



Facultad de Ciencias Empresariales
Licenciatura en Ingeniería Comercial

“Requerimientos organizacionales necesarios para lograr una competitividad sustentable de la Pyme agroindustrial Golondrin basada en la innovación de productos o procesos”

Alumno: Natalia Andrea Simone

Domicilio: Pte. Roca 730 3° A

Tel.: 03462 430182 Cel: 03462 – 155 96117

E - mail: natalia.simone@hotmail.com

Profesor Tutor: Lic. Beatriz Razzetti

Agradecimientos:

*A mi familia, pilares fundamentales
de mi educación y formación.*

*A Javier Di Benedetto quien me brindo
su apoyo incondicional.*

*Al Dr. Daniel Coria, quien me guió y acompañó
en el desarrollo del presente trabajo.*

*A la Lic. Beatriz Razzetti quién con su colaboración
hizo posible la realización del mismo.*

Índice:

<i>Resumen</i> -----	5
<i>Objetivos e Hipótesis</i> -----	6
I. Introducción -----	7
1.1 <i>Estado de la Cuestión</i> -----	9
1.1.1 <i>Escenario económico en la década de los 90</i> -----	9
1.1.2 <i>Escenario económico actual</i> -----	11
1.1.3 <i>Evolución del sector agroindustrial desde los 90</i> -----	12
1.2 <i>Marco Teórico</i> -----	15
1.2.1 <i>Pymes. Conceptos y Definiciones</i> -----	15
1.2.1.1 <i>Definición de Pymes</i> -----	15
1.2.1.2 <i>Origen y Evolución de las Pymes</i> -----	16
1.2.2 <i>Capacidad innovativa de las Pymes</i> -----	17
1.2.2.1 <i>Procesos innovativos en las empresas</i> -----	19
1.2.2.2 <i>Las Pymes en los procesos innovativos</i> -----	23
1.2.2.3 <i>Características específicas del proceso innovativo en las Pymes</i> -----	24
1.2.3 <i>La competitividad de las Pymes</i> -----	27
1.2.4 <i>Sumario</i> -----	29
1.3 <i>Tipo de diseño y estudio</i> -----	31
II. Estructura Organizacional de Golondrin -----	32
2.1 <i>Aspectos esenciales</i> -----	32
2.1.1 <i>Definición del negocio, misión, visión y objetivo de la empresa</i> -----	32
2.1.2 <i>Evolución de la empresa en las últimas décadas</i> -----	33
2.1.3 <i>Organigrama de la empresa</i> -----	35
2.1.4 <i>Área Operativa</i> -----	36
2.1.5 <i>Nivel tecnológico de la empresa</i> -----	36
2.1.6 <i>Recursos Humano</i> -----	37
2.1.7 <i>Área Comercial</i> -----	37
2.1.8 <i>Área Financiera</i> -----	38
2.1.9 <i>Área de Investigación y Desarrollo</i> -----	38
2.2 <i>Innovaciones</i> -----	38
2.3 <i>Micro y Macro entorno</i> -----	40
2.3.1 <i>Análisis del Macroentorno</i> -----	40
2.3.2 <i>Análisis del Microentorno</i> -----	41
2.4 <i>Análisis de la estructura</i> -----	44
2.4.1 <i>Análisis FODA</i> -----	44
2.4.2 <i>Estrategia actual de Golondrin</i> -----	44
2.5 <i>Acciones para optimizar la Capacidad Innovativa</i> -----	45

2.5.1	<i>Algunos ámbitos de intervención</i>	45
2.5.2	<i>Variables relevantes</i>	47
2.6	<i>Cambios en la estructura de "Golondrin"</i>	47
2.6.1	<i>Beneficios y limitaciones en su estructura</i>	47
2.6.2	<i>Propuestas de cambio</i>	48
III.	<i>Conclusiones</i>	50
IV.	<i>Bibliografía</i>	51

Resumen

En el actual contexto, las empresas se plantean nuevos desafíos de competitividad; existiendo un amplio consenso acerca de la necesidad de innovar para lograrla con éxito. En general, se presume que la innovación requiere de un proceso formal, el cual, habitualmente, solo puede ser llevado a cabo por las grandes firmas.

Sin embargo, las Pymes tienen un gran potencial para alcanzar este objetivo, pues la informalidad que las caracteriza, las dota de una gran flexibilidad y adaptabilidad a los cambios; componente esencial para la dinámica de los mercados actuales.

No obstante, muchas de ellas presentan ciertas debilidades en materia de innovación que con frecuencia provienen de la falta de personal capacitado, la insuficiencia en los controles de calidad, la ausencia de recursos gerenciales y financieros, el bajo nivel de aprendizaje interno y la falta de conocimiento acerca de la importancia que tiene la innovación para el logro de la competitividad. La empresa Golondrin SRL no está ajena a estas debilidades.

Por tal motivo, el objetivo de este trabajo es encontrar una forma o modelo de innovación que se adapte mejor a las características y estructura de esta empresa de manera que se logren alcanzar estos nuevos desafíos de competitividad.

En esta investigación se procura aportar algunos elementos esenciales para el desarrollo de una estructura alternativa en la forma de organización de esta empresa, a partir de pequeños cambios que se encuentren al alcance de sus posibilidades. El desafío para Golondrin incluye la necesidad de descentralizar la gestión, implementar sistemas de control de calidad y tomar conciencia acerca de la importancia que tienen los procesos innovativos para la competitividad futura de la empresa, asumiendo cada uno de los miembros de la organización los roles que les corresponden.

Palabras Claves:

- Innovación
- Capacidad innovativa
- Competitividad
- Pymes
- Procesos informales

Objetivos de la investigación

1. Evaluar el sistema de organización actual de Golondrin SRL.
2. Determinar los requisitos organizacionales necesarios para incorporar nuevas formas o conceptos de innovación que le permitan a esta empresa ser competitiva en el largo plazo.
3. Proponer un curso de acción que facilite a Golondrin SRL la aplicación del sistema organizacional propuesto.

Hipótesis

1. En la actualidad, la innovación permanente es la clave de una competitividad sustentable.
2. Durante la época de la convertibilidad, Golondrin se vio considerablemente afectada en su esquema de producción y ventas.
3. El actual esquema económico le permite a Golondrin un desarrollo sostenible y estable de producción y ventas.
4. El actual esquema organizacional no le permite a Golondrin concebir la innovación como una estrategia competitiva a seguir.

I. Introducción

La innovación es un aspecto fundamental para agregar valor a los productos de las industrias que la implementan. Este valor agregado es el que permitirá a las empresas crecer y lograr competitividad no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional. De esta forma, es esencial que las mismas conciban a la innovación como una posible estrategia competitiva a seguir, para lograr mantenerse con éxito en los mercados ampliados y dinámicos que se presentan en la actualidad.

Sin embargo, muchas de las empresas, y en especial las Pymes, no tienen en cuenta esta posibilidad debido a muchos factores. Según datos tomados de la Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas Argentinas¹ realizada por el INDEC en el período 1998 – 2001, el principal obstáculo que presentan las pequeñas y medianas empresas para la innovación de tipo formal son las dificultades que tienen para el acceso al financiamiento.

No obstante, consideramos que existen otras formas y conceptos de innovación que también son eficientes y que tal vez sean más económicos que los tradicionalmente conocidos. En nuestra opinión, serán estos nuevos conceptos los que les permitirán a las empresas, principalmente a las Pymes, ser innovadoras sin la necesidad de contar formalmente con un área de I&D que, lógicamente para este tipo de empresas, es muy costoso de conseguir y mantener.

Teniendo en cuenta esta situación, investigar los requerimientos necesarios para que la empresa Golondrin SRL consiga desarrollar nuevos procesos de innovación que sean congruentes con sus características, con sus oportunidades y con el contexto en el cual la empresa se desarrolla, es de suma importancia para incorporarse y mantenerse con éxito en los mercados.

Para realizar la investigación, el primer apartado se dedicará a exponer los escenarios económicos que acaecieron desde la década de los 90 hasta la actualidad, con la finalidad de visualizar el contexto en el cual la empresa se viene desarrollando en los últimos años y de esa manera sentar las bases para la investigación.

El segundo apartado presenta el marco teórico, el cual explicitará los principales conceptos y posturas que son necesarios conocer para llevar a cabo la investigación. Por ello se expondrán los conceptos relacionados con las Pymes, su capacidad de innovación y la competitividad.

Una vez expuesta la metodología a seguir, y para comenzar con el desarrollo de la investigación, se analizarán las características y la forma en que está organizada la empresa Golondrin SRL, haciendo especial hincapié en los temas que más nos interesan y tratando de determinar las fortalezas y debilidades que la misma posee. También se presentarán muy brevemente las principales características del mercado en donde se desarrolla la empresa de manera de poder determinar las oportunidades y amenazas que presenta el mismo.

¹ Datos tomados de www.indec.gov.ar

Una vez efectuado el análisis y de forma más general, se desplegarán las acciones necesarias para mejorar y elevar la capacidad innovativa de las empresas de modo que las mismas logren llevar a cabo procesos de innovación más eficientes y organizados.

Por último, se intentará proponer cambios - si es que son necesarios - en la estructura organizacional de Golondrin para que la misma pueda desarrollar procesos de innovación que se adecuen mejor a sus características y le otorguen la competitividad necesaria para mantenerse con éxito en el mercado. De esta manera la empresa obtendrá una ventaja difícil de imitar y logrará diferenciarse del resto de las firmas del sector.

La empresa con la que trabajaremos en la presente investigación, Golondrin SRL, se encuentra ubicada en la ciudad de Venado Tuerto, Provincia de Santa Fe, y fue fundada en el mes de octubre del año 1978 bajo de la dirección de su único y actual propietario. Esta empresa opera en el sector agroindustrial y se dedica a la fabricación de implementos agrícolas, más precisamente a la fabricación de pulverizadores y clasificadoras de semillas, entre otros.

En el inicio de sus actividades Golondrin se encontraba ubicada en medio de la ciudad de Venado Tuerto. Con el paso de los años, la empresa fue creciendo y sintiendo la necesidad de trasladarse a una planta más grande. En el año 1985, se trasladó a las instalaciones de ruta 8, domicilio de la empresa en la actualidad. Esta ubicación es una ventaja competitiva muy importante que tiene la empresa, debido a que está ubicada en el corazón de la Pampa húmeda, con todo lo que ello implica, como por ejemplo encontrarse en lo que se conoce como el “puerto seco” o el “corredor oceánico”; así se denomina a la vía de comunicación (ruta 8 y ruta 33) entre Chile- Argentina- Uruguay-Brasil. Además esta ubicación le permite tener una excelente oferta logística.

En sus inicios Golondrin se dedicaba únicamente a la producción de pulverizadores y contaba sólo con cuatro empleados; el mercado de maquinarias agrícolas era una industria emergente donde sólo existía una marca reconocida. En esos años nacieron también las empresas que hoy lideran el sector, es por eso que, para Golondrin, como también para el resto de las empresas, el desarrollo y el posicionamiento de sus marcas fue considerablemente rápido. El mercado estaba muy segmentado y cada una de las empresas ofrecía sus productos, mayormente, en las provincias en donde se encontraban asentadas. Hay que mencionar también que en el momento de fundación de Golondrin, se fumigaba sólo una vez al año y únicamente determinado tipo de cultivo; es por eso que el mercado era tan acotado. En la actualidad el mercado se mantiene activo durante todo el año ya que se fumiga todo tipo de cultivo.

Conjuntamente al crecimiento y desarrollo del mercado de maquinarias agrícolas, y con algunos altibajos, Golondrin fue creciendo y posicionándose dentro del sector. Se fueron incorporando nuevos productos, como la clasificadora de semillas, las cintas transportadoras, el trieurs, entre otros, así como también se fueron ampliando las zonas de venta hacia el resto del país.

Hoy en día Golondrin es una de las marcas más reconocidas y mejor posicionadas a nivel nacional debido a su trayectoria y su dedicación constante hacia la satisfacción del cliente. Posee varios concesionarios estratégicamente ubicados y vendedores que recorren casi todo el país, una planta con grandes dimensiones y una gran cantidad de personal a disposición de la empresa.

1. 1. Estado de la cuestión

Este apartado abordará el proceso histórico del desempeño del sector industrial argentino durante la era de la convertibilidad, en la cual, como consecuencia de la política económica llevada a cabo en esos años, había una gran importación de materias primas y componentes como también de productos terminados que afectó gravemente a algunos sectores de la economía. También expondremos la situación que se vivió a finales de esta década tan controversial y mostraremos el conjunto de herencias que nos dejó el abandono del tan mencionado Plan de Convertibilidad. Asimismo, y para concluir, analizaremos la forma en que esta política económica alteró al sector agroindustrial en particular, analizando las variaciones en la producción que el sector ha sufrido en las últimas décadas.

1.1.1 Escenario económico en la década de los 90

Los procesos económicos y sociales, al darse en un territorio dado, no son más que la expresión, en dicho nivel, del desarrollo histórico de una sociedad. En el caso argentino podemos apreciar la magnitud de los cambios acaecidos desde la puesta en marcha del modelo neoliberal, con especial referencia a los impactos que generó en la estructura económico – social, es decir, el cambio del modelo que comenzó a verificarse a mediados de la década de los 70 y se consolidó durante los noventa.

Las reformas estructurales pro-mercado de los años noventa dejaron un conjunto de enseñanzas relacionadas con la transformación del aparato productivo. El desarrollo de una base de negocios sujeta a los condicionamientos de un acelerado proceso de apertura (acentuado por los efectos de una desproporcionada apreciación cambiaria), a las imperfecciones del mercado de capitales (con tasas de interés real en momentos inconsistentes con la producción) y a un marco de políticas competitivas y de comercio exterior escasamente evaluado, fondeado y articulado, generó una exposición extrema a la competencia internacional. En este contexto las actividades basadas en recursos naturales y en insumos básicos, que ya contaban con capacidades previas, avanzaron velozmente hacia la aplicación de las mejores prácticas internacionales. Esto explica en gran medida la dinámica exportadora de los años noventa: las ventas al exterior basadas en los recursos naturales tuvieron un buen desempeño y generaron una destacada masa de divisas, aunque llegaban únicamente a las primeras fases de valor agregado.

En contraposición, hubo una notable pérdida de capital social en amplios sectores que no pudieron adaptarse y la mayoría de las actividades derivaron en el desarrollo de estrategias de sobrevivencia, transitando del mundo de la producción al mundo del ensamblado y la comercialización de insumos y productos importados. La resultante de estos procesos fue un patrón de especialización exportadora excesivamente primarizado e incrementos de la productividad que convivieron con la expulsión de mano de obra y con el escaso fomento al desarrollo de nuevos emprendimientos productivos.

Las reformas económicas generaron desequilibrios, fenómenos en ciertos casos contrapuestos, respuestas heterogéneas. Las privatizaciones y concesiones de servicios públicos, aunque enmarcadas en esquemas regulatorios insuficientes e inadecuados, impulsaron una modernización substancial de la infraestructura sistémica en telecomunicaciones, en energía, puertos, etc. En la transición post convertibilidad hubo un período en el cual existía alguna percepción generalizada de una destrucción masiva de las capacidades empresariales; no obstante, se verificó una notable respuesta empresarial para adap-

tarse a contextos de incertidumbre y de pérdida de calidad institucional. Fue así que las firmas industriales y aquellas de actividades de recursos naturales encontraron un posicionamiento transitorio que les permitió mantener el desarrollo de los negocios e impedir un fenómeno de cierre masivo de empresas.

