

Esto determina una estructura de funcionamiento piramidal de pocos niveles pero con fuertes limitaciones para delegar funciones y potenciar al personal (“La empresa soy yo”). En contraposición, en estas empresas se observan relaciones muy próximas y personales (“cara a cara”) entre los diversos miembros de la firma, lo que generalmente tiene un gran valor motivacional. Sin embargo, en muchos casos de empresas PYME se observa una indeterminación de roles internos que más que generar un sistema eficiente, fuertemente intercomunicado, fluido y polivalente de conducción, termina conformando un sistema confuso de interdependencias y sobreposiciones por defecto.

b) *Estructura patrimonial cerrada*

Por esta característica suele ser difícil discriminar entre el patrimonio formal de la empresa y el patrimonio del dueño-empresario y de su familia. Este rasgo no sólo se expresa claramente en la superposición de los bienes familiares, de los activos de propiedad de la firma y de las tareas gerenciales sino que, muchas veces, constituye una barrera significativa para el desarrollo de formas asociativas o para la ampliación del capital de la firma mediante la participación de socios externos no familiares o de inversores institucionales (empresas de mayor envergadura). La naturaleza familiar de las empresas constituye, muchas veces, un obstáculo importante para la incorporación de capital de fuentes financieras (instituciones de capital de riesgo) ya que los propietarios-empresarios perciben una posible pérdida de su capacidad unilateral de control empresarial.

c) *Otros elementos comunes señalados en estudios recientes*

Algunos estudios recientes sobre la gestión administrativo-estratégica en las PYME (Kantis, 1996; Yoguel, 1995; Boscherini y Yoguel, 1996) destacan los elementos comunes siguientes:

i) Las PYME generalmente carecen de procedimientos formales operativos y en muchos casos tampoco disponen de normas de procedimiento escritas sobre las operaciones productivas, la calidad u otros aspectos. En muchas firmas se observa un limitado desarrollo de ciertas funciones empresariales (comercialización) y poco uso de técnicas de gestión y de información estratégica.

ii) Si bien gran parte de su esfuerzo de dirección empresarial se concentra en las cuestiones operativas de corto plazo —lo cual, además de ser indispensable para la rentabilidad de la firma, es el ámbito de decisiones en el cual el propietario-empresario típico se siente más cómodo—, los horizontes de “planeamiento” reflejan los diferentes estilos y capacidades cognitivas de los dueños-empresarios (construcción de expectativas de mediano plazo).

iii) Operan sobre la base de proyectos muy concretos, cuya secuencia determina la evolución y trayectoria de la empresa en el mediano plazo. Este proceso (visto *ex post*) tiene frecuentes marchas y contramarchas y está fuertemente influido por factores de corto plazo y cuestiones aleatorias personales, así como por la inestabilidad del ambiente macroeconómico;

iv) Gran parte de su gestión estratégica está forjada a partir de la intuición, experiencia personal y percepción empresarial sobre la dinámica del mercado y sobre las opciones abiertas a la firma dadas sus capacidades y activos competitivos básicos. La brecha entre las condiciones efectivas del mercado y la percepción empresarial puede explicar en gran medida las muy diferentes conductas estratégicas llevadas a cabo por empresas de esta índole que confrontan situaciones similares.

v) Suelen no utilizar servicios ni consultorías externos, pues dependen altamente de sus recursos propios (humanos y financieros). Este comportamiento revela una cultura y actitud que prefiere (o ha preferido) valerse más “con lo propio”, postergando muchas veces los aportes beneficiosos que podrían resultar de una disposición más abierta y colaborativa. Generalmente, el empresario que encabeza la firma considera que ella tiene límites muy bien definidos, y que ciertos arreglos en redes o consorcios son confusos.

vi) Su principal fuente de información está constituida por otros empresarios individuales, siendo poco significativo el aporte de las cámaras empresariales y de los sistemas de apoyo público. Más aún, los empresarios desconocen ciertos sistemas de apoyo o desconfían de ellos, porque los consideran muy alejados de los problemas corrientes de las PYME, lo que en muchos casos es cierto.

