

“Entre lo tácito y lo explícito: El proceso estratégico en Pymes de las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires. Un estudio de casos”

Fardelli C., Szlechter D., González N., Díaz D., Lepratte L., Blanc R., Pietroboni R., Heggin D. y Cettour W.

Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Industria
Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional C. del Uruguay (Gecal)

E-mail: ccorropo@ungs.edu.ar; dszlechter@ungs.edu.ar; ngonzale@ungs.edu.ar;
ddiaz@ungs.edu.ar; leprattel@frcu.utn.edu.ar; gecal@frcu.utn.edu.ar

Eje temático: Gestión Empresarial en las PyMEs - Administración y Gestión Estratégica
Modalidad: Trabajo terminado.

Resumen ejecutivo

Este trabajo analiza la utilización de indicadores y parámetros que guían el accionar del proceso estratégico en una serie de pymes industriales argentinas exitosas, con el objetivo de identificar aquellas variables explícitas y tácitas que convergen en dicho proceso y que conllevan a la generación de capacidades estratégicas. Para ello se diseñó un estudio exploratorio de casos en la provincia de Buenos Aires y Entre Ríos en donde se realizaron entrevistas semi estructuradas en profundidad a dueños, directivos y/o fundadores, basadas en los lineamientos del marco conceptual establecido. Los resultados arrojan un conjunto de conclusiones que sirven como guías flexibles para la reflexión y la acción tendientes a posibilitar el desarrollo en el ámbito de PyMEs argentinas.

Palabras clave: Proceso Estratégico – PyME – Capacidades estratégicas – Conocimiento tácito – Conocimiento explícito

Marco Teórico

La estrategia es la definición sobre cómo la empresa va a competir, es decir, la determinación de las políticas necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. En esta línea, la formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno que configure los puntos fuertes y débiles que conforman su perfil de activos y habilidades y que determine su posición en relación con sus competidores. Por otro lado, también es necesario un análisis externo del sector industrial y del entorno de la empresa (Porter, 1980 y Bañón y Sánchez 2009).

Sánchez Quintero (2003) señala algunas de las diferencias que se encuentran entre las estrategias diseñadas por grandes empresas y las pymes o microemprendimientos. Mientras las grandes empresas utilizan habitualmente indicadores de gestión y de desempeño las pymes no tienen definidos sus propósitos básicos, es decir, misión, visión, objetivos, lo que impide la mejora en los resultados.

El grado de racionalidad también parece una variable en la cual se manifiesta gran diferencia entre grandes y pequeñas empresas. “Dicha racionalidad está entendida como la coherencia entre intencionalidad de actuaciones deliberadas para lograr propósitos predeterminados” (2003: 43).

El autor también señala la presencia en las pymes de un “activismo ciego”, es decir, no están claros los fines ni los medios y no se cuantifica ni evalúa la efectividad de sus resultados ni de sus procesos. Se considera que esto ocurre porque se concentran en lo

urgente y no tienen tiempo para pensar o prepararse en el mejoramiento de sus resultados.

Según Bañón Sánchez (2009), las empresas tienen diversas alternativas a la hora de fijar sus objetivos estratégicos. La literatura en administración de empresas los ha concretado en varias opciones, como la búsqueda del máximo beneficio (Kallerbeg y Leicht, 1991), la mejora de los ingresos (Chaston y Mangles, 1997), el incremento de la cuota de mercado (Chang y Shing, 2000), la mejora de la productividad (Drucker, 1995) o el aumento del éxito competitivo (Camisón, 1997).

Por otra parte, la literatura en dirección estratégica ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución de estos objetivos. Una consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno. La otra se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales (Bañón Sánchez 2009).