El ajuste estructural, fruto de la necesidad de dar una respuesta complaciente a las exigencias de los acreedores externos y de acomodar la evolución de la economía argentina a la dinámica de las relaciones económicas internacionales, supuso profundas transformaciones en el tejido productivo y social de la sociedad. Una primera y fundamental consecuencia del llamado Plan de Convertibilidad consistió en el progresivo control del proceso inflacionario. Este proceso, luego de la congelación del tipo de cambio y la apertura externa, que presionó a los productores locales a bajar los precios ante la competencia internacional, se fue conteniendo hasta fines de los 90, cuando se verificaron incrementos negativos de los precios al consumidor, como producto del fuerte proceso recesivo experimentado por la economía argentina, el cual deprimió la demanda y obligó a los comercializadores de bienes y de servicios a bajar los precios.

La caída de la inflación, en los primeros años, logró recomponer la capacidad adquisitiva de la población, la cual también recompuso su capacidad de endeudamiento. De esta manera los bancos se dispusieron a otorgar créditos al consumo necesario, aplicando elevadas tasas de interés. Automóviles, electrodomésticos y viviendas fueron los rubros más favorecidos. En muchos casos, sobre todo en el rubro automotriz y de electrodomésticos, la composición de las ventas ya no mostró un predominio absoluto de producción nacional sino que incorporó oferta importada.

La combinación de ingresos revalorizados, créditos fáciles al consumo y la desaparición del temor de una devaluación permitió un incremento en la producción interna. Entre 1989 y 1995, según datos oficiales del Ministerio de economía de la Nación², el PBI creció un 32,3%. Liderando ese crecimiento, que se interrumpió a fines del año 1995, aparecen varios sectores representativos de la actividad productiva del ciclo estabilizador. Lo encabeza el sector de la electricidad, gas y agua, que, ya en manos de capital privado, dispusieron fuertes aumentos en las tarifas y una gran reducción de su fuerza de trabajo. A este sector, le sigue el de minas y canteras en donde se verifica un proceso similar debido a la privatización de la empresa petrolera estatal YPF; y por último, el tercer sector favorecido por la expansión productiva durante en tramo 1989-1995 fue el de finanzas y seguros. Este sector fue también el que más creció en el tramo 1995-1999 (segundo gobierno justicialista). En dicho período, el incremento del PBI fue de solamente el 8.8% frente a una expansión en el gobierno anterior del 32.3%. En contraste a ese incremento de menos del 10% en el total de la actividad económica nacional para los últimos 4 años del gobierno justicialista, el sector financiero se expandió en un 41.8%. Ello revela una desproporción insatisfactoria entre el aumento de la producción de bienes y la expansión de la intermediación financiera. Así, la actividad agropecuaria sólo creció en esos cuatro años finales el 2.9% y la industria manufacturera tuvo un desempeño aún peor, pues sólo creció el 1.6%.

Este dato es fundamental para determinar el perfil de la economía en esa década ya que demuestra que el motor de crecimiento económico se centró en la intermediación financiera, por tanto el sector industrial fue, en 1999, más pequeño en su capacidad de generar valor agregado que al inicio de la década. Esto, en gran parte, se debió al incremento que sufrió este sector en la importación de partes y repuestos, lo que se constituyó

² Datos tomados de www.mecon.gov.ar

cada vez más en una “armaduria” antes que en una actividad procesadora de insumos locales.

De esta manera estábamos inmersos en un proyecto económico sin capacidad competitiva e imposibilitada de cerrar las más elementales cuentas con que se desenvuelve una economía, ya que poseíamos un gran déficit en la Balanza de Pagos. Nuestro país vivía de los recursos externos debido a que internamente no podía producirlos para abastecer al Estado ni para hacer frente a sus obligaciones. Así, el pregonado “éxito” del modelo económico quedó convertido en un rotundo “fracaso”, excepto para el pequeño grupo que se manejó con la especulación financiera o con la opción exportadora concentrada en pocas materias primas o el intercambio regulado con Brasil. Como no podía ser de otra manera, dicho fracaso arrastró a la sociedad a una inédita fractura social y a un empobrecimiento creciente de los sectores de menor nivel de ingreso y riqueza.

1.1.2 Escenario económico actual

En los períodos siguientes a esta década, la economía argentina no estuvo mejor, de manera que en el bienio 2001-2002 la sociedad vivió una vez más el vértigo de una crisis. Un largo y penoso período iniciado a mediados del año 1998 y dominado por la depresión económica y el desempleo generó tensiones crecientes sobre el régimen de convertibilidad y echó por la borda las expectativas optimistas respecto al potencial de crecimiento de la economía argentina y a su capacidad para resolver los problemas sociales. Así se alcanzaba la recesión económica más profunda y de mayor prolongación desde la posguerra.

Durante la segunda mitad de 2002, el desempeño de la economía argentina configuró un escenario de sorprendente tendencia a la normalización. Un “sobrante de divisas” de exportaciones otorgó margen para la recuperación de la demanda con apenas una atenuación de la “fuga de capitales”. Por dos años consecutivos la economía creció a un ritmo en torno al 9% anual. De ese modo, la Argentina de los primeros meses de 2005 ya había recuperado los casi 20 puntos porcentuales de la caída experimentada desde 1998 y se disponía a crecer en ese año a una tasa superior al 7%.

La ruptura del régimen de convertibilidad dejó un conjunto de herencias que aún pueden afectar la capacidad de crecimiento económico. Sin embargo, cuando se observan hoy las señales todavía algo confusas de la economía argentina se perciben indicios de un nuevo punto de partida.

Un tipo de cambio flexible y competitivo que persiste en el tiempo, una política fiscal prudente/frugal con resultados inéditos para la historia de la república, una política monetaria consistente con el esquema macroeconómico, una inflación controlada y un sector externo que no parece ser un problema en el corto plazo: la cuenta corriente del balance de pagos y el saldo comercial son claramente superavitarios. Asimismo, la tendencia hacia la normalización económica permitió superar los niveles de actividad pre-crisis en un contexto de creación acelerada de puestos de trabajo.

En un escenario internacional con aumentos en el comercio mundial y términos de intercambio más favorables para la oferta productiva argentina, la macroeconomía parece dar ahora un respiro para pensar los problemas estructurales de la economía sin las urgencias propias de la crisis. Adicionalmente, luego de cuatro décadas de estancamiento, los recursos naturales, con el liderazgo agrícola (en particular, sojero) y energético, vol-

vieron a expandirse y hoy se destacan como el sector más dinámico, reflejado en la substancial incorporación de innovaciones tecnológicas en los últimos tiempos.

Como se puede ver, la historia económica argentina muestra la constante y elevada inestabilidad e incertidumbre en la cual las empresas han tenido que desarrollarse, dos aspectos que son esenciales para entender el desempeño industrial argentino de las últimas décadas. También puede visualizarse que el modelo aplicado en la década de los noventa afectó gravemente a toda la industria argentina, en especial, a la industria manufacturera.

En estos contextos, de alta inestabilidad e incertidumbre, junto a una baja calidad institucional, la evolución de la economía y los horizontes de planeamiento de las empresas se acortan, es decir que, desde una perspectiva productiva, los comportamientos microeconómicos en general se traducen en el predominio de estrategias defensivas que afectan en forma negativa al crecimiento de largo plazo, retroalimentando el esquema de funcionamiento inestable. En estas condiciones, dominan conductas renuentes a invertir en activos específicos y a comprometerse con estrategias de largo plazo. Tanto en la inversión en capital físico, en intangibles, como en capital humano la clave parece ser una sola: *wait and see*. Es decir, que las empresas en general tienen una actitud reticente al compromiso de largo plazo y le otorgan un mayor valor a la “opción de espera”.

Si bien la mayoría de las empresas perciben la necesidad de innovar e invertir en activos fijos, intangibles o capital humano para mantenerse y ser competitivas en el mercado, muchas de ellas no lo materializan debido a el temor que les genera este contexto, histórico y constante, de inestabilidad e incertidumbre.

1.1.3 Evolución del sector Agroindustrial desde los 90

El sector agroindustrial, como muchos otros de los sectores de la economía, ha sufrido las consecuencias del modelo económico adoptado en los noventa. Durante esa década el esquema de producción y de ventas de todo el sector se vio sacudido por la entrada de nuevos competidores al mercado - provenientes principalmente del exterior -, por la gran importación de partes y repuestos que llevo al sector a dedicarse al ensamble más que a la fabricación, y por el bajo crecimiento que tuvo el sector agrícola en esos años, entre otros.

Al mismo tiempo, el desarrollo de este sector, y principalmente el de las Pymes pertenecientes a él, se vio muy perjudicado por los estrictos requisitos para acceder al crédito bancario y por la incapacidad de alcanzar tasas de beneficios capaces de solventar los elevados costos del financiamiento.

Según datos tomados del INDEC³ y de la Cámara Argentina Productora de Maquinarias Agrícolas⁴, la producción del sector en esos años fue algo agitada. Para demostrarlo, y por una cuestión de practicidad, mostraremos solo la producción de pulverizadores (de arrastre y autopropulsados) debido a que es la actividad principal de la empresa en análisis.

³ Datos tomados de www.indec.gov.ar

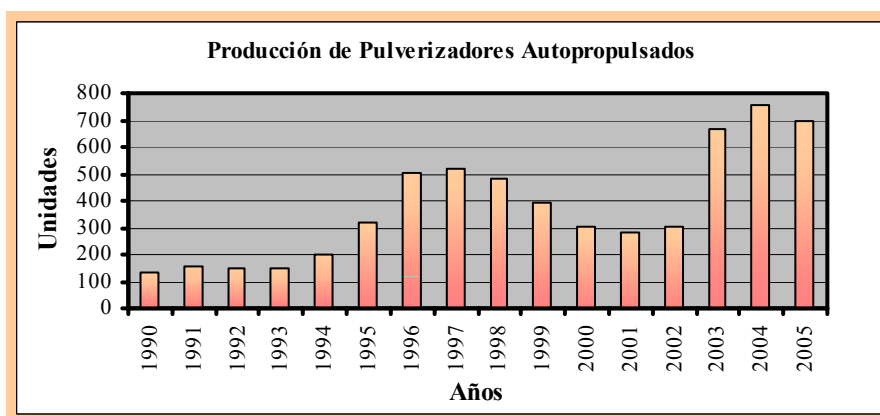
⁴ Datos tomados de www.cafma.org.ar

La década comenzó con un nivel de producción muy bajo debido al contexto inestable en el que se venían desarrollando las empresas industriales. Tal situación – de baja producción - se mantuvo constante hasta finales del año 95. En el año siguiente se produjo un importante aumento de la producción (aproximadamente del 36%) que se sostuvo en los mismos niveles hasta el año 1999. De esta forma, la primera etapa de la década fue muy perjudicial para el sector de maquinarias agrícolas mientras que en la segunda parte la situación se mejoró considerablemente.

Sin embargo, en el 2000 el sector de pulverizadores experimentó nuevamente una caída de su producción debido a la gran recesión económica que sufría nuestro país en esa época. En el 2001 y con la crisis económica en puerta, la producción se mantuvo baja y en niveles similares que el año anterior, situación que continuó hasta el 2002 inclusive.

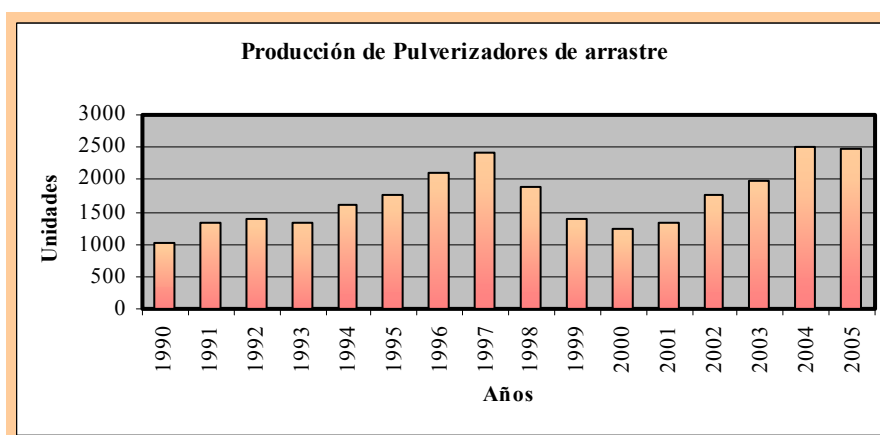
Con el abandono de la paridad cambiaria, la entrada del nuevo gobierno, que apostó al sector agropecuario y el liderazgo agrícola (especialmente el sojero), la producción de pulverizadores pegó un gran salto en el año 2003 que llegó a su punto máximo en el 2004 para luego mantenerse estable hasta la actualidad. (Ver gráfico N° 1 y 2)

GRÁFICO N° 1



Elaboración propia según datos del INDEC y CAFMA.⁵

GRÁFICO N° 2



Elaboración propia en base a datos tomados del INDEC y CAFMA.⁵

⁵ Datos tomados de www.indec.gov.ar ; www.cafma.org.ar

El importante crecimiento del sector agrícola y por ende de esta actividad en los últimos años generó la aparición de muchas pequeñas empresas que no habían resistido a la oscura década de la industria. Esta expansión de la oferta nacional de maquinarias agrícolas producida por la gran demanda existente tanto a nivel nacional como internacional – beneficio de la paridad cambiaria actual-, consiguió la consolidación del sector que se reconoce hoy como uno de los más dinámicos de la economía argentina.

1.2. Marco Teórico

En este apartado expondremos algunos temas, conceptos y definiciones básicas que debemos tener en claro antes de comenzar con la investigación. Por ello se desarrollarán los conceptos y características de las Pymes; se hará un análisis de la capacidad innovativa de las mismas y se expondrán algunas consideraciones sobre la competitividad haciendo especial hincapié en la competitividad sistémica.

1.2.1 Pymes. Conceptos y Definiciones

1.2.1.1 Definición de Pymes

No hay unidad de criterios con respecto a la definición de las Pymes, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definirlos. Otros toman como referencia el criterio económico – tecnológico

Sin embargo, la definición de las Pymes en la mayoría de los países latinoamericanos sigue estando basada en la cantidad de trabajadores. Estas definiciones tienen un sesgo cuantitativo ya que se incluyen, además, requisitos que tienen en cuenta la cuantía de sus activos y ventas.

Las variables que se consideran, en nuestro país, para determinar la dimensión de una empresa son:

- Cantidad de personal.
- Monto y volumen de la producción.
- Monto y volumen de las ventas.
- Capital productivo.

Estas son sólo algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas. Cada país tiene sus propios topes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas. Así se consideraría que una empresa es:

- Pequeña: hasta alrededor de 50 personas.
- Mediana: entre 50 y 500.
- Grande: más de 500.

En Argentina, el Ministerio de Economía estableció los topes para que las empresas sean consideradas Pymes a los efectos de las diferentes medidas de apoyo, en lo que se refiere a la política económica, fiscal y crediticia, entre otras. Estos topes se establecen de acuerdo a cada sector de la economía. De esta manera, se determinaron, para el sector que evaluaremos en la presente investigación, los siguientes topes:

- Personal Ocupado 300 empleados.
- Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) \$18.000.000
- Activos productivos \$10.000.000

Como se puede observar, esta definición de Pymes es una definición de tipo cuantitativa debido a que involucra cantidades, ya sea de, personas, ventas o activos. Pero existe otra definición de tipo cualitativa emitida por el C.E.D (*Comittee for Economic Development*), en donde se indica que una empresa es una Pyme si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios)
- Capital suministrado por los propietarios.
- Actuación fundamentalmente en el área local.
- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en el que actúan.