vii) De manera informal y un tanto anárquica, las PYME (en realidad sus dueños-empresarios) se hallan en un proceso de aprendizaje permanente, del cual tienen escasos registros formales. El proceso se asienta en la necesidad de enfrentar y resolver problemas particulares no anticipables y va conformando el activo de competencias intangible de la firma, definiendo así en

gran parte sus capacidades y ventajas competitivas en el mercado.<sup>9</sup>

La dispar percepción empresarial sobre la dirección, velocidad y magnitud de las transformaciones que cada firma PYME enfrentaba en su particular segmento de mercado con motivo de la apertura y la puesta en marcha del Mercosur, alentaron y condicionaron una serie de decisiones diferentes en las empresas (por ejemplo, revisión del perfil productivo y de la orientación de mercado, racionalización del empleo, incorporación de productos y especialización, adquisición de tecnología e inversiones, desarrollo de proyectos en materia de calidad mínima, incremento de importaciones de insumos, desarrollo de relaciones comerciales con Argentina o Brasil, venta o cierre de la planta manufacturera, etc.). Las respuestas empresariales de las PYME no fueron espontáneas ni unidireccionales. Si bien hay algunos elementos comunes que predominan en muchas de las conductas estratégicas (por ejemplo, los esfuerzos tendientes a mejorar la productividad de la planta y de la gestión administrativa), la dinámica empresarial de los últimos años daría sustento a la idea de que, tanto en la concepción como en la puesta en práctica de las acciones microeconómicas, la “singularidad” de las PYME tiene un peso gravitante y definitorio.<sup>10</sup>

- d) *Alto grado de integración vertical intraempresa, escasas formas colectivas de acción (redes y consorcios), bajos niveles de subcontratación y excesiva autoproducción*

Diversas razones explican este comportamiento productivo exageradamente introvertido: desde los ele-

vados costos de transacción en ambientes macroeconómicos muy inestables hasta factores originados en la conducta propia de la firma, que considera más rentable la autoproducción de gran parte de los elementos y procesos de producción. Esta conducta generó la aparición de múltiples resultados operativos subóptimos y de ineficiencias en la organización de la producción y en la conducta de las inversiones y de la innovación que, a su turno, se vieron agravadas por las estrategias “defensivas de reducción de costos” mediante la diversificación y ampliación de la oferta de productos.

- e) *Amplia variedad de productos y bajos volúmenes de producción*

Esta característica deriva, especialmente en el caso argentino, de estrategias de supervivencia individual a nivel de las empresas. La iniciativa de ampliar la oferta de bienes producidos e internalizar en muchos casos la fabricación de partes y componentes, se debe sobre todo al deseo de reducir costos a través de una mayor utilización y aprovechamiento del capital físico disponible (instalaciones, equipos, recursos humanos). Estas estrategias de “oferta” muy pocas veces redundaron en efectivas ventajas de alcance; por el contrario, desembocaron en desventajas comerciales para empresas con dificultades estructurales de comercialización y en complicaciones operativas en la planta industrial.

- f) *Fuentes erráticas de financiamiento*

El nivel y perfil de la inversión de las PYME ha dependido en gran medida de fuentes erráticas de financiamiento. Como se ha señalado reiteradamente en la literatura especializada, las PYME tienen menos capacidad de acceso a los mercados de capitales que las grandes empresas. La diferencia obedece a un conjunto muy amplio de factores, que va desde cierta informalidad de las PYME y una débil documentación contable y de proyectos, hasta el tipo y magnitud de las garantías exigidas por las entidades financieras para cubrir los riesgos de dichas operaciones. Las PYME financian sus procesos de inversión principalmente con ahorros propios, es decir, reinvierten ganancias o fondos familiares. Sólo en un segundo y distante lugar recurren al financiamiento bancario formal de largo plazo, que ha sido muy escaso y de alto costo en muchos países debido a la situación macroeconómica vivida. Estas empresas tienden a utilizar en mayor medida el financiamiento bancario (crédito o sobregiro en cuenta corriente) para sus operaciones corrientes, como capi-