Desde el punto de vista de las herramientas de gestión, el enfoque prescriptivo de la administración estratégica ha sufrido diversas críticas en su intento de aplicación a las firmas de menor tamaño relativo. Se sostiene que no resulta fácil integrar coherentemente el planeamiento en el análisis de la pequeña empresa. Uno de los elementos centrales en la escuela tradicional es la elaboración de planes formales de actuación, tanto a corto como a largo plazo. Este supuesto no ha sido verificado en empresas de menor tamaño relativo, que a diferencia de las grandes firmas, efectúan planes principalmente alrededor de proyectos particulares y no en forma generalizada. Es más, la estructura orgánica y desestructurada de la pequeña empresa justifica que la administración estratégica se practique instintivamente (Leonardo y Viego, 1997)

El carácter prescriptivo de la aplicación automática de las grandes firmas a las Pymes es rescatado y cuestionado por Mintzberg et al (1999) quien propone alejarse de esta perspectiva tradicional y pensar en el management estratégico. Por lo cual, pensar en el management estratégico supone alejarse de la formalización, en tanto falacia (Mintzberg, 1994) y entender a la gestión de forma *simultánea, relacional, y holística* en vez de lineal, secuencial y ordenada.

Tradicionalmente, los indicadores de performance hacían referencia a aspectos financieros en las organizaciones tales como el índice de endeudamiento, productividad, rentabilidad, etc. A partir de los '90 se comienza a trabajar bajo la conceptualización de que el diseño de indicadores carece de sentido si el análisis de la información obtenida no se traduce en planes de acción.

En el caso de las Pymes la mayoría de los análisis carecen de precisiones acerca de la naturaleza de la gestión estratégica en este tipo de firmas. En otros casos, se trata de juicios centrados en la falta de formalidad del proceso de formulación de estrategias, en la ausencia de actividades sistemáticas y de rutinas orientadas a definir objetivos y acciones articuladas en torno a un plan estratégico. (Kantis, 1996). Sin embargo, estas no afectan su capacidad (Gibb y Scott, 1985) y poseen capacidades básicas empresariales sin las cuales tales firmas no hubieran conseguido sobrevivir (Leonardo y Viego, 1997, Sánchez Quintero, 2003).

Los empresarios Pyme con mayor capacidad estratégica se distinguen no sólo por su capacidad para identificar oportunidades sino también por su elevada flexibilidad y eficiencia para liderar el proceso estratégico, movilizar recursos externos e internos a través de su red de contactos personales y desarrollar un adecuado soporte organizacional interno a través de la delegación y el trabajo en equipo (Kantis, 1996). El conocimiento empírico e intuitivo de los empresarios es realmente significativo para el desarrollo de las estrategias.

El empresario Pyme pone en juego un conjunto de conocimientos que se transforman en un recurso clave para el mantenimiento de la ventaja competitiva. Por ello, identificar el conocimiento tácito y el explícito (Nonaka, 2000) supone un desafío a la hora de tomar decisiones estratégicas. El conocimiento tácito es un conocimiento contextual, que surge de la experimentación, utilizable en un contexto particular, difícil de asir, de poner en palabras y complejo de expresar. Se articula desde la acción orientada a la resolución de problemas particulares, complementario al conocimiento explícito, codificable, estandarizado, que pretende ser universal.

Las conclusiones del proyecto “De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa” permitieron comenzar a visualizar la manera en que empresario y empresa van modificando estrategias, metodología y técnicas de trabajo y de gestión a través de procesos evolutivos que no necesariamente significan importantes saltos cualitativos disruptivos con el total abandono de las prácticas previas; sino, por el contrario, se trata de progresiones que implican marchas y contramarchas, cambios y continuidades y fundamentalmente aprendizajes diferenciados y paralelos del empresario y de la organización.

En el proceso identificado fue posible observar tres escenarios de conductas posibles, en tanto procesos integrados cuya conducta es explicable a partir de los grados de autonomía o determinación implícitos en el proceso evolutivo.

En un primer escenario de desarrollo, las firmas analizadas muestran un patrón evolutivo “biológico - adaptativo”, sustentado en la flexibilidad de maniobra de la firma ante las variaciones de su entorno. Se trata de organizaciones que ajustan el desarrollo de sus capacidades centrales con la interpretación de los ciclos u oportunidades de mercado. Sin embargo, la estrategia biológica es sólo eficaz en los primeros estadios emprendedores, pues les permite captar recursos y organizar la dotación de factores.