Es evidente entonces que no existe una única definición de Pymes, ya que la consideración de una empresa como tal depende de muchos factores, no sólo cuantitativos o cualitativos sino también de factores relacionados con el tipo de actividad que realice la empresa, con el sector de la economía en la que la misma se encuentre, con la situación económica y social del país, etc. Además, es un concepto muy dinámico que ha ido cambiando y que lo seguirá haciendo a lo largo del tiempo.

1.2.1.2 Origen y evolución de las Pymes

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas.

Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.

Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a la que solo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento.

En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas. Las Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años 50' y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso a que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo, lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

Estas limitaciones fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar la productividad y la calidad de estas empresas, alejándolas de los niveles internacionales y provocando que las mismas, durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia, lo cual las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80'. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes.

La tercera etapa está marcada por un proceso de profundas transformaciones a escala internacional, que se caracterizan centralmente por:

- “La globalización de las actividades económicas, expresada en la expansión del comercio internacional, capitales y tecnología.
- Las modificaciones en las prácticas tecnológicas y productivas, vinculadas con el surgimiento de nuevos sistemas de organización de la producción y con el surgimiento de las nuevas tecnologías, que incluyen las tecnologías “de la información y la comunicación”
- La transición hacia sociedades “basadas en el conocimiento”, las cuales se organizan básicamente en torno de la producción, distribución y uso de conocimiento e información. La inversión en activos intangibles -I&D, patentes, licencias, entrenamiento y capacitación, información, etc.- se hace más significativa y crece a ritmos más rápidos que la inversión física.”⁶

En este ambiente complejo, se observa que las firmas buscan estrategias y formas de organización y producción más flexibles e innovativas, con el objetivo de responder a la creciente globalización y a las cambiantes preferencias de los consumidores. Es por ello que las Pymes, gracias a su flexibilidad y rapidez para adecuarse a los cambios del mercado, poseen una gran importancia en el progreso de las economías de los países desarrollados y probablemente, con el tiempo, conseguirán esa importancia también en nuestro país.

Estos cambios que se vienen sucediendo en los últimos años parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que deberán superarse si se proyecta que las mismas sean el motor de crecimiento y desarrollo de nuestro país.

1.2.2 La Capacidad innovativa de las Pymes

Boscherini y Yoguel⁷ afirman que la emergencia de los nuevos paradigmas tecno-organizativos y la consolidación del proceso de globalización de los mercados ha aumentado el rol que los agentes económicos asignan a las actividades innovativas en la búsqueda de mayor competitividad.

La visión predominante en la teoría económica hasta la crisis de los '70, sostenía que la gran empresa era el agente clave en el proceso de innovación. Esta concepción se correspondía con el modelo de producción fordista caracterizado por la estandarización de la producción, los procesos de automatización rígida, la relevancia de las economías de escala y el predominio de la firma grande. Las actividades innovativas se centraban fundamentalmente en la creación de nuevos productos y procesos, efectuados en laboratorios de investigación y desarrollo que requerían, como condición de eficiencia, la presencia de economías de escala en la producción. La innovación era concebida como una actividad que se desarrollaba en áreas específicas, con responsabilidades claras y objetivos predeterminados *ex-ante*. Esta estructura de funcionamiento del proceso innovativo era funcional al modelo de demanda que favorecía la estandarización de la producción.

⁶ Kosacoff, B. y Lopez, A.: “Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Respetando el estilo de desarrollo Argentino”, Editado por la Revista de la Escuela de Economía y Negocios, Año II / Nro. 4, Abril 2000, p. 2

⁷ Boscherini, F. y Yoguel, G.: "La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes exportadoras argentinas", Documento de trabajo N° 71, Publicado por la CEPAL, Buenos Aires, 1996

El proceso innovativo era desarrollado sobre todo por firmas que tenían un dominio oligopólico del mercado a partir del cual obtenían ganancias extraordinarias con las que financiaban las actividades de I&D. En ese marco, el rol de las Pymes en el proceso innovativo se limitaba a cubrir los nichos de mercado dejados por las grandes empresas.

Con la crisis del modelo industrial de posguerra y el estancamiento de la demanda, las nuevas tecnologías de organización flexible de la producción adquieren una creciente relevancia en la competitividad de las firmas. La emergencia de los nuevos paradigmas tecno-organizativos produce transformaciones en la organización de la producción que tienen impactos importantes en las actividades innovativas. En efecto, la creciente importancia que comienzan a asumir los factores "no precio" de la competitividad (calidad, servicios de venta, adaptación al cliente, capacidad de diseño, etc.), la segmentación de los mercados y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, replantean el proceso innovativo e involucran nuevos agentes y modalidades operativas. Para el desarrollo de procesos innovativos adquiere una creciente importancia la formación de redes, la cooperación empresarial y el conjunto de interfases que se van formando entre los agentes e instituciones involucrados (universidades, centros de servicio empresarial, centros de investigación, etc.).

Las transformaciones producidas en la organización de la producción y en el funcionamiento de la demanda han modificado tanto las modalidades de los procesos de innovación como los contenidos de los mismos. Así, la mayor importancia de las estrategias de diferenciación de producto y de segmentación de la demanda, las mejoras incrementales de productos y procesos, el desarrollo de nuevas modalidades de organización y vinculación con el mercado y las crecientes exigencias de calidad constituyen aspectos claves de la actual organización de la producción. En este contexto, además de la creación de nuevos productos y procesos, las actividades innovativas involucran acciones de naturaleza más amplia e incluyen también las actividades orientadas al desarrollo de la calidad y las mejoras y desarrollos acumulativos de tipo incremental que, en el curso del tiempo, son incorporados a los productos, a los procesos productivos y a las modalidades de organización y de comercialización. A su vez, los conocimientos *firm-specific* y los procesos informales de aprendizaje e interacción al interior de la firma comienzan a ser consideradas fuentes relevantes en el desarrollo de las actividades innovativas.

En este contexto, se revalorizan en los mercados los resultados de las actividades innovativas realizadas por las Pymes. En este sentido, se pone en discusión el rol único y central de las empresas grandes en la producción de innovaciones y se jerarquizan los aportes de las empresas de menor tamaño en los procesos de innovación.

En el caso argentino, las nuevas condiciones macroeconómicas y regulatorias que enfrentan las firmas desde principios de los noventa cuestionan los ejes básicos del sendero madurativo que las empresas, en especial Pymes, habían venido transitando previamente. Las condiciones económicas que fueron claves en la etapa fundacional de la mayor parte de las Pymes han dejado de estar presentes en los últimos años.

Si bien la mayor parte de las respuestas de las Pymes frente a este nuevo escenario han sido defensivas, diversos trabajos han evidenciado nuevas líneas estratégicas más acti-

vas, aunque aún se encuentran en una etapa embrionaria. En esta dirección, se puede observar que las Pymes aumentaron el grado de inserción externa, las cooperaciones

con otras empresas y el desarrollo de actividades innovativas en la búsqueda de competitividad.⁸

Analizar la capacidad innovativa de las Pymes, constituye un instrumento competitivo clave a partir del cual las firmas pueden desarrollar y mejorar productos y procesos, realizar cambios organizacionales y nuevas formas de vinculación con el mercado e implementar sistemas de calidad. Se parte de la idea de que el desarrollo de actividades innovativas en las firmas depende de:

- “Las competencias estáticas instaladas en las empresas,
- Su acumulación dinámica a través de procesos permanentes de aprendizaje
- La cultura organizacional de cada empresa.”⁹

1.2.2.1 Procesos innovativos en las Empresas

El concepto de innovación utilizado en este trabajo se basa en una visión amplia del mismo e incluye el “conjunto de los cambios interconectados que se realizan en las distintas áreas de una empresa y que apuntan a mejorar su competitividad y eficiencia económica”¹⁰. Desde esta perspectiva la innovación no se reduce sólo a las actividades aisladas orientadas a desarrollar nuevos productos y procesos, sino que involucra el conjunto de desarrollos y mejoras incrementales intervencionales, realizadas en las distintas áreas (organización, comercialización, producción, etc.) e incluye también las actividades destinadas al desarrollo de la calidad en la firma.

Más allá de las actividades de desarrollo deliberadamente ejecutadas, las innovaciones se generan también a partir de distintas actividades cotidianas efectuadas en la firma, no necesariamente vinculadas al área productiva. La interacción del personal de la empresa, el intercambio continuo de opiniones para resolver problemas o para enfrentar nuevas situaciones y las respuestas que surgen y que se utilizan para que la empresa funcione y mejore su eficiencia económica, constituyen una fuente relevante de *inputs* en el desarrollo de actividades innovativas.

En esta dirección, se destaca la búsqueda continua de técnicas eficientes de gestión, orientadas a la mejora y a la racionalización del funcionamiento de las distintas áreas de la empresa, es decir la implementación del concepto de calidad. Se trata de un concepto de calidad "interna" que requiere una organización eficiente y racional y que incluye las mejoras en la organización de la producción, en la red de venta, en las modalidades de diseño de producto y en el uso de los recursos humanos que tienen implicancias sobre el conjunto de la organización.

Por lo tanto, estas técnicas, aumentan los espacios de las actividades innovativas y su difusión en la estructura de la empresa. Las actividades innovativas tienen un impacto en el conjunto de áreas operativas de la firma, lo que determina la existencia de un *feedback* continuo entre el sendero madurativo de las innovaciones y los resultados que producen.

⁸ Véase Yoguel G.: “Reestructuración económica, integración y Pymes: el caso de Brasil y Argentina”, Publicado por la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, Buenos Aires, 1995.

⁹ Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op.cit*, p 8

¹⁰ Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op.cit*, p. 3

En la estructura organizativa de la empresa, el desarrollo de innovaciones y la forma como se aprovechan sus resultados constituye un patrimonio específico de tipo dinámico, fuertemente influido por la capacidad de gestión y planeamiento estratégico. En este sentido, el desarrollo de actividades innovativas constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar un buen comportamiento económico. Esto requiere que las elecciones estratégicas realizadas por el *management* guarden relación con los avances innovativos de la empresa. Es decir, debe verificarse un continuo y sincrónico intercambio entre el proceso estratégico/decisional y el proceso de innovación. Las fallas en uno impiden el completo desarrollo y aprovechamiento de los avances realizados en el otro.

Desde esta perspectiva existen fuertes interacciones y vínculos entre el proceso decisional y las actividades de innovación. Es decir, las actividades innovativas constituyen una premisa para cualquier decisión estratégica vinculada con la gestión de la firma y tienen impactos y consecuencias sobre el conjunto de actividades desarrolladas en la empresa. Sin embargo, el aprovechamiento integral de los resultados de las actividades innovativas depende básicamente de las capacidades de la empresa para elaborar y llevar a cabo estrategias competitivas coherentes.

En el proceso de innovación confluyen distintos conocimientos y capacidades que están presentes en las diferentes áreas de la empresa, cuyo aprovechamiento depende de la cultura organizacional de la firma, es decir, de las modalidades y características que asume la gestión y de los criterios que guían el proceso de toma de decisiones. A lo largo del tiempo, la interacción entre este conjunto de factores va generando un patrimonio de competencias, en muchos casos intangibles y específicas a las firmas, que determinan su capacidad innovativa.

Las competencias consisten en "saberes", conocimientos y rutinas organizativas de carácter productivo, tecnológico y de gestión que la firma ha acumulado durante su desarrollo histórico. En este proceso, las características y las capacidades de los recursos humanos que trabajan en la empresa son de fundamental relevancia. Por lo tanto, los rasgos específicos de la gestión y el estilo de conducción constituyen elementos centrales para la formación de competencias.

A su vez, la producción y desarrollo de conocimientos al interior de la firma es un proceso dinámico, continuo y acumulativo, que modifica y recrea las competencias organizativas y tecnológicas estáticas. En este proceso el aprendizaje, tanto individual como colectivo, juega un rol central y determina que las competencias sean recursos dinámicos, incrementables, orientables y moldeables de acuerdo con la visión estratégica de la empresa.

La capacidad innovativa de las firmas es conceptualizada como “la potencialidad de idear, planear y realizar innovaciones a partir del uso de los conocimientos tecnológicos y organizativos formales e informales para cubrir las necesidades específicas de la firma, aprovechando las competencias desarrolladas a lo largo de su sendero madurativo”

¹¹. Debe destacarse que los elementos determinantes de la capacidad innovativa a nivel de la firma son las competencias estáticas y su proceso de acumulación dinámica a través del aprendizaje tanto formal como informal.

¹¹ Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit.*, p. 11

Este concepto se encuentra también en otros trabajos que sugieren que "la innovación es un proceso mediante el cual las firmas aprenden y desarrollan bienes y servicios nuevos para ellos aunque no necesariamente nuevos para los competidores. Esta situación requiere el desarrollo de aprendizajes para identificar y resolver los problemas relativos a la calidad de los productos, al diseño, al mantenimiento y a la organización de la producción".¹²

La actividad innovativa de las firmas se desarrolla en un ambiente económico con diversos tipos de incertidumbres en el cual las empresas decodifican las señales de los mercados, la información tecnológica disponible, así como diferentes oportunidades y desafíos para el desarrollo de sus actividades. Este proceso, varía de firma en firma, dependiendo de la cultura organizacional de cada empresa y de las capacidades desarrolladas.

Sin embargo, en la búsqueda de nuevas respuestas a problemas y/o en la creación de ventajas en el proceso competitivo, la incertidumbre ambiental en la que las firmas innovan determina que los resultados obtenidos en el pasado no constituyan garantía de éxito futuro. En estas condiciones, la empresa interactúa con el ambiente externo, intercambia informaciones y establece relaciones con otros agentes. Asimismo en cada empresa sus competencias acumuladas permiten decodificar de distinta forma el conjunto de informaciones y señales del ambiente en términos de conocimientos específicos vinculados a sus particularidades. Este conjunto de códigos, que son desarrollados en forma desigual por las firmas y, por lo tanto, asumen rasgos específicos, permiten aumentar la calificación de los recursos humanos presentes en la firma y por tanto sus competencias, posibilitando la realización de innovaciones más complejas o de mayor envergadura.

En esta dirección, se observa que el proceso innovativo en las empresas adquiere un carácter multidimensional, pudiéndose diferenciar dos planos que influyen no sólo en la importancia que tienen las actividades innovativas, sino también en las diferentes modalidades y respuestas bajo las cuales se manifiestan. En primer lugar se destaca el conjunto de elementos ubicados a nivel micro y, en segundo lugar, el ambiente, es decir el entorno socio-institucional y su influencia en el proceso de construcción de competencias. Ambos planos están vinculados a partir del conjunto de interacciones entre los agentes que intervienen.

Según Boscherini y Yoguel ¹³, entre los elementos ubicados a nivel micro que influyen sobre el proceso innovativo a partir de formación de competencias deben señalarse principalmente:

- Las modalidades de gestión
- Las características personales, educativas, emprendedoras y *risk-taking* de los empresarios,
- La historia de las firmas en términos de acumulación de activos competitivos tangibles e intangibles,
- Los procesos de aprendizaje y,

- La capacidad para diseñar estrategias.