<sup>9</sup> Durante las primeras décadas del desarrollo de las PYME en los distintos países de América Latina (desde la posguerra a 1970) las empresas hicieron esfuerzos de adaptación técnica con miras a compensar las escalas de fabricación local con la rigidez operativa del equipamiento incorporado y conciliar las diferentes prácticas y estándares de calidad y eficiencia operativa con las demandas de firmas intermedias o consumidores finales nacionales. Hicieron un sostenido aprendizaje, partiendo de un nivel bajo, y en todos los aspectos: en gestión de negocios, organización productiva, relaciones laborales, etc. Aprovechando sus tres principales vertientes de conocimientos (las empresas demandantes, los importadores de equipos y la propia experiencia de los dueños y técnicos) las PYME llevaron a cabo un proceso interno de aprendizaje que abarcaba aprender haciendo, aprender copiando y aprender usando. El carácter fuertemente individual e intraempresa de estos procesos dio lugar a experiencias muy heterogéneas, que posteriormente se reflejaron en historias de firmas muy desiguales (Quintar y Castaño, 1992).

<sup>10</sup> Esta fuerte especificidad propia de las respuestas de las PYME no sólo se vincula con rasgos personales de sus dueños-empresarios y/o con factores operativos idiosincráticos, sino que además se fue potenciando a través de un juego empresarial introvertido, cerrado y poco cooperativo, que mantuvo a las firmas en un fuerte “aislamiento” técnico durante las décadas pasadas, desaprovechando las posibilidades de sinergias y de articulación productiva y el beneficio de economías externas.

tal de trabajo. En América Latina ha sido muy bajo el desarrollo de otras formas más complejas de financiamiento bancario, como los fondos de inversión de riesgo, o los capitales de riesgo.

g) *Mercados con horizonte geográfico restringido*

La gran mayoría de las PYME opera en mercados con horizonte geográfico restringido, generalmente de dimensión subnacional. Si bien esto varía de un país a otro, es especialmente cierto en Argentina y Brasil. En estos países, donde existen submercados territorialmente delimitados, la presencia de estas empresas en cada uno de ellos no implica necesariamente que haya competencia —a nivel nacional— entre dichas empresas y las de otras regiones, ya que tales submercados tienen un bajo nivel de contacto y no están sujetos a operaciones de arbitraje. La difusión, acceso y búsqueda de información por parte de las firmas no es sencilla y, por sus limitados volúmenes, no dan lugar a transacciones compensatorias que aprovechen las pequeñas rentas presentes en otras localizaciones y mercados. Paradójicamente, muchas son las PYME que han iniciado un camino de internacionalización antes de avanzar más decididamente en el mercado nacional.

h) *Peculiar funcionamiento de los mercados en que operan*

Dado que una buena parte de la producción de las PYME se concentra en bienes que no corresponden a *commodities* y que son poco homogéneos, técnicamente diferenciables y de muy diversa calidad y precios, el funcionamiento de los mercados en que ellas operan es peculiar, poco transparente y con imperfecciones de muy diversa índole que dan lugar a apreciaciones más personales y subjetivas de los consumidores y empresarios. A la vez, son muchas las PYME industriales productoras de bienes finales que cuentan con estructura comercial minorista propia (por ejemplo, las dedicadas al rubro de confecciones y al de artículos de tejido de punto) lo cual implica operar directamente en el mercado de los consumidores finales, mientras que otras comercializan sus productos a través de agentes independientes, empresas intermediarias mayoristas o distribuidores comerciales.

Muchas de las características reseñadas se han construido a lo largo de décadas y constituyen obstáculos para enfrentar exitosamente los desafíos empresariales descritos. Dado que es muy poco probable un retroceso en la situación de integración regional y en el ambiente comercial, las PYME han de reformular el

negocio, buscar nuevas modalidades organizativas, desarrollar nuevas capacidades y ventajas, e internacionalizarse sobre la base de la especialización.