Consideramos entonces que, la consecución de comportamientos biológico – adaptativos inhiben, en el mediano y largo plazo, las posibilidades de crecimiento de las firmas.

En un segundo escenario, la evolución de la firma se da en el pasaje de conductas adaptativas hacia un proceso “estratégico - intuitivo”, en el cual los empresarios conciben de manera deliberada y planificada, sus metas y acciones futuras. Si bien, hallamos en la formación de estas decisiones la combinación de nociones intuitivas – tácitas con explicitación de propósitos, ellas son el resultado de los aprendizajes organizativos adquiridos en la fase “biológico – adaptativa”. En el análisis del proceso estratégico, hallamos que, en la esencia de las concepciones futuras, se manifiestan no tan sólo la definición de un “estado futuro deseado” (Mintzberg et al 1999; Ackoff, 1995) o la proyección de estándares de desempeño, sino también, una declaración enfática muñida de certeza. Consideramos que en su concepción, ello distingue al grupo de firmas con altos perfiles de desempeño y de desarrollo evolutivo, del conjunto de empresas, con menores perfiles de desempeño y evolución, que no han sido capaces de examinar o de concebir sus procesos estratégicos.

Uno de los aspectos claves en la evolución hacia el desarrollo organizacional está dado en la enunciación explícita de políticas. Aquí hallamos un tercer escenario evolutivo, un salto cualitativo en el desarrollo organizacional respecto a la instancia estratégico – intuitiva. En sí mismo, observamos en la determinación de políticas, un proceso de abstracción de los aprendizajes organizacionales producto de su capacidad de absorción (Lane y Lubatkin, 1998). En términos conceptuales, ello se vincula con la posibilidad de crear capacidades dinámicas organizativas, a través de rutinas y procedimientos imbricados en el marco del proceso estratégico de las firmas (Zahra y George, 2002).

La estrategia en las Pymes: entre las capacidades organizacionales y las gerenciales

Johnson y Scholes (1999) señalan que para entender la capacidad estratégica de una organización es necesario analizar los recursos que posee. Esto exigirá la valoración de las competencias fundamentales desarrolladas en la aplicación de estrategias de la organización. Un factor que afecta la capacidad estratégica de las firmas refiere claramente a la base de recursos y experiencia acumulados a lo largo de su sendero madurativo (Kantis, 1996). La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que ésta pueda sobrevivir y prosperar (Johnson et al, 1999).

En este sentido resulta iluminador recurrir a la teoría de los recursos y capacidades (The resource-based view) surgida en los estudios sobre dirección estratégica, la cual se centra en la existencia de heterogeneidades entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, ocupándose de estudiar los aspectos internos de la empresa como factores explicativos de los resultados de la misma. Algunos estudios que utilizan como marco teórico la teoría de recursos y capacidades se ocupan de evaluar la capacidad de la empresa para formular e implantar su estrategia llegando a la conclusión de que de esta manera también se obtienen ventajas competitivas (Hart y Banbury, 1994; Mc Grath et al, 1995).

El Enfoque de las Capacidades Dinámicas

Cada empresa es diferente en función de su dotación de recursos y capacidades, y sobre éstos se sustentan las ventajas competitivas. Por otro lado, se encuentra la sostenibilidad de las rentas, ya que la heterogeneidad puede o no persistir en el tiempo y, por lo tanto, las empresas pueden obtener rentas superiores en el largo plazo. Para Grant (1996) y Amit y Schoemaker (1993) los recursos son los *inputs* con los que cuenta la empresa para desempeñar su actividad. Por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores. Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1996). En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993), y permiten incrementar el *stock* de recursos intangibles, desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collis, 1994).

Teece, Pisano y Schuen (1990) definen el concepto de capacidades dinámicas como la habilidad de la firma de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigirlas a entornos que cambian rápidamente.