¹² Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit.*, p. 12

¹³ Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit.*, p. 12 a 15

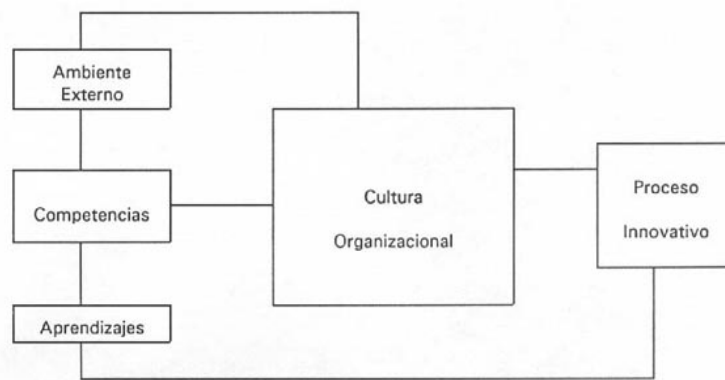
Estos elementos se manifiestan en cada empresa en diferentes rutinas, normas y reglas desarrolladas a lo largo de su sendero madurativo, que influyen sobre la capacidad de acumular competencias. Este conjunto de competencias condicionan, a su vez, las modalidades bajo las que se manifiesta el proceso de aprendizaje y las capacidades de interacción con otros agentes, elementos "micro" que resultan decisivos en el desarrollo de actividades innovativas.

Otro elemento que influye de manera decisiva en el grado de desarrollo de actividades innovativas es el ambiente, el cual está constituido por el conjunto de instituciones, agentes y relaciones existentes entre ellos. Así, por ejemplo los ambientes en los que las instituciones y los agentes están escasamente vinculados y en los que no existe una adecuada difusión de la información innovativa, ni mecanismos que favorezcan el intercambio de avances en los procesos innovativos entre los agentes involucrados, se caracterizan por realizar básicamente desarrollos individuales introvertidos. Estas características, muchas veces influidas por cuestiones técnicas y de escalas mínimas, determinan un comportamiento innovativo insuficiente para sustentar la competitividad de las firmas y para llevar a cabo desarrollos futuros. En particular, estos rasgos se potencian en situaciones de fuerte presión competitiva producto de la velocidad del cambio tecnológico, de la apertura de los mercados y de la globalización.

Esta situación se contrapone con los desarrollos innovativos producidos en ambientes en los que existen instituciones articuladas y fuerte interacción entre todos los agentes involucrados. Este conjunto de interacciones favorece la difusión de los avances y de los conocimientos, lo que permite aumentar de una manera significativa las posibilidades que las empresas tienen para utilizarlos y por tanto optimizar la eficiencia de sus actividades innovativas.

En conclusión, el proceso de innovación en las firmas puede ser visto como el resultado de la interacción dinámica de las competencias desarrolladas a lo largo del tiempo, el aprendizaje que se va generando y la cultura organizacional en el marco de un cierto ambiente. Es decir, la innovación que es un proceso de aprendizaje orientado a resolver problemas en la empresa y a mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado, está influida y, a su vez, afecta a las competencias de las firmas, las cuales dependen de la cultura organizacional dominante.

Fig. 1 *Estructura del proceso innovativo de las empresas*



Fuente: Boscherini F. y Yoguel G.¹⁴

¹⁴ Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit.*, p. 14

La interconexión de estos elementos se manifiesta en los siguientes aspectos:

- El proceso innovativo requiere generar conocimientos específicos como resultado de un proceso de aprendizaje que involucra aspectos formales e informales;
- El aprendizaje depende de las competencias iniciales de las firmas pero también influye sobre ellas, dado que las competencias no son recursos estáticos sino dinámicos que tienen capacidad de aprendizaje y de continuo *feed-back*;
- El carácter idiosincrático (*firm-specific*) de las competencias se explica por su dependencia de la estructura organizativa heredada. En ese sentido, firmas con diferentes culturas organizacionales y, por lo tanto, con desiguales marcos interpretativos del ambiente, tienen distintos senderos de aprendizaje, de formación de competencias y, por lo tanto, distintos resultados innovativos;
- El ambiente actúa como un homogeneizador de conductas y socializa, en cierto sentido, las capacidades y las culturas organizacionales. En este sentido, determina la amplitud de la franja de opciones disponibles para las empresas.

Desde esta perspectiva teórica, dados los elementos micro y el ambiente, se espera que existan diferencias significativas en las capacidades y comportamientos innovativos de las empresas. Por lo tanto, la heterogeneidad de los comportamientos y de los resultados vinculados con las actividades innovativas es una consecuencia esperable de este enfoque.

1.2.2.2 Las Pymes en los procesos innovativos

Si bien la literatura de la innovación estuvo orientada al estudio de grandes firmas, en los últimos años existe una creciente corriente de opinión que revaloriza las iniciativas innovativas realizadas en las Pymes. Así, los cambios en las formas y en los contenidos del proceso de innovación comienzan a poner en discusión la exclusividad de la gran empresa en el desarrollo de estas actividades. A pesar de que en algunos sectores el rol de las firmas grandes continúa siendo central¹⁵, emergen nuevas posibilidades para las Pymes bajo modalidades que incluyen desde formas individuales de innovación, hasta la cooperación empresarial y/o la participación en redes con firmas de mayor tamaño.

Sin embargo, existe una combinación de argumentos diversos que van desde los que siguen sosteniendo que la actividad innovativa es efectuada predominantemente por firmas grandes hasta los que sostienen que a partir de los nuevos paradigmas tecno-

organizacionales la actividad innovativa de las Pymes es más eficiente que la desarrollada por las grandes empresas. Entre ambos extremos, existe un conjunto de posiciones intermedias que tienden a subrayar el carácter más complejo del proceso innovativo. Entre éstas, se destacan las que resaltan el carácter complementario del proceso innovativo, en el cual la interacción de las Pymes con las firmas grandes es central.

Algunos autores sostienen que las actividades innovativas no están obligatoriamente asociadas al tamaño de las firmas. Mientras las firmas grandes tienen ventajas materiales por disponer de mayores recursos tecnológicos y financieros, las Pymes tienen ventajas de comportamiento que se sustentan en su dinamismo empresarial, la flexibilidad interna y la velocidad de respuesta frente a cambios externos, es decir, una cultura orga-

¹⁵ Tal es el caso de las actividades que requieren inversiones relevantes y tecnologías complejas como aeronáutica, energía, química básica, telecomunicaciones, automotriz, etc.

nizacional que transforma más eficientemente las competencias y aprendizajes en procesos innovativos. En esa dirección se concluye que en las grandes firmas existen desventajas de escala para producir innovaciones por la mayor burocracia de sus organizaciones y por la menor velocidad con que se pueden lanzar al mercado las innovaciones concretadas.

Por otra parte, las Pymes tienen ventajas en el proceso de innovación respecto a las grandes. Esas ventajas se centran en las diferentes estructuras gerenciales de las Pymes y de las firmas grandes, más burocráticas y rígidas en las segundas. Las Pymes compensan la ausencia de laboratorios de I&D aprovechando las empresas instaladas por científicos e investigadores que efectúan descubrimientos y/o desarrollos innovativos no valorados por las firmas grandes en las que trabajan y la existencia de conocimientos producidos por laboratorios universitarios y centros de investigaciones públicos.

Asimismo, las Pymes innovadoras tendrían una ventaja competitiva en las primeras fases del ciclo de innovación, es decir cuando la especialización en la dedicación de los recursos y la consecuente mayor calidad son los factores competitivos claves. Sin embargo, en un segundo momento, al crecer la relevancia de las economías de escala y la necesidad de estandarizar la producción, las innovaciones incrementales de las Pymes no serían suficientes para compensar las ventajas de escala de las firmas grandes.¹⁶ Estos rasgos diferenciales de ambos tipos de firma en el proceso innovativo delimitan los ámbitos en los cuales cada uno de ellos tiene mayor eficiencia y aquéllos en los que puede predominar la interacción y/o la presencia simultánea de ambos.

1.2.2.3 Características específicas del proceso innovativo en las Pymes

Diversos autores, que han estudiado el proceso de innovación en las Pymes, resaltan el carácter adaptativo y localizado y la relevancia de los procesos dinámicos de aprendizaje tecnológico, que substituyen y/o complementan las actividades de I&D formales con los conocimientos incorporados a lo largo de la experiencia productiva de la firma. Este tipo de conocimientos que se acumulan en una empresa permiten aprendizajes específicos, los que constituyen un estímulo para la realización de actividades innovativas de tipo informal.

Este enfoque rechaza la distinción entre grandes y pequeñas innovaciones, subrayando, por el contrario, el carácter intersectorial y multidimensional que adquiere el proceso

innovativo, lo que implica la consideración no sólo de la dimensión productiva del proceso de innovación, sino además los aspectos organizacionales, la búsqueda de la calidad, la optimización de la organización y de las actividades comerciales. En este sentido Boscherini y Yoguel ¹⁷ afirman que, a diferencia de las firmas grandes, las actividades innovativas en las Pymes se caracterizan por un elevado grado de informalidad, lo que se manifiesta en los siguientes rasgos:

- Las empresas no cuentan con una estructura específica, debido a la ausencia de recursos gerenciales y financieros asignados *ad-hoc*;
- Las innovaciones se efectúan en los distintos departamentos de diseño, producción y ventas de las empresas en lugar de realizarse en áreas específicas de I&D;

¹⁶ Véase Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit.*

¹⁷ Véase Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit.*, p. 17 a 19

- Debido a la informalidad de la experiencia innovativa y a sus rasgos específicos, las Pymes tienen dificultades para formalizar y difundir al interior de la organización los conocimientos adquiridos a partir del desarrollo de actividades innovativas, limitando, en parte, la productividad y eficiencia de las actividades innovativas, que se desarrolla con insuficientes procedimientos formalizados.
- El personal involucrado en estas actividades desempeña otras funciones en la empresa, lo que no permite distinguir exactamente cuál es la parte de trabajo dedicada a las actividades de innovación y desarrollo y cuál la dedicada a las tareas normales, productivas y de gestión ;
- Las Pymes tienen dificultades para planear anticipadamente la actividad innovativa mediante una programación total del conjunto de los aspectos relevantes. Este rasgo se potencia por la naturaleza incremental de las innovaciones.

La naturaleza incremental de la innovación hace que algunos aspectos no puedan ser planeados y previstos con anterioridad. En particular, en algunos sectores tal como el metalmecánico es de fundamental importancia la colaboración e interacción entre operarios y técnicos para solucionar problemas que aparecen sólo en el momento en el cual los productos desarrollados deben ser elaborados.

A su vez, las limitaciones estratégicas asociadas a la estructura organizativa de las Pymes y las dificultades para prever la evolución de su capacidad competitiva y poder de mercado en el mediano y largo plazo, modelan también las características del proceso de innovación que desarrollan.

Las actividades innovativas para una Pyme son más riesgosas que para una empresa grande, debido a que los elevados costos involucrados y la incertidumbre sobre la evolución de los negocios y sobre el grado de éxito de la innovación, tienen un impacto mayor sobre la estructura de la empresa. La presencia de un mayor riesgo e incertidumbre potencia el desarrollo de actividades de innovación informales de tipo incremental.

“Una estrategia incremental consiste en el diseño de pasos (o pequeños cambios) a adoptar hacia el objetivo fijado. A medida que estos cambios van ocurriendo, se hacen evaluaciones de sus efectos. Sobre la base de estas evaluaciones se ajustan, si es necesario, los objetivos y se rediseñan los pasos a seguir. Esta estrategia se ajusta más a la realidad, pues reconoce la complejidad del presente y la dificultad para predecir el futuro” ¹⁸

Para compensar los inconvenientes antes mencionados, la Pyme trata de conseguir el mayor *output* innovativo utilizando recursos humanos, organizacionales y productivos ya acumulados y presentes en su estructura. Estos elementos integran el *set* de costos variables que la empresa usa para llevar a cabo otras funciones y que a diferencia del caso de equipamientos y laboratorios específicos de I&D no aumentan el costo fijo total. Es decir, a diferencia de las innovaciones que requieren de importantes inversiones tangibles y que vienen asociadas con elevados costos hundidos materiales, en las empresas Pymes predomina el uso de activos intangibles y de recursos dedicados también a otras tareas. De esta forma, las firmas logran compensar, en parte, el mayor impacto que tienen los riesgos y las incertidumbres asociadas a las actividades innovativas sobre su estructura.

¹⁸ AAVV: “Empresas basadas en la innovación”, IDIED, Universidad Austral. Rosario, 2001. p. 22

Si bien no se excluye la presencia de espacios de informalidad en los procesos innovativos realizados por empresas grandes, las características y la estructura de las Pymes favorecen la presencia de amplios procesos innovativos informales que permiten la acumulación de recursos de alto nivel bajo esa modalidad.

En efecto, según Boscherini y Yoguel ¹⁹, la posibilidad de efectuar actividades innovativas que no puedan ser definidas formalmente está favorecida por:

- La interacción y colaboración entre el personal involucrado que permite aprovechar las competencias que resultan de procesos de aprendizaje dinámicos y de *know-how* no-codificados y *firm-specific*;
- La presencia de firmas Pymes especializadas, en las que son relevantes los comportamientos de selección y fuerte relación con los clientes y en las que existen amplias posibilidades de segmentar el mercado con productos específicos;
- la homogeneidad cultural entre los agentes involucrados en el proceso de innovación;
- La existencia de márgenes de discrecionalidad decisional y de autonomía económica que permiten orientar la realización de actividades innovativas.

En suma,

“el proceso de innovación en las Pymes, en general, no es el resultado de actividades formales de I&D efectuadas en laboratorios específicos sino de aprendizajes informales acumulativos que se manifiestan en el desarrollo de competencias que les permiten asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías y acercar la producción de la empresa a demandas específicas del mercado”²⁰

Dada esta definición, es necesario aclarar que en este trabajo se concibe a la innovación como “un proceso complejo de transformación del conocimiento genérico en conocimiento específico a partir de las competencias desarrolladas por la firma mediante un aprendizaje que asume rasgos idiosincrásicos y que está modelado por las características de su cultura organizacional. Desde esta concepción, la transformación de *inputs* en *outputs* está fuertemente influida por las particularidades que tienen estos rasgos”.²¹

Además se establece también que existe una diferencia entre la innovación en términos de invención individual generadora de nuevos proyectos o productos que se analizan

aisladamente y la innovación social que surge de un proceso interactivo entre varios actores. Esta última se analiza como un proceso social que genera mayor valor cuanto mayor es la interacción entre los agentes que la componen como es el caso del desarrollo de los Distritos Italianos.²²

Para desarrollar estos procesos de innovación, existen dos modelos diferentes:

- El modelo secuencial lineal, del cual surgen aquellas innovaciones impulsadas por el descubrimiento (descubrimientos previos en ciencia o tecnología) y;

¹⁹ Véase Boscherini, F y Yoguel, G.: *op. Cit*, p. 19

²⁰ Véase Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit*, p. 19

²¹ Véase Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. Cit*, p. 24

²² Véase Volpe, M.: “Distritos Industriales y redes productivas: el caso de Italia”, Documento de trabajo N° 83, Publicado por la CEPAL, Buenos Aires, 2005, p. 26

- El modelo halado por la demanda, del cual surgen las innovaciones que provienen de la demanda del mercado y de la evaluación gerencial de las necesidades en prospecto.

Enunciados los puntos de los cuales dependen los proceso de innovación en las Pymes, consideramos que el modelo halado por la demanda es el que mejor se correlaciona con los conceptos de innovación expuestos.

1.2.3 La competitividad de las Pymes

En relación a lo expuesto respecto a la capacidad innovativa de las Pymes y de acuerdo con el objetivo de esta investigación, desarrollaremos algunas consideraciones sobre la competitividad de las Pymes y la Competitividad Sistémica.