En un contexto abierto y de fuerte presión competitiva 'las PYME pueden sobrevivir sólo si ellas están especializadas e integradas en un contexto social y económico que favorece el crecimiento colectivo' (Bianchi, 1993). En términos más explícitos esto significa: especialización productiva individual para el logro de escalas y niveles competitivos de productividad; complementariedad recíproca y profundización de la división del trabajo como contraparte indispensable de la especialización; eficiencia colectiva o grupal como eje competitivo final, y disposición a la innovación y al crecimiento compartido, dado que cada firma es un agente demasiado pequeño en el proceso de internacionalización como para renunciar a una acción concertada y conjunta con otras empresas e instituciones.

Evidentemente, el logro de algunos de estos objetivos no es una tarea simple y puramente individual o unilateral. Por una parte, porque el diseño y puesta en marcha de algunas de estas acciones y actividades necesita de servicios exógenos a la firma (información, asesoramiento, capacitación, financiamiento,); pero más importante aún, porque estos cambios no lograrían potenciar mayores rendimientos si no son concebidos y articulados como una estrategia competitiva de carácter asociativo en una atmósfera de cooperación empresarial (Bianchi, 1993; Hatch, 1991).

Por cierto, las acciones individuales de las empresas pueden mejorar su rentabilidad y posición competitiva; sin embargo, su inserción productiva y de mercado se sustentará más sólidamente si ellas se integran y comparten un tejido industrial y empresarial que desarrolle ventajas competitivas sistémicas de carácter colectivo. De lo contrario, las posibilidades de reconstruir y ampliar las capacidades básicas estarán restringidas muy fuertemente por los límites propios de la empresa, desde los meramente financieros hasta los vinculados con innovaciones tecnológicas o con las negociaciones de regulaciones y estándares técnicos. En este sentido, tal vez una de las características más "costosas" de las PYME, en función del nuevo escenario y la construcción de las ventajas que éste requiere para un funcionamiento exitoso, se vincula con el **aislamiento** de las firmas en relación con otras empresas y con su entorno técnico-productivo e institucional de apoyo.

## V

## Reflexiones finales: las necesidades de apoyo técnico

Es ampliamente reconocido que, como señalan Keesing y Singer (1991), los ‘servicios [técnicos] adecuados no pueden compensar políticas insatisfactorias... así ellos son un complemento pero no un sustituto de políticas, recursos, infraestructuras adecuadas....’. Las PYME del Mercosur enfrentan actualmente un escenario de competencia industrial y de cambio tecnológico muy diferente al de décadas pasadas y necesitan un sistema de apoyo que se inserte en una estrategia y una política para el sector.

La apertura, la integración y la competencia definen el ámbito en el cual debe gestarse una estrategia de política industrial para las PYME; tomando como eje central la competitividad, debe estimularse la formación de un sistema de apoyo y soporte técnico-financiero privado y público que coopere con las empresas en el permanente desarrollo de sus capacidades y ventajas competitivas. Si bien las empresas precisan de medidas para atender sus carencias de corto plazo, las necesidades de las firmas no son la sumatoria de problemas aislados. En muchos casos ni siquiera los problemas más apremiantes son cruciales o los de mayor importancia. Más aún, la carencia de algunos de los factores o capacidades en la empresa no se resuelve automáticamente al proveerlos desde fuera, como si la empresa fuese un receptor pasivo que deba ser “llenado” con una solución; en realidad, las carencias significan potencialidades y áreas de aprendizaje para las empresas, en tanto sean percibidas como oportunidades para desplegar nuevas capacidades y competencias.

Lo anterior implica la necesidad de vincular muy íntimamente las propuestas de política y los instrumentos, con las demandas de las empresas y con sus necesidades cambiantes de mejoramiento de su capacidad competitiva.