Observamos que esta definición se basa en una perspectiva contingente, donde las capacidades dinámicas son un elemento emergente que se desarrolla de manera adaptativa, en respuesta a la turbulencia contextual.

Sin embargo, otras definiciones, interpretan que la generación de capacidades dinámicas se origina en conductas planeadas, en las cuales el comportamiento del entorno es un factor secundario. Esta postura es sostenida por Zollo y Winter (2002) quienes definen a las capacidades dinámicas como un patrón aprendido y estable de actividad colectiva a partir del cual las organizaciones provocan el cambio sistemático de sus rutinas operativas, con el objeto de lograr un desempeño superior.

El concepto de rutinas es central en la comprensión del proceso de estabilidad y cambio. Las rutinas se definen como modelos de acción construidos por los patrones de aprendizaje colectivos, en los cuales subyacen presunciones tácitas sobre las estrategias de acción, en base a las cuales los actores orientarán sus decisiones. Para March (1991)

las rutinas, basadas en la socialización de normas y reglas, son el fundamento del conocimiento organizacional.

La inercia de las rutinas se manifiesta en la formalización de las funciones (Freeman y Hanan, 1984), como en la resistencia de las organizaciones a promover el cambio basado en la generación de nuevas rutinas (Nelson y Winter, 1982).

Desde la perspectiva cognoscitiva, las rutinas forjan un cuerpo de conocimientos preconsciente, que opera como “modelo mental” individual y colectivo del aprendizaje organizacional. Las rutinas permiten la codificación y explicitación de los saberes tácitos, y, a partir de ellos, de las capacidades organizativas.

Las decisiones empresarias son influidas y condicionadas, a su vez, por el ambiente inmediato o microambiente cognoscitivo, construido de rutinas (Nelson y Winter, 1982), pautas culturales y modelos de aprendizaje (Argyris, 1999). El análisis de las rutinas es en sí mismo significativo. Los enfoques culturales consideran a las rutinas como patrones ritualizados, que otorgan sentido y significado a las acciones colectivas.

La formación de capacidades nucleares también depende de los objetivos estratégicos (explícitos o implícitos en la acción) que las organizaciones se den a sí mismas, ya sea en relación a la posición deseada en el mercado, o en sus estrategias y acciones de confrontación con el entorno. Es aquí que, en cuanto a la actualización de recursos y capacidades, podemos hallar estrategias adaptativas que únicamente buscan la mejora de las competencias actuales de la organización, así como el refinamiento del marco general de acción establecido, pero no su transformación (aprendizaje "adaptativo"). En cambio, cuando se trata de formular una estrategia que permita redefinir el entorno, se desencadena un aprendizaje "generativo" que comporta el desarrollo de nuevas competencias y la fijación de un nuevo marco de acción.

El enfoque del Liderazgo Estratégico

El directivo, es la persona que adopta las decisiones generales de la empresa, planifica los objetivos a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos, aunque después delegue las decisiones en niveles inferiores (Rubio, 2004). Su papel crucial está fuera de toda duda en cualquier tipo de empresa, sin embargo su importancia en las PYME es, si cabe, aún más importante. En los directivos de las PYME suele recaer la responsabilidad de elegir entre distintas opciones estratégicas, incluso suelen ser ellos los que implementan las tácticas de negocio y gestionan la mayoría de sus recursos.

En un entorno competitivo, se espera que los líderes logren movilizar a los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido (Etkin, 2003).

El autor expresa una noción del empresario como un líder estratégico, que maneja la visión del cambio de la empresa y las dinámicas internas que se conjugan diariamente. De aquí que también tomemos también su concepción sobre dirección estratégica, que se basa en el continuo análisis de las diferencias entre las estrategias definidas y los avances o retrocesos que la empresa muestra respecto de sus estados futuros deseados.

Resulta interesante destacar la concepción de temporalidad del liderazgo estratégico, pues en sus decisiones