Para comenzar debemos mencionar que la competitividad sistémica es el nuevo desafío al que se enfrentan las empresas. Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo tanto de las naciones como de las organizaciones empresariales es la innovación; es por ello que el rol del conocimiento en las organizaciones hace un importante aporte al mejoramiento de los factores competitivos. Es este concepto de competitividad el que más nos interesa para esta investigación, ya que es el que se relaciona con la innovación y el saber hacer de las organizaciones más que con la productividad de los factores.

Hoy en día la el rol del conocimiento ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la sociedad de la información y a la nueva economía basada en el conocimiento. Por lo anterior, las empresas han realizado algunos avances para manejar este activo, y buscar así la satisfacción de las necesidades del cambiante mercado. Bajo esta dinámica, los procesos de tecnologías de información que son la base de los procesos productivos, administrativos y contables pueden ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la gestión del conocimiento, apoyando la generación de ventajas competitivas basadas en la capacidad de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.

De acuerdo a cada uno de los niveles del enfoque sistémico y gracias a la interacción que hay entre todos ellos se puede decir que la exigencia de una mayor eficacia de las empresas es parte fundamental de la competitividad: "Conocer es competir con ventaja"

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias. Se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia
- La expansión de competidores;
- La diferenciación de la demanda;
- El acortamiento de los ciclos de producción;
- La implementación de innovaciones esenciales, y
- Avances fundamentales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

La Competitividad Sistémica sostiene que para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato y que se requiere introducir profundos cambios en tres planos diferentes:

- *En la Organización de la Producción:* cuyo objetivo es acortar los tiempos de producción, para responder así con prontitud a los deseos del cliente y reducir las existencias en depósito para disminuir el costo del capital de trabajo.
- *En la organización del desarrollo del producto:* la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización encarecía en muchos casos los costos que implica el diseño de los productos; en otros casos los productos no eran del gusto del cliente. La organización paralela de diferentes fases del desarrollo y la reintegración del desarrollo, la producción y la comercialización, contribuyen a disminuir fuertemente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con mayor facilidad.
- *En la organización y relaciones de suministro:* las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo, sobre todo, sistemas de producción "justo a tiempo" y reorganizan su pirámide de subcontratación, reduciendo la cantidad de proveedores directos y elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

Es claro que el objetivo es integrar estos tres planos de manera creativa para poder enfrentar los nuevos perfiles de clientes con sus nuevas necesidades y enfrentar los productos cuyo ciclo de vida se acorta cada vez más; por lo anterior se establece la necesidad de enfrentar la dinámica organizacional con un nuevo enfoque.

En esta situación, las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia; entonces la pregunta es: ¿cuál es el recurso que diferenciará al vencedor del vencido y ayudará a que esta situación sea sostenible y sustentable en el largo plazo? Algunos especialistas aseguran que el factor diferenciador clave es el conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es la nueva tendencia generadora de ventajas competitivas; el principal problema que la rodea es el desconocimiento por parte de la mayoría de las empresas del potencial que puede generar un modelo eficaz de Gestión del Conoci-

miento. La Gestión del Conocimiento es un cambio cultural que afecta a una organización en las personas, procesos, tecnologías y contenidos. Estos activos intelectuales son los que van a diferenciar el valor de una empresa dando un mayor valor agregado a su participación en el mercado.

La Gestión del Conocimiento está orientada a las personas, facilita la comunicación y las relaciones entre los diferentes niveles de la competitividad sistémica y permite generar un nuevo desafío para las organizaciones, el estado y la sociedad; un proceso de apoyo basado en la difusión del conocimiento que se crea al interior de una organización permite tener suficientes bases para innovar y para transformar todo el contexto microeconómico en el que se mueven las estrategias empresariales.

Como se puede apreciar la competitividad no es un estado empresarial al cual se llega, sino que es la continua búsqueda de mejorar el desempeño en todas las áreas que integran una empresa. El ser competitivo hoy no garantiza *per se* la competitividad mañana. No se es competitivo de una vez y para siempre sino que la competitividad debe construirse y buscarse de forma permanente; es un proceso sin fin.

Las condiciones en las cuales las Pymes compiten no son las más adecuadas en tanto se insertan en economías de competencia imperfecta, dominadas por condiciones oligopólicas, en donde la capacidad de negociación con los proveedores; los consumidores y los entes financieros son inexistentes. De este modo, su supervivencia es temporal, esto es, algunas perduran con el ciclo de vida del producto que comercializan o producen, otras con el ciclo de los mercados, o se agotan con el nicho de mercado al cual dirigen sus esfuerzos.

Sin embargo, existen ciertas características de las Pymes que las hacen competitivas en el corto plazo, tales como:

- La flexibilidad para enfrentar las distintas necesidades del mercado y la adaptación a estas variaciones según los gustos y preferencias del consumidor.
- Requieren menos capital para iniciar sus actividades, y generan más personal que las grandes compañías en proporción al capital invertido.
- Tienen menos dependencia tecnológica y de infraestructura, lo cual les facilita ubicarse en cualquier espacio.
- Mayor fluidez en las comunicaciones internas, adaptación a los resultados y a la existencia de mayores exigencias de efectividad ante la escasez de los recursos, originando con ello una mayor capacidad de innovación.
- Normalmente tienen una mayor capacidad para mejorar y perfeccionar los productos elaborados por las grandes firmas, ya que su capacidad de aprendizaje se ajusta más fácilmente.
- Pueden mantener una relación más estrecha con los clientes, lo que les produce mayor oportunidad de retroalimentación.
- Las estructuras flexibles y pequeñas facilitan el desarrollo de cadenas productivas eficientes entre empresas de similares tamaños.
- Contribuyen a mantener la competencia en el mercado y a conservar el espíritu empresarial.

La competitividad de las Pymes reside en su capacidad de crear valor en el corto plazo e intentar mantenerlo en el mediano plazo para que el largo plazo sólo sea una resultante

de las dos anteriores. De esta manera, las Pymes serán competitivas también en el largo plazo.

La cuestión se halla en que las Pymes sepan detectar y aprovechar las ventajas que tienen para la innovación y hacer de ello un proceso continuo que les permita crear valor en el corto plazo para ser competitivas en el largo plazo.

1.2.4 Sumario

Se ha visto que, en nuestros tiempos, la innovación se hace más importante que la generación masiva de productos, y la competitividad se desplaza hacia el capital humano que ostenta el “saber” y el “saber hacer” de las organizaciones. Es por ello que la capacidad innovativa de las Pymes depende fundamentalmente de la cultura organizacional de la empresa, del ambiente externo en el cual la misma se desarrolla, de la competitividad del sector y de su capacidad para el aprendizaje continuo.

La innovación juega un importante rol en el futuro de las empresas y en el bienestar de las sociedades. Por un lado, es una de las fuentes principales de incertidumbre y cambio en el entorno; es un recurso competitivo de gran relevancia para las empresas. Por el otro, es la base del bienestar de las sociedades, debido a que el bienestar depende del conocimiento y la capacidad de convertir a éste en fuente de desarrollo, de competitividad y equidad a través de procesos no lineales de innovación.

Por otra parte sabemos que la innovación es una actividad incierta, donde los resultados no se conocen anticipadamente, por lo tanto, el riesgo de fracaso puede ser alto y como consecuencia el éxito no está asegurado.

Sin embargo, los cambios frecuentes del entorno obligan a la empresa a innovar constantemente para no perder su negocio. Por lo tanto, la cuestión clave se halla en cómo innovar, más que en decidir entre hacerlo o no.

1.3. Tipo de diseño y estudio

La presente investigación se hará sobre un caso concreto, es decir, sobre una empresa en particular; por lo tanto, se llevará a cabo un análisis más profundo de las situaciones que se pretenden evaluar para determinar las causas de esas situaciones más que la frecuencia con que ellas ocurren. Por lo tanto, será un análisis del tipo subjetivo y particular, es decir, no generalizable.

Es por eso que el tipo de diseño metodológico adoptado es el cualitativo, ya que, a mi juicio, las características de este método se adecuan mejor a los propósitos de esta investigación. Las características del método son:

- La manifestación en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos.
- El uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales; es decir, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y al interaccionismo simbólico.
- El papel del investigador en su trato -intensivo- con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas.
- Y por último, los conceptos que se manejan en la mayoría de los casos no están operacionalizados desde el principio de la investigación; es decir, no están definidos desde el inicio los indicadores que se tomarán en cuenta durante el proceso de investigación.

Las técnicas más características del método cualitativo y las que se llevarán a cabo para la realización de la presente investigación son el grupo de discusión y la entrevista semidirigida y en profundidad.

II. Estructura Organizacional de Golondrin

2.1 Aspectos esenciales

Golondrin es una empresa familiar dirigida por una sola persona que cuenta aproximadamente con 90 empleados, la mayor parte de ellos ubicados en el sector operativo de la empresa. Según los topes establecidos por el Ministerio de Economía de la Nación en relación a la cantidad de empleados para determinar el tamaño de una firma podemos decir que estamos frente a una Pymes.

Esta empresa, además, posee todas las características propias de las Pymes mencionadas en el marco teórico. Es una empresa que cuenta con una administración independiente en la cual el gerente es también el propietario; en general el capital necesario para su funcionamiento está suministrado por éste; actúa fundamentalmente en el área local, aunque recientemente está descubriendo algunos mercados internacionales; y por último, posee un tamaño relativamente mediano en relación al sector industrial en el que actúa.

Con respecto a la forma de organización de esta empresa, se puede decir que la misma es meramente informal, con un excesivo nivel de centralización de la gestión en el empresario y una notable falta de diferenciación entre las funciones directivas, gerenciales y entre las distintas áreas, que, en general, son llevadas a cabo todas por el dueño de la empresa y sus familiares. A raíz de esta informalidad, la empresa ha mostrado ser muy flexible y ha demostrado también que puede adaptarse rápidamente a los cambios de mercado pudiendo responder con la facilidad a las nuevas exigencias. Esta última característica es una ventaja competitiva muy importante que la empresa posee y debe saber conservar y fortalecer para operar con éxito en los mercados cambiantes que se presentan en la actualidad.

En cuanto a la forma de trabajo que tiene Golondrin, pudimos notar que es muy individualista; tanto en la administración como en la planta no se promueve el trabajo en equipo. Esto crea un problema en el conjunto de todas las operaciones ya que cada sección se ocupa y se preocupa solamente de su trabajo siendo la comunicación entre ellas muy escasa.

En definitiva, Golondrin es una típica empresa familiar que posee muchas de las deficiencias comunes a este tipo de organizaciones pero también tiene muchas ansias de crecer, de aprender de las situaciones vividas y de prosperar en el mercado en donde actúa.

2.1.1 Definición del negocio, Misión, Visión y Objetivos de la empresa

Golondrin se define como una empresa que posee una variedad limitada de productos, una calidad uniforme, un servicio rápido y preciso, buen precio, buena atención al cliente, y una buena cobertura del mercado argentino y países limítrofes.

La Misión de Golondrin es crear un Valor Diferenciado para sus clientes a través de soluciones. Una solución es una combinación de productos, servicios, tecnologías y procesos que permiten mejorar el negocio de sus clientes, reduciendo los costos e ineficiencias e incrementando los ingresos.

La Visión empresarial es ser reconocidos como “La Solución” por parte de sus clientes, a través de excepcionales combinaciones de productos y servicios que satisfagan sus necesidades, resuelvan sus problemas, abran nuevas oportunidades, y que al mismo tiempo les generen utilidad. Ser capaz de brindar soluciones significa establecer relaciones sólidas con sus clientes y acompañarlos en el proceso de identificar sus necesidades no resueltas, descubrir nuevas formas de satisfacerlas y crear soluciones valiosas y únicas que se les brindará de manera confiable.

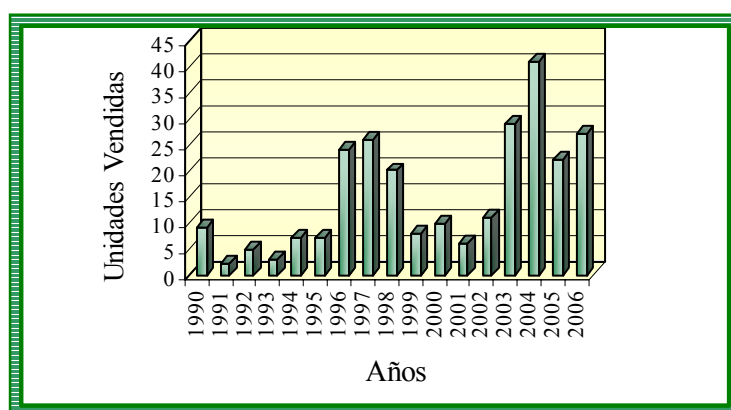
El objetivo primordial de la empresa es sencillo: Lograr la Satisfacción del Cliente todos los días.

2.1.2 Evolución de la Empresa en las últimas décadas

Según los datos proporcionados por Golondrin relativos a las ventas de pulverizadores autopropulsadas desde los años 90 hasta octubre del año 2006, podemos observar que las mismas tienen una correlación casi exacta con el gráfico de la evolución de las ventas para todo el sector.

Año	Unidades
1990	9
1991	2
1992	5
1993	3
1994	7
1995	7
1996	24
1997	26
1998	20
1999	8
2000	10
2001	6
2002	11
2003	29
2004	41
2005	22
2006	27

Unidades vendidas de pulverizadores autopropulsadas



Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa.

Todos coincidimos en que el contexto económico de un país afecta de manera positiva o negativa al desarrollo y crecimiento de una empresa específica

En el caso de Golondrin, el comienzo de la década de los 90 no fue beneficioso, el inicio del plan de de convertibilidad y de la paridad cambiaria perjudicó considerablemente las ventas de la empresa debido a la gran importación de maquinarias agrícolas. En general, esta situación, afectó a toda la industria nacional, la cual no podía competir con los precios de los productos importados.

Sin embargo, hacia mediados y finales de la década la situación de la empresa mejoró formidablemente, alcanzándose en el período 1996 – 1997 uno de los picos más altos de venta en la historia de Golondrin. A raíz de ello, no podemos afirmar que el plan de convertibilidad haya sido la única causa que afectó al esquema de producción y ventas de esta empresa, ya que la misma tuvo un crecimiento importante en los últimos años de vigencia del plan.