Desde una perspectiva más funcional, las necesidades de las PYME podrían agruparse en cuatro grandes áreas: i) mejoramiento del marco regulatorio y operativo de los negocios; ii) acceso a información específica y consejería para su interpretación, incluyéndose aquí desde la información comercial y sobre normas técnicas hasta la consultoría tecnológica; iii) desarrollo de capacidades intraempresa (recursos hu-

manos, especialmente empresariales y de gestión) y facilitación del acceso a una infraestructura de servicios técnicos, y iv) financiamiento en igualdad de condiciones reales con firmas de mayor tamaño, lo cual en algunos casos guarda relación con la implementación de instrumentos y productos financieros nuevos.

El desafío estratégico de política industrial para las PYME es crear o promover que se establezca un ambiente de reconversión. La política pública no puede definir ni hacer la reconversión empresarial, como alguna vez se supuso en forma voluntarista y omnipotente. La política pública debe estimular y crear las mejores condiciones para que esta reconversión se dé de manera eficiente, privilegiando la construcción de sinergias colectivas sostenibles en el tiempo. De lo contrario, la acción pública pecaría de pasiva (por no hacer nada) o de retardataria (por favorecer acciones que apuntan en la dirección opuesta).

El eje de la reconversión son las empresas y los sistemas (o subsistemas) productivos industriales; es decir, la cadena de valor. Este proceso es inherente a la firma y, por lo tanto, en gran medida es un proceso endógeno, que debe ser concebido a partir de la cultura y objetivos de la empresa. De más está decir, entonces, que el principal actor y cliente de la política es la PYME, por lo cual su participación activa como demandante y usuario resulta indispensable.

Para crear un ambiente de transformación, por lo tanto, hay que descartar la idea de un sistema cerrado que se diseña *a priori*, de alto abajo, que supuestamente conoce de antemano las necesidades empresariales y que, además, posee las soluciones que necesitan las empresas. En contraposición, la estrategia de trabajo con las PYME debería orientarse a generar un espacio multiinstitucional, abierto, autorregulado y autosostenible que permita a los demandantes (las PYME) obtener lo que necesitan para la reconversión —conocimientos técnicos, capacitación, asesoramiento, información, financiamiento, transferencia tecnológica, servicios empresariales o proveedores calificados— y a los oferentes, proveer productos y servicios de reconversión con criterios también empresariales. El papel de la autoridad política nacional se centrará entonces en

concebir una estrategia industrial, diseñar y poner en marcha políticas globales e instrumentos de aplicación descentralizada, superar los impedimentos existentes para hacer más efectivo el programa de integración, mejorar el marco regulatorio y el ambiente de negocios, y en atender a las negociaciones comerciales externas y al seguimiento y evaluación del comportamiento empresarial.

Finalmente, de la relación entre las PYME y el sistema de soporte técnico se desprenden algunas enseñanzas que deben tenerse presentes. En primer lugar, a las PYME les cuesta interactuar y establecer vínculos cooperativos. Para muchas de ellas, el primer paso en el proceso de innovación pasa por la modificación de la cultura y el comportamiento de sus propios empresarios. Segundo, sus principales vínculos productivos —más allá del aislamiento relativo en que pueda operar una PYME— tienen lugar entre agentes económicos privados (proveedores, clientes, subcontratantes, competidores, empresas de equipos, bancos, etc.) y estas relaciones constituyen las principales fuentes y canales de información técnica, asesoramiento implícito o formal, y exigencias tecnológicas; toda acción o iniciativa pública debe instalarse en esta trama técnica, productiva y comercial de relaciones. Y tercero, no se

pueden ofrecer servicios y pretender que éstos sean exitosos si no se ajustan a las demandas, capacidades y características peculiares de las firmas y de quienes las administran, que por cierto son diferentes a las de las empresas grandes y también son muy heterogéneas entre las propias PYME.