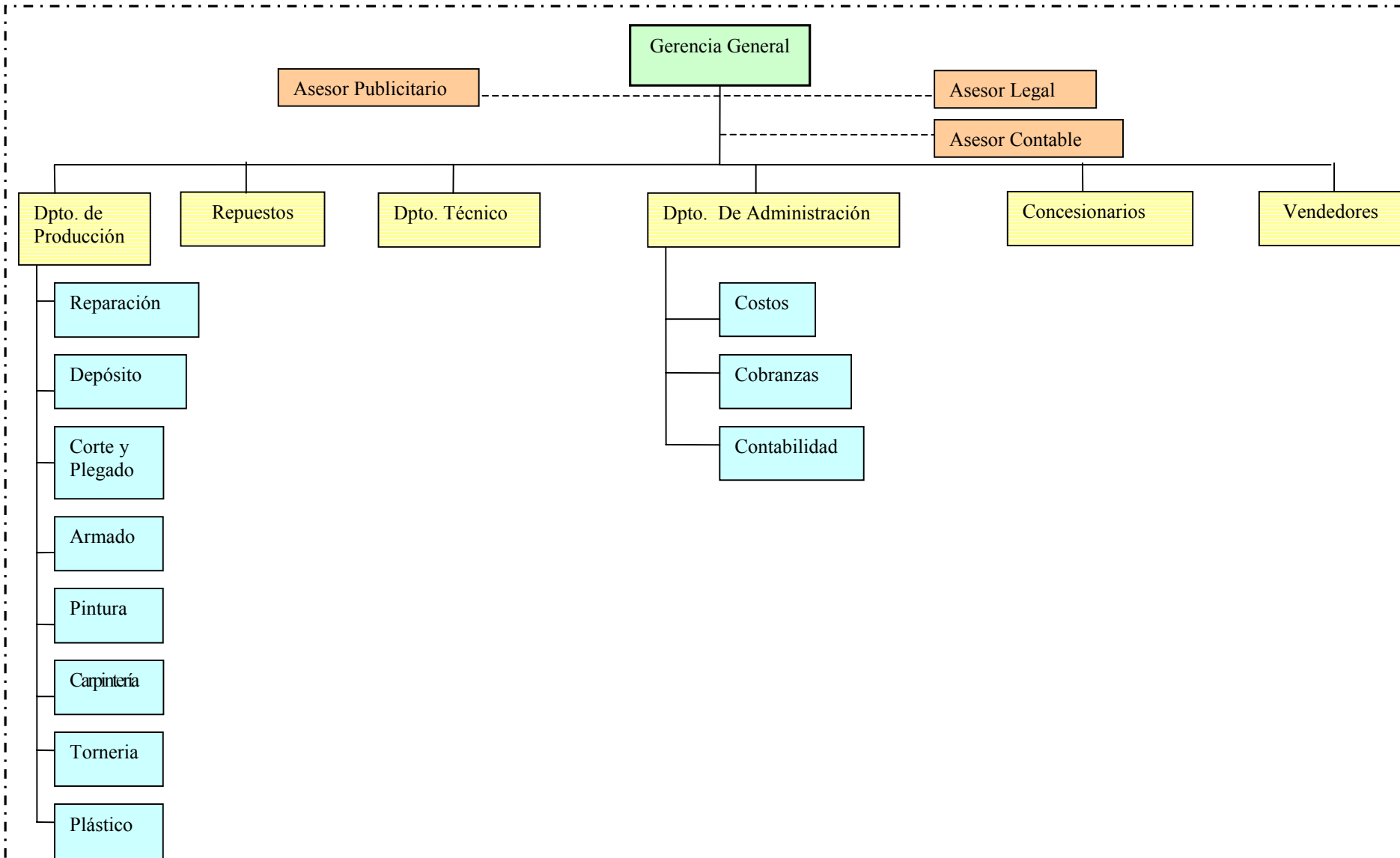
Después de la mejoría alcanzada por la empresa, el contexto económico comenzó a sufrir nuevas alteraciones al comenzar a gestarse una de las peores crisis económicas que ha tenido que padecer nuestro país, la cual tuvo su esplendor en el año 2001. Golondrin no estuvo ajena a esta crisis y así lo demuestra el gráfico.

A raíz de ella, en los años siguientes, se produjeron grandes cambios en la política económica, lo que provocó una etapa de crecimiento no sólo para el sector de maquinarias agrícolas sino también para todo el país. Fueron en esos años de prosperidad en donde la empresa registró el pico máximo de ventas (2004), fundamentalmente gracias al éxito que tuvo el lanzamiento de la pulverizadora llamada “La Lucía”.

En la actualidad, su esquema de producción y de ventas se mantiene relativamente estable y el promedio de ventas desde el 2001 en adelante es mayor que el promedio de ventas de los años 90. A razón de ello podemos afirmar que el actual esquema económico es beneficioso para el desarrollo y crecimiento de esta empresa.

No obstante, debemos resaltar que el gráfico muestra claramente que el sector de maquinarias agrícolas presenta una demanda cíclica y altamente inestable. Por lo tanto, la estabilidad de las ventas no está plenamente asegurada.

2.1.3 Organigrama de la Empresa



2.1.4 Área operativa

En lo referente a este sector de la empresa es esencial mencionar que la forma de trabajo no es masiva sino que se trabaja “a pedido”, por lo cual la empresa no puede hacer uso de las economías de escala pero sí reduce considerablemente los costos de inventario ya que no cuenta con stock de productos terminados. A su vez esta forma de trabajo es muy beneficiosa para la empresa porque le abre innumerables caminos para crear nuevos productos o mejorar los existentes, ya que continuamente está realizando modificaciones en las máquinas con la finalidad de satisfacer más a sus clientes y ofrecerles las soluciones que ellos necesitan.

El lo que hace a la organización de la producción, la empresa tiene serios inconvenientes con el *lay out* debido a que no cuenta con el espacio físico necesario para satisfacer el aumento sorpresivo en la demanda que han sufrido en los últimos años, y además la distribución de las máquinas en la planta no es la más conveniente para optimizar el proceso. De todos modos, la empresa, hace unos años, ha advertido esta situación y ha realizado inversiones y modificaciones para ampliar la capacidad de la misma, entre ellas se encuentra la terciarización de algunos procesos. Igualmente, el objetivo de la empresa no es fabricar grandes cantidades de maquinarias ya que le interesa continuar trabajando a pedido, pero sí es importante que el cliente posea la máquina en el tiempo y en la forma convenida. Es substancial señalar que estos inconvenientes se deben principalmente a que la empresa no cuenta con profesionales dentro del área de producción que adviertan este tipo de situaciones.

En lo referente a esta área es preciso mencionar que la empresa se dedica también a la producción de repuestos, no sólo para sus máquinas sino también para el resto de las marcas del mercado. Para la comercialización de los repuestos ha instalado un negocio de venta al público en las mismas instalaciones de la fábrica, y ofrece también un servicio de asistencia técnica a sus clientes. Este nuevo emprendimiento de Golondrin es muy importante debido a que la ubicación privilegiada de la empresa beneficia considerablemente a esta actividad y además les permite la captación de nuevos clientes.

Controles de calidad: La empresa no tiene registrado ningún tipo de norma de calidad, sin embargo tiene muy en claro que sin controles no se alcanzan los niveles adecuados que demanda el cliente para esta clase de productos. Para ello cuenta con métodos de aseguramiento de la calidad, más precisamente cuenta con el análisis y control de las materias primas al momento de la recepción; en esta etapa se verifica la calidad, condiciones y cantidad de las mismas, y en el caso de que no se cumplan los requisitos establecidos dichas materias primas no se recepcionan. Por otro lado, se observa que la empresa no utiliza el Control Total de Calidad²³, sino que controla el resultado del producto terminado.

2.1.5 Nivel tecnológico de la industria

En relación a la tecnología utilizada podemos decir que si bien la planta no es altamente tecnológica, las maquinarias que se utilizan son las adecuadas y son las mismas con que cuenta la competencia, ya que el desarrollo de nuevas tecnologías difícilmente pueda mejorar los procesos de producción. Esto se debe fundamentalmente al tipo de producto

²³ Véase Maaski, I.: “Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa”, Ed. Compañía Editorial Continental, México, 1998, p. 79 a 116

que se fabrica. Lo que sí existe dentro del sector es una gran variedad de componentes, altamente tecnológicas, que se pueden adicionar a las máquinas a pedido de los clientes. Es decir, que existen elementos como computadoras, banderilleros satelitales, etc., que pueden adicionarse al producto pero que no hacen al funcionamiento del mismo ni optimizan el proceso de producción.

Sin embargo, hay que mencionar que si bien la empresa no ha realizado una inversión excesiva en tecnología, sí ha realizado una inversión importante para incrementar la capacidad de planta debido al significativo aumento que ha experimentado en sus ventas en los últimos años.

2.1.6 Recursos humanos

Como se puede observar en el organigrama de la empresa, este área no está contemplada dentro de la estructura de Golondrin, lo que genera una gran deficiencia con respecto a la selección y el manejo del personal, debido principalmente a que existen muchas dificultades para conseguir y mantener empleados con capacidad y experiencia en el sector; especialmente en el área operativa de la empresa. Por consiguiente, la empresa tiene una alta rotación de personal, lo cual, junto a la falta de financiación, no le permite capacitar externamente a sus empleados.

Igualmente hay que recalcar que existen algunos empleados de mucha antigüedad y experiencia que proporcionan una capacitación interna a los ingresantes.

A su vez, es necesario mencionar que existe un bajo -o nulo- nivel de profesionalización de la gestión en todas las áreas.

2.1.7 Área Comercial

El área comercial de la empresa está compuesta por vendedores y concesionarios estratégicamente ubicados que venden en forma directa y que representan a la firma.

Para Golondrin, las exposiciones agrícolas, como Expoagro, Agroactiva, la exposición Rural de Palermo etc., resultan ser de las más prestigiosas publicidades y además una de las formas más efectivas para captar nuevos clientes, ya que las personas interesadas en el producto pueden evacuar sus dudas en los stands o en las dinámicas realizadas en las mencionadas exposiciones. Generalmente las transacciones no se cierran allí, pero se relevan datos de potenciales clientes que en el año en curso, tanto los viajantes como los concesionarios se encargan de visitar en sus propios campos para poder cerrar la operación. Generalmente, se requiere más de una visita debido al tamaño y monto de la operación. Teniendo en cuenta que los clientes de Golondrin son gente de campo, es esencial tener vendedores que se preocupen por mantener una relación buena y estable con ellos, pues este perfil de compradores valora mucho la relación informal, y hasta a veces de amistad, que mantienen con los vendedores.

Con respecto a la publicidad, Golondrin apuesta al “boca a boca”, por ello trata de satisfacer constantemente a sus clientes, ofrecerles un buen servicio integral y mantener una relación estable con ellos; también, como ya se mencionó, tiene una participación activa en las exposiciones que se realizan a lo largo del año y realiza publicidad en el turismo carretera y en revistas relacionadas con el agro.

Para ofrecer un servicio integral a sus clientes Golondrin cuenta con un excelente servicio post venta que brinda de manera directa o a través de sus concesionarios oficiales. Al contar con la producción de repuestos y con personas capacitadas en el arreglo de las máquinas, el servicio ha estado creciendo considerablemente en los últimos años, debido a la confianza que la empresa le brinda a sus clientes.

2.1.8 Área financiera

Uno de los principales inconvenientes que tiene que afrontar esta empresa es la dificultad para acceder al financiamiento externo, lo cual tiene como consecuencia una escasa dedicación de recursos para funciones relacionadas con el desarrollo de mercados, la capacitación de los empleados, la innovación, la incorporación de tecnología, el sostenimiento de relaciones estables con proveedores y el acceso a servicios externos de consultoría, entre otros.

Por otra parte, en el sector de cobranzas la tarea es muy ineficiente puesto que las personas encargadas de realizar dicha labor no se informan lo suficiente respecto de los plazos de ventas acordados entre vendedores y clientes; esto trae serias consecuencias al aspecto financiero de la empresa.

2.1.9 Área de Investigación y Desarrollo

Con respecto a esta área - y es una de las que más nos interesa para la investigación- la empresa no cuenta con una estructura formal que se dedique a tal actividad debido principalmente a la falta de financiación y personal capacitado para ella. Sin embargo, debemos destacar la presencia de dos creativos muy importantes dentro de la empresa: el dueño y el jefe de planta, quienes actuando en forma conjunta logran diseñar nuevos productos o mejorar los existentes en miras de la satisfacción de los clientes.

Asimismo, se puede observar que el dueño de la firma (uno de los creativos) se ve continuamente desbordado por la gran demanda de tiempo que consumen los inconvenientes que se plantean en el día a día. De esta manera no puede dedicarse plenamente a crear, sino que sus energías se ven divididas por problemáticas que deberían ser resueltas por otros sectores. Este problema, en gran parte, se debe a la centralización de la gestión que hay en el dueño, a la falta de diferenciación de niveles gerenciales y también a la ausencia de trabajo en equipo por parte de todos los sectores de la empresa.

Notamos que la empresa tiene una gran tendencia a la innovación, ya que constantemente encuentra nuevos nichos de mercados para desarrollarse y de esta manera diferenciarse de la competencia, pero que la empresa encuentre nuevos mercados no significa que tenga una estrategia orientada a la innovación. Por lo analizado, se pudo observar que las innovaciones llevadas a cabo por la empresa (que se desarrollarán más adelante) son consecuencia de “casualidades u oportunismo” más que de un proceso organizado o una estrategia determinada.

2.2 Innovaciones

Como se mencionó anteriormente, Golondrin ha realizado varias innovaciones en los últimos seis años. Estas innovaciones han sido diversas y de distinto tipo: una de ellas estuvo orientada a satisfacer las necesidades de los clientes en ese momento; otra con-

sistió en descubrir una nueva aplicación a una máquina ya existente; y por último el lanzamiento de un producto totalmente nuevo, inexistente en el mercado.

La primera innovación que realizó Golondrin, y que sorprendió y movilizó al mercado de maquinarias agrícolas, fue la pulverizadora llamada “La Lucía”. El principal factor de diferenciación de esta máquina fue su bajo costo. El lanzamiento de este nuevo producto se produjo a finales del año 2001 cuando el mercado agrícola estaba pasando por un mal momento y los clientes no podían comprar máquinas de alto valor. De esta manera, la máquina surgió como una respuesta a las necesidades de ellos, y conjuntamente con la excelente trayectoria de la empresa y con el renacimiento de la actividad agrícola, logró incorporarse en el mercado con un éxito inesperado. En los años 2003 y 2004 se vendieron aproximadamente 31 máquinas por año, cifra que nunca, en los treinta años de vida de la empresa, se había alcanzado.

Esta máquina excitó el mercado obligando a los competidores a bajar sus precios para poder competir con Golondrin. La manera en la cual la empresa redujo sus costos de fabricación fue utilizando motores usados y restaurándolos a nuevos; y aceptando un margen de ganancias más pequeño. Esta forma de trabajo logró crear una máquina económica, con una calidad uniforme, de buen funcionamiento y fundamentalmente satisfaciendo las necesidades de los clientes al ofrecer una solución a sus problemas.

Otra innovación se produjo en el año 2003, cuando uno de los vendedores halló una nueva aplicación a un producto de la empresa. El proceso por el cual se desarrolló esta innovación fue a través del contacto entre el vendedor, los clientes y sus necesidades. De esta manera, haciendo solo un pequeño cambio a la máquina, se logró vender un producto para clasificar semillas de cebolla, zanahoria y hortalizas en general en la zona de San Juan y Mendoza. A raíz de la falta de personal capacitado y con experiencia que se encargue exclusivamente de atender a este nuevo mercado, la empresa en la actualidad ha dejado de abastecerlo.

Por último y considerando que es una de las innovaciones más importantes y con mayor riesgo que realizó la empresa, tenemos el lanzamiento de un producto totalmente nuevo: la pulverizadora de caña de azúcar llamada “La Dulce”. Este proyecto nació en el año 2005 cuando el dueño conversando con uno de sus clientes de Tucumán detectó una necesidad insatisfecha. Conjuntamente con el cliente, la empresa fue desarrollando esta nueva maquinaria que al principio presentó varias complicaciones, las cuales se fueron solucionando después de varios viajes y reformas.

En la actualidad la empresa está muy abocada a la producción y desarrollo de este nuevo producto, para lo cual ha instalado varios concesionarios en la zona y ha designado a un representante de la empresa que viaja continuamente para satisfacer las necesidades de los nuevos clientes.

Uno de los principales inconvenientes en cuanto al desarrollo de este nuevo producto es la distancia que existe entre el lugar de fabricación y el mercado en donde se lo vende. Esta distancia produce una gran pérdida de tiempo y altos costos cuando se necesita hacer una modificación que implica la prueba de la máquina en el terreno donde se encuentra sembrada la caña de azúcar. En la actualidad, la empresa sigue realizando reformas y perfeccionando la máquina para un mejor funcionamiento, pese a que la misma se está desempeñando correctamente y los clientes se encuentran satisfechos.

Después de lo expuesto, se puede observar que Golondrin es una empresa con una considerable capacidad de innovación, la cual desarrolla mediante procesos altamente informales. El método por el cual la empresa innova es aquel que surge del modelo halado por la demanda, en donde las innovaciones surgen de las necesidades insatisfechas de los clientes y no de un descubrimiento que genera una necesidad nueva.

2.3 Micro y Macro entorno

El entorno es todo aquello que no está incluido en el conjunto específico de análisis, es decir, es la realidad que circunda a la empresa sobre la cual se está realizando el análisis o el planeamiento estratégico. Esta realidad externa a la empresa puede ser descompuesta en dos grandes bloques: el Macroentorno y el Microentorno.

2.3.1 Análisis del Macroentorno

El macroentorno viene definido por aquellas fuerzas externas e indirectas que producen o podrían producir algún efecto sobre el funcionamiento de las organizaciones. Son aquellas variables que pueden impactar directamente sobre la empresa pero que, la mayor parte de las veces, actúan en forma indirecta a través de cambios en el comportamiento de las cinco fuerzas competitivas del microentorno. Las principales variables que se analizan son las relacionadas con los aspectos sociales y culturales de la sociedad, los aspectos económicos, el marco político legal, la tecnología existente, etc.

Con respecto al macroentorno de la empresa que estamos analizando, existen algunas variables que son importantes mencionar para determinar cuáles son las principales amenazas que presenta el mercado en donde se desarrolla. Estas son:

- La política económica llevada a cabo por el gobierno de turno; esta variable es muy importante debido a que en nuestro país no hay estabilidad en las políticas seguidas a lo largo de los años. Golondrin, al tener una actividad muy ligada al agro, depende considerablemente del éxito o fracaso de este sector, el cual, a su vez, depende principalmente de las exportaciones. Es por ello que la actual tipo de cambio es muy beneficioso para el agro y por ende también para Golondrin, pero hay que tener siempre presente que si la situación cambia, este sector de actividad se verá muy perjudicado.
- A consecuencia de lo anteriormente mencionado, otra variable que amenaza constantemente a Golondrin es el precio de la soja, debido a que los planes de pago que ofrece la empresa son los que se conocen como “plan cereal”. Por tanto, si el precio de la soja varía bruscamente, la empresa se verá fuertemente afectada.
- Otra cuestión a tener en cuenta es que el mercado de maquinarias agrícolas es cíclico, generalmente tiene dos o tres años de auge para luego disminuir unos puntos durante otros dos o tres años. El mercado de este tipo de productos es muy sensible y es un espejo instantáneo de la situación del país. Por lo tanto, la demanda es muy inestable.
- Otra variable importante y muy difícil de predecir y pronosticar es el clima, porque de haber grandes sequías o inundaciones, el campo se ve perjudicado y la compra de maquinarias desciende velozmente.

En cuanto al mercado en donde opera la empresa podemos decir que es un oligopolio fuerte ya que más del 80% del mismo está dominado por tres o cuatro empresas líderes - entre ellas Golondrin- que marcan las tendencias dentro de él. Con respecto a las oportunidades que presenta debemos destacar la presencia de una gran cantidad de nichos que aún no han sido explotados por ninguna empresa del sector. Estos nichos de mercado están fundamentalmente orientados a los cultivos que no son de siembra directa, es decir, que son sembrados “a mano” y que carecen de todo tipo de maquinarias agrícolas. Otro importante nicho se encuentra en aquellos cultivos que no son muy conocidos o de gran comercialización a nivel nacional y para los cuales también se carece de maquinarias.

Otra cuestión trascendente, y que constituye una verdadera oportunidad especialmente para Golondrin, es la posible creación del llamado “puerto seco”, el cual estará ubicado en el parque industrial de la ciudad de Venado Tuerto. El inminente puerto le posibilitará a Golondrin expandirse a mercados internacionales con menores costos y esfuerzos que la competencia. Esta posible creación debemos tenerla en cuenta a la hora de determinar la estrategia a seguir por la empresa, ya que le posibilitará explorar nuevos mercados que, tal vez, de otra manera serían inalcanzables.

Como se puede apreciar, la empresa cuenta con ciertas variables macroeconómicas que son de suma importancia, y que debemos recordar a la hora de establecer estrategias competitivas debido a que son variables que no podemos manejar ni predecir concretamente. También debemos apreciar la gran presencia de oportunidades que presenta el mercado de maquinarias agrícolas en la actualidad. Asimismo no debemos relegar que, al ser variables del macroentorno, afectarán a todo el sector de similar forma y las oportunidades que se presentan pueden ser descubiertas por cualquiera de las empresas pertenecientes al mismo.

2.3.2 Análisis de Microentorno

El microentorno está esencialmente formado por las cinco fuerzas competitivas definidas en el análisis de la estructura de un sector industrial por Michael Porter²⁴. Estas cinco fuerzas, que son las que determinarán la fuerza competitiva del sector en donde actúa la empresa, son: los competidores actuales, los potenciales ingresantes, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores; y una sexta fuerza agregada en el año 1996 que se relaciona con el poder de negociación que tienen los empleados, llamada competidores internos.

- **Competidores actuales:** Golondrin cuenta con dos competidores importantes dentro del sector. Estas dos empresas tienen la característica de poseer una gran cantidad de personal y de profesionales trabajando para ellas, por lo tanto, no podríamos calificarlas como Pymes; además cuentan con el aporte de capital externo (accionistas) que les permiten realizar inversiones importantes en tecnología, capacidad de planta, capacitación de los empleados, publicidad, fuerza de ventas, etc. Estas empresas están continuamente compitiendo por posicionarse y obtener el liderazgo en el sector. Por ello, se han expandido y modernizado mucho en los últimos años, y entre ambas poseen más del 60% del mercado de pulverizadores.

²⁴ Véase Porter, M.: “Estrategias Competitivas. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competitividad”, Ed. CECSA, México, 1996

Golondrin es la tercera marca más reconocida dentro del sector y actualmente acapara aproximadamente el 17% del mercado. Sin embargo, la brecha entre ella y las empresas líderes se ha ampliado considerablemente en los últimos cuatro años. Este aumento se debe principalmente a que Golondrin no posee el aporte de capital externo que tienen las otras empresas y, por ende, no ha podido seguirles el ritmo.

Otra cuestión para atender es la gran cantidad de empresas pequeñas productoras de pulverizadores que han renacido y han entrado nuevamente al mercado en los años de auge de esta actividad.

No obstante, Golondrin reconoce esta situación y trata de modificar sus estrategias a fin de lograr competitividad y liderazgo desde otra posición que se encuentre más acorde con sus posibilidades.

- **Competidores potenciales:** Uno de los competidores potenciales más importantes que tiene el mercado es una empresa brasilera que posee precios relativamente bajos y una muy buena calidad. Esta empresa ha estado creciendo a pasos agigantados en los últimos años pero todavía no ha conseguido posicionarse fuertemente en el mercado debido a que los compradores prefieren, si no existe gran diferencia, la industria nacional. Pero debemos tenerlo muy en cuenta debido a que posee costos muy disímiles a los que se manejan en nuestro país y puede ofrecer los productos a precios que las marcas nacionales no pueden alcanzar.
- **Productos sustitutos:** Esta fuerza competitiva no posee gran importancia en este sector debido a que prácticamente no existe un producto que pueda sustituir a los pulverizadores; el único a destacar sería la fumigación en avión, la cual no es muy utilizada por su alto costo y su riesgo.
- **Clientes:** Los clientes compiten -cuando tienen poder- forzando a una baja de precios, negociando una calidad superior o solicitando más servicios. Golondrin no tiene clientes fuertes que puedan ejercer estas presiones. Sus clientes son principalmente acopios, empresas (estancias y fleteros que ofrecen el servicio a los campos chicos) y gente de campo, más comúnmente conocida como “chacareros”. La tendencia indica que los productores independientes son los que mejor se posicionan año a año; por lo tanto, consideramos que la empresa no debería tener inconvenientes en este punto ya que sus clientes no tienen el poder suficiente como para constituir una real amenaza para la empresa.
- **Proveedores:** Los proveedores ejercen presiones y son poderosos cuando son los únicos en el sector, cuando no están obligados a competir con otros productos sustitutos, cuando la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, cuando venden un insumo que es importante para la empresa, etc.

Golondrin cuenta con muchos proveedores; con algunos mantiene relaciones laborales desde hace mucho tiempo, lo cual le ha permitido formar una cadena de valor con ellos (este es el caso de los proveedores de motores, computadoras, picos de fumigación, etc.); y con otros simplemente busca los mejores precios del mercado, por lo tanto, no mantiene relaciones estables con ellos (este es el caso de los proveedores de chapa). En este último caso, la empresa, al no ser un cliente importante, no puede hacer uso de los beneficios que otorgan las compras en cantidad.

Por esta razón, Golondrin ha invertido en la creación de una nueva empresa que se dedicará al corte y plegado de chapas tanto para consumo propio como para la venta a terceros. Con esta inversión, Golondrin ha solucionado dos de sus grandes problemas. Por un lado, eliminará dicha sección de la planta, pudiendo crear de este modo más espacio, uno de los principales inconvenientes a la hora de organizar el *lay out* de la fábrica; y por el otro podrá hacer uso de las economías de escala comprando a precios mucho más bajos de lo que compra actualmente y pudiendo, de esta manera, bajar considerablemente los costos de sus productos.

A su vez, esta nueva inversión genera lo que se conoce como Integración Vertical. La integración vertical es el grado en el cual una empresa es propietaria de sus proveedores y de sus compradores. La expansión de actividades hacia abajo de la cadena de valor se denomina integración hacia delante, y la expansión hacia arriba de la cadena de valor se denomina integración hacia atrás (hacia el proveedor).

En el caso de Golondrin la integración es hacia atrás debido a que será dueña de uno de sus proveedores (corte y plegados de chapas). Con esta inversión, no sólo podrá abastecerse a sí misma sino que también podrá comprar chapa a precios más bajos. Esta integración contiene muchos beneficios como también muchas dificultades. Entre los beneficios se encuentran la posibilidad de reducir los costos de transporte, de mejorar la coordinación de la cadena de abastecimiento, de capturar márgenes de ganancias de los intermediarios, de incrementar las barreras de ingreso de competidores potenciales, de proveer más oportunidades para la diferenciación, etc. Entre las dificultades más comunes para este tipo de integración encontramos la posibilidad de tener costos burocráticos mayores, que se vea afectada la flexibilidad de la empresa, que el desarrollo de nuevas competencias pueda comprometer a las competencias actuales, etc.

Igualmente, y a pesar de las dificultades que pueda producir esta integración, consideramos que es una ventaja competitiva muy importante de la cual la empresa podrá beneficiarse y diferenciarse.

- **Competidores internos:** Los empleados son poderosos cuando, por ejemplo, son reacios a adoptar las políticas de seguridad de la empresa, cuando no tienen “puesta la camiseta”, cuando su conocimiento marca la diferencia entre nuestra empresa y nuestros competidores, cuando los gerentes buscan sus propios beneficios y no los de la organización.

En el caso particular de Golondrin podemos resaltar la falta de compromiso de los empleados (no de todos, pero sí de la mayoría) para el logro de los objetivos de la organización como también la actitud renuente que adoptan frente a las políticas de seguridad de la empresa. Junto con lo antes mencionado, debemos señalar nuevamente la escasa oferta de personal calificado y con experiencia para el área de producción, lo cual le genera a la empresa una fuerte presión a mantener empleados con bajo nivel de eficiencia.

2.4 Análisis de la estructura

Para concluir y sintetizar los análisis de la estructura organizacional de la empresa y del micro y macroentorno, realizaremos un análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades que tiene Golondrin como también para determinar cuáles son las oportunidades y las amenazas que el mercado le proporciona. Asimismo trataremos de identificar la estrategia genérica que persigue actualmente la empresa para determinar si la misma está en congruencia con sus objetivos, con su visión y su misión.

2.4.1 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Marca (Posicionamiento en el mercado)• Trayectoria• Flexibilidad• Tendencia a la innovación y al cambio• Ubicación de la planta (centro del país)• Servicio post venta generalizado• Integración vertical hacia atrás• Producción de repuestos	<ul style="list-style-type: none">• Carencia de trabajo en equipo• Nivel nulo de profesionalización• Escasez de capacitación• Alta rotatividad de personal• Centralización de la gestión• Falta de especialización en el staff• Bajo nivel de aprendizaje interno• Ausencia de controles de calidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Nichos de mercados insatisfechos• Creación del puerto seco	<ul style="list-style-type: none">• Política económica• Demanda del mercado (cíclica)• Competencia en crecimiento

2.4.2 Estrategia actual de Golondrin

Por estrategia se entiende la forma o camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. El planeamiento estratégico será entonces la guía de acción administrativa que con la mira puesta en el objetivo nos puede llevar a su logro a partir de la situación actual.

La estrategia implícita que persigue Golondrin es la de satisfacer a los clientes a través de la búsqueda de soluciones. Por lo tanto, no se puede afirmar que la empresa persiga

siempre una estrategia de bajo costo o una estrategia de diferenciación; de hecho, está continuamente moviéndose de un lado a otro según las necesidades de los clientes. Esto es así debido a que cuanto más turbulentos son los mercados, más difícil es seguir las matrices de estrategias genéricas que plantea Porter²⁵ en su análisis de las estrategias competitivas.

La estrategia perseguida es muy favorable para la innovación ya que constantemente se buscan las necesidades insatisfechas de los clientes y se trata de satisfacerlas de la mejor manera posible. Esto genera que la empresa, casi sin tener conciencia de ello, desarrolle procesos de innovación de tipo informal. Además, la forma de trabajo a pedido es de gran soporte e importancia para el desarrollo de estas innovaciones. Sin embargo consideramos que esta estrategia no está claramente formulada, definida ni asumida por todos los miembros de la organización, y es por ello que la empresa posee algunas deficiencias en cuanto a la organización necesaria para lograrla con éxito.

2.5 Acciones necesarias para optimizar la Capacidad Innovativa

En la investigación realizada por Boscherini y Yoguel²⁶ sobre la capacidad innovativa de las Pymes, se ha determinado que es infalible la existencia de un umbral mínimo en términos de tamaño de firma, recursos humanos involucrados y perfil tecnorganizativo necesario para alcanzar una capacidad innovativa que posibilite un impacto significativo en la competitividad de la empresa.

Al mismo tiempo se ha determinado que, en general, las empresas - y sin excluir a la que estamos analizando- tienen una visión parcial de la complejidad del proceso innovativo. En este sentido, no se percibe que el desarrollo de competencias y de procesos de aprendizaje dinámicos sean condiciones necesarias para lograr capacidades innovativas que permitan transformar conocimientos generales en específicos y tácitos. Tampoco parece apreciarse y comprenderse la relevancia de un ambiente favorable que facilite la realización de actividades innovativas y disminuya el riesgo de las mismas, favoreciendo la interacción sistémica con otros agentes económicos. Esto se manifiesta en el hecho de que generalmente se considera que la disponibilidad de financiamiento constituye una condición suficiente para el desarrollo de actividades innovativas y se asume que existe una relación directa entre ambas variables.