El proceso de transformación de las firmas debe ser transitable en el corto plazo. Por tal razón, es preciso definir con mucha claridad las políticas y actividades correspondientes a la etapa de transición y a la fase posterior a ella. Corresponde distinguir claramente, por un lado, las acciones e iniciativas orientadas a “transitar la transición” de un modelo organizativo a otro, y por otro, las políticas aplicables cuando una serie de aspectos del funcionamiento de las empresas y del tejido industrial ya han sido modificados. Téngase presente, por ejemplo, que las demandas de información son muy diferentes en una u otra situación; de nada sirve responder a las segundas cuando no se han resuelto aspectos cruciales referidos a las primeras. En algunos países, muchas de las fallas de los sistemas de soporte técnico se producen justamente por la confusión de estos dos tiempos, el durante y el después, lo que lleva a errores metodológicos al asignar prioridades a objetivos y actividades.

### Bibliografía

- Bianchi, P. (1993): Industrial districts and industrial policy, *Journal of Industry Policy*, vol. 1, N° 1.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (1995): *Estrategia de desarrollo empresarial para la Argentina*. Informe final, Buenos Aires.
- Boscherini, F. y G. Yoguel (1996): *El fortalecimiento de la capacidad innovativa: el caso de las Pymes exportadoras argentinas*, Documento de trabajo N° 71, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- Brytting, T. (1990): Spontaneity and systematic planning in small firms - A grounded theory approach, *International Small Business Journal*, vol. 9, N° 1, Macclesfield, Cheshire, Reino Unido, Woodcock Publications Ltd.
- Dierickx, I. y K. Cool (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, vol. 35, N° 12.
- Ferraro, C. (1994): *Ruedas de negocios y cooperación empresarial en el MERCOSUR: análisis y seguimiento de las Ruedas de Negocios organizadas por el SEBRAE-Rio de Janeiro en Buenos Aires*, Documento de trabajo, N° 56, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- Gatto, F. y C. Ferraro (1993): *Las Pymes en el Mercosur: definiciones y primeras estimaciones*, Documento de trabajo, N° 37, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_ (1997): *Consecuencias iniciales de los comportamientos Pymes en el nuevo escenario de negocios en Argentina*, Documento de trabajo, N° 79, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- Hatch, R. (1991): The power of manufacturing networks, *Entrepreneurial Economy Review/Transatlantic Perspectives*, N° 22.
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (1997): *Censo Nacional Económico*, Buenos Aires.
- Kantis, H. (1996): *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas: elementos conceptuales y evidencias empíricas*. Documento de trabajo N° 73, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- Keesing, D. y A. Singer (1991): Assisting manufactured exports through services: New methods and improved policies, *The Role of Support Services in Expanding Manufactured Exports in Developing Countries*, Washington, D.C., Banco Mundial, Instituto de Desarrollo Económico (IDE).
- Martin, R. (1993): Changing the mind of the corporation, *Harvard Business Review*, Boulder, Colorado, Harvard University, noviembre-diciembre.
- Milgron, P. y J. Roberts (1990): The economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization, *American Economic Review*, vol. 80, N° 3.
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (1997): *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs)*, vol. 1, Paris.
- Orlikowski W. y D. Hofman (1997): An improvisational model for change management, *Sloan Management Review*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, winter.
- Prahalad, C. y G. Hamel (1990): The core competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, mayo-junio.



- Quintar, A. y A. Castaño (1992): *Historia de las pequeñas y medianas empresas metal mecánicas de Rosario*, Buenos Aires, Programa CFI-CEPAL.
- Storey, D. (1987): Size and performance: Size, profit and growth in small and large companies, D. Storey y otros, *The Performance of Small Firms*, Routledge, Londres.
- Walsh, J. y J. White (1981): A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, Boulder, Colorado, Harvard University, julio-agosto.
- Yoguel G. (1995): Reestructuración económica, integración y Pymes: el caso de Brasil y Argentina, J. Katz (ed.), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial; estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*, Buenos Aires, Alianza Editorial.
- Yoguel, G. y otros (1997): *Programa de mejoramiento de las capacidades tecnológicas de las Pymes*, San Miguel, prov. de Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industrias.