Simultáneamente, debe resaltarse la falta de conocimiento y de vínculos efectivos que las empresas en general tienen con el sistema institucional de apoyo, lo que constituye una manifestación del aislamiento en que actúan. Es decir, hay un desencuentro entre oferta y demanda de instrumentos de apoyo para el desarrollo de las actividades innovativas, que demuestra que tanto las empresas como las instituciones de apoyo funcionan en sub-espacios independientes y por tanto, no complementarios.

A partir de estas observaciones, se pueden individualizar ámbitos de intervención que apunten a optimizar las actividades innovativas.

2.5.1 Algunos ámbitos de intervención

Se pueden distinguir dos planos de intervención para la optimizar las actividades inno

²⁵ Véase Porter, M. : *op. Cit*

²⁶ Véase Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. cit*

vativas; el microentorno y el ambiente.

Por un lado, parece necesario desarrollar acciones que apunten a un cambio de la cultura organizacional para consolidar las competencias y los procesos de aprendizaje. Esto requiere de un conjunto de acciones orientadas a:

- La sensibilización empresarial (para la identificación de problemas, para la búsqueda de soluciones, etc.),
- El desarrollo de procesos de capacitación que favorezcan la transformación de los conocimientos genéricos en específicos y tácitos (apropiabilidad de las tecnologías organizacionales, optimización de los procesos de aprendizaje, etc.)
- Facilitar el desarrollo de un tipo de gestión que permita vincular el diseño de estrategias con la orientación y alcance de las actividades innovativas.

Por otro lado, un aspecto central para el desarrollo de actividades innovativas es el fortalecimiento del ambiente. En este sentido, se debería apuntar a:

- Un mejoramiento de la *performance* de las instituciones involucradas,
- La estimulación de las acciones *bottom-up* y de las vinculaciones horizontales entre firmas e instituciones,
- El desarrollo de vínculos efectivos con las empresas y,
- Una mejor circulación de la información.

A su vez, el conjunto de las acciones que apunten a desarrollar el ambiente contribuyen a disminuir el riesgo y la incertidumbre que enfrentan las empresas.

En la investigación realizada sobre la capacidad innovativa de las Pymes en la Argentina²⁷ que se menciono anteriormente, se obtuvieron algunos resultados que nos interesa resaltar, ellos son los siguientes:

En primer lugar se ha podido comprobar que las actividades innovativas se efectúan con un importante grado de informalidad. En general, la mayor parte de las empresas desconoce el monto gastado y carece de un presupuesto específico para el desarrollo de las actividades innovativas. Las firmas pueden identificar un *team* informal que desarrolla actividades innovativas bajo una modalidad continua y estable, aunque en ausencia de un lugar específicamente asignado. Las firmas dedican un número importante de recursos humanos *part-time* al desarrollo de actividades innovativas.

También se ha visualizado que las actividades innovativas más significativas son el desarrollo y las mejoras incrementales de productos y que para efectuarlas las firmas interactúan con otros agentes, en particular con clientes y proveedores.

En cuanto a las causas más relevantes para efectuar las innovaciones son: el acceso a nuevos mercados y la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Por otra parte, las innovaciones constituyen en la mayoría de las empresas a respuestas estratégicas defensivas (para no ser desplazadas del mercado).

En relación a los factores que limitan el avance de los desarrollos que tienen las empresas en cartera, se encuentran: la falta de financiamiento, el elevado costo del equipamiento y la falta de apoyo a la innovación.

²⁷ Véase Boscherini, F. y Yoguel, G.: *op. Cit*, p. 18 a 30

Por último se especificó que la capacidad innovativa está positivamente asociada al tamaño, al número de personas involucradas, a la formalización escrita de procedimientos y al grado de control de calidad que efectúan a proveedores. Por el contrario, la capacidad innovativa no está asociada al nivel de inversión, al conocimiento del monto gastado y a la existencia de un presupuesto específico.

2.5.2 Variables relevantes

Las variables más importantes a tener en cuenta para lograr una capacidad de innovación elevada que permita un impacto significativo en la competitividad de las empresas son:

- Las técnicas de gestión de la calidad
- La capacitación del personal
- El grado de interacción con otros agentes
- La continuidad de las actividades innovativas y la estabilidad del personal involucrado en ellas.
- La formalización escrita de los procedimientos

Debemos considerar que esta enumeración no es taxativa y que las variables a tener en cuenta pueden modificarse de acuerdo a las características específicas de cada empresa, al mercado en donde se desarrolla y a los resultados que la empresa pretenda lograr.

En la sección siguiente se determinarán aquellas variables que Golondrin deberá mejorar para lograr el objetivo planteado.

2.6 Cambios necesarios en la estructura de Golondrin

Después de haber finalizado con el análisis de la estructura organizacional de Golondrin se ha podido visualizar que la empresa posee ciertas características que son beneficiosas para la innovación y ciertas limitaciones que deberá superar si pretende lograr una competitividad sustentable basada en la innovación de productos o procesos. A continuación las expondremos para luego, a partir de allí, proponer los cambios y cursos de acción que, en nuestra opinión, son necesarios realizar.

2.6.1 Beneficios y limitaciones en la estructura

Dentro de las características de Golondrin que resultan beneficiosas para desarrollar procesos de innovación podemos encontrar:

- Su espíritu fuertemente emprendedor y propenso al riesgo.
- Su búsqueda constante de la satisfacción del cliente.
- Su forma de trabajo a pedido.
- Su informalidad.
- Su flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.
- Su mercado en crecimiento y nichos todavía sin explotar.

Dentro de las limitaciones que presenta podemos señalar:

- La insuficiencia en los controles de calidad.
- La centralización de la gestión.
- La falta de capacitación del personal.

- La escasez de profesionales dentro de la empresa.
- La cultura de trabajo individualista.

2.6.2 Propuestas de cambio

Como ya se mencionó anteriormente, el modelo de innovación que más se adecua a las características de esta empresa es aquel que concibe las necesidades insatisfechas de los clientes e innova a partir de allí y para satisfacción de los mismos. A su vez, la estrategia que mejor se correlaciona con este modelo es la incremental, es decir, aquella que propone realizar pequeños cambios hasta el logro el objetivo final.

Para formular las propuestas debemos tener en cuenta que, con la actual forma de trabajo, la empresa tiene una capacidad de innovación significativa y una notable competitividad, por tanto, nuestras propuestas se orientarán principalmente a que, quienes guíen los procesos de innovación, tengan conocimiento de la importancia de los mismos para el buen desarrollo de la empresa en el futuro.

Entre los cambios organizacionales que consideramos necesarios para desarrollar procesos de innovación más eficientes que le otorguen a la empresa una competitividad sustentable en el tiempo, se pueden señalar tres puntos importantes:

- Primero, la implementación de sistemas de control de calidad; para lo cual será necesario incorporar personal capacitado para la dirección de planta. Sería importante también que pudiera desarrollar y certificar alguna norma de calidad, ya que las mismas constituyen una garantía importante para los proveedores y los clientes. De esta manera logrará una calidad satisfactoria en sus productos; factor relevante para el desarrollo de los procesos de innovación.
- El segundo punto está relacionado con la descentralización de la gestión para lo cual será necesario:
 - La educación del personal existente en pos de modificar la cultura de trabajo individualista y lograr un trabajo grupal en todas las áreas de la organización.
 - La creación del área de recursos humanos ya que así podrá realizarse un estudio exhaustivo del perfil del trabajador que pretende ingresar, de manera que se incorporen sólo aquellos que posean las características que la empresa necesita (personas creativas, capacitadas, independientes, responsables, etc.). Por otro lado, esto será necesario para poder conocer las necesidades de sus trabajadores y de esa manera poder sanearlas. De este modo, Golondrin hallaría las motivaciones correctas para cada sector de la organización.
 - La creación de manuales de procedimiento para que cada integrante de la organización pueda a través de ellos tener pautas claras, no sólo con respecto a los pasos a seguir, sino también a las normas de convivencia y las sanciones correspondientes por incumplimiento. Estos manuales ayudarán a que las tareas rutinarias se desarrollen de forma más eficiente y sin la necesidad de atravesar constantemente por la gerencia de la empresa.

Una vez realizados estos cambios será más fácil descentralizar la gestión ya que el dueño contará con personas más capacitadas en las cuales poder delegar las tareas

cotidianas. De esta manera él podrá dedicarse de forma más exclusiva a la creación de nuevos productos o procesos. Consideramos importante también que se conforme un grupo de personas, lideradas por el dueño, que se dediquen a tal actividad.

- Por último consideramos necesario que los creativos de la empresa asuman sus roles, esto significa que:
 - El dueño deberá tener conciencia de que su función dentro de la empresa es la de escuchar y atender las necesidades de los clientes para luego generar una idea que le permita llevar adelante nuevas innovaciones. Es fundamental continuar manteniendo una buena comunicación con ellos, ya que de ahí surgirán las futuras ideas.
 - Por otro lado, el jefe de planta deberá asumir que cumple una función importante dentro de los procesos de innovación, ya que es el que transmite la idea a los operarios para que ellos puedan transformarla en producto terminado. Es un conector fundamental entre la gerencia y el área productiva de la empresa.

Como se puede percibir, con nuestras propuestas de cambios no pretendemos que los procesos de innovación dentro de la empresa sean formales, ya que la misma no cuenta con una estructura acorde para ello. Lo que proponemos es que se continúe innovando de una manera informal, pero que se tome conciencia de que la innovación es importante para la competitividad de la empresa en el futuro, se asuman los roles que cumplen cada uno de los miembros de la organización dentro de estos procesos y que éstos se responsabilicen por ellos. Así podrán desarrollar de forma continua y más eficiente las innovaciones futuras.

Es fundamental mencionar que la propuesta tiene un riesgo importante al exponer los cambios necesarios, ya que las personas que se encuentran afectadas por los mismos, pueden resistirse o no aceptarlos.

III. Conclusiones

La mayor parte de las Pymes Argentinas desde la década de los noventa, ha tenido que enfrentar un fuerte aumento de la presión competitiva y una creciente incertidumbre del contexto. Las nuevas condiciones en las que operan las empresas las ha obligado a realizar cambios en su estructura organizativa para poder mantenerse en los mercados actuales. De allí que, en este nuevo contexto de globalización, apertura y reformas estructurales, el desarrollo de procesos de innovación parece ser la clave para la búsqueda de una mayor competitividad. A su vez, la velocidad de los cambios afecta el contenido de las actividades innovativas, profundizando sus rasgos de informalidad e incrementalidad.

En este marco, las respuestas de las empresas difieren significativamente. Esto explica por qué el contenido de las actividades innovativas depende de la interacción existente entre las competencias, los procesos de aprendizaje y la cultura organizacional; los cuales asumen rasgos específicos en cada firma.

Al evaluar la estructura organizacional y forma de trabajo de Golondrin hemos notado que la empresa posee una clara capacidad de innovación, que ha sido lograda a través de procesos exclusivamente informales. Esto parece indicar que la innovación de tipo informal puede ser tanto o más eficiente que aquella que se desarrolla a través de procesos formales y que puede favorecer a la empresa para lograr la tan deseada competitividad.

De allí que nuestra propuesta es fomentar este tipo de procesos de innovación, no sólo para Golondrin sino también para el resto de las empresas, especialmente las Pymes, ya que consideramos que son los procesos que se encuentran más al alcance de sus posibilidades. Lógicamente, los cambios necesarios para desarrollar estos procesos en las Pymes dependerán de su estructura y serán disímiles en cada caso.

Particularmente para Golondrin, proponemos el modelo de innovación halado por la demanda, para lo cual es necesario estar al corriente de las necesidades de los clientes; además, es necesaria la implementación de sistemas de control de calidad, ya que sólo a través de ellos es posible ofrecer una garantía sólida; al mismo tiempo es indispensable la descentralización de la gestión para lograr la exclusividad en la labor del creativo más importante que tiene la empresa y por último es importante que quienes desarrollan los procesos de innovación comprendan y perciban la influencia de la misma en el desempeño futuro de la empresa.

En relación a la evolución del esquema de producción y ventas de la empresa pudimos observar que el mismo se vio afectado en la primera mitad de la década de la convertibilidad, ya que para la segunda mitad, la empresa se había recuperado y alcanzado uno de los picos de ventas más altos de la historia. Por esa razón no podemos afirmar que el plan de convertibilidad haya sido la única variable que afectó la producción y las ventas de Golondrin durante los noventa. Sin embargo, sí podemos afirmar que el actual contexto económico es muy beneficioso para el desarrollo de la empresa.

Coronando este análisis y atravesando el campo de la investigación, podemos advertir que los procesos informales de innovación desarrollados eficientemente, serán los que facultarán, a las Pymes de nuestro país, para una competitividad a largo plazo no sólo a nivel nacional sino también internacional.

IV. Bibliografía

- AAVV.: "Empresas basadas en la innovación", IDIED, Universidad Austral, Rosario, 2001
- Boscherini, F. y Yoguel, G.: "Innovative processes in SMEs: some consideration about the Argentine case", Publicado por CEPAL-IDCJ, Buenos Aires, 1995
- Boscherini, F. y Yoguel, G.: "La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes exportadoras argentinas", Documento de trabajo N° 71, Publicado por la CEPAL, Buenos Aires, 1996
- Gatto, F. y Yogel, G.: "Las Pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica." Ed. Kosacoff, El Desafío de la competitividad, Alianza, 1994
- Gatto, F.: "Las exportaciones industriales de pequeñas y medianas empresas", Ed. Kosacoff, Universidad de Quilmes, Buenos Aires, 1995
- Kantis, H.: "Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas", Documento de Trabajo N° 73, Publicado por la CEPAL, Buenos Aires, Agosto 1996
- Katz, J.: "Technology generation in Latin American Manufacturing Industry". Ed. Mac Millan, Londres, 1987
- Kosacoff, B. y López, A.: "Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo Argentino" Editado por la Revista de la Escuela de Economía y Negocios, Año II / Nro. 4, Abril, 2000
- Kosacoff, B. y Gomez, G.: "Industrialización en un contexto de estabilización y apertura externa. El caso argentino en los noventa.", Documento de trabajo N° 89, Publicado por la CEPAL, Buenos Aires, 2003, Capítulo 6
- Kosocoff, B. Y Ramos, A.: "Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la Industria Argentina", Publicada por las Naciones Unidas, Santiago de Chile, Enero 2006
- Masaaki, I.: "Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa", Ed. Compañía Editorial Continental, México 1998
- Moori-Koenig, V. y Yogel, G.: "Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas", Documento de Trabajo N° 65, Publicado por la CEPAL, Buenos Aires, 1995

- Porter, M.: “Estrategias Competitivas. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competitividad”, Ed. CECOSA, México, 1996.
- Volpe, M.: “Distritos industriales y redes productivas: el caso de Italia”, Documento de trabajo N° 83, Publicado por la CEPAL, Buenos Aires, 2005
- Yoguel, G.: “Reestructuración económica, integración y Pymes: el caso de Brasil y Argentina”, Publicado por la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL y Oficina de CEPAL Buenos Aires, Buenos Aires, 1995

Páginas consultadas

- Página del INDEC: www.indec.gov.ar
- Página del Ministerio de Economía: www.mecon.gov.ar
- Página de Cámara de Fabricantes de Maquinarias Agrícolas: www.cafma.org.ar
- Página de la CEPAL: www.eclac.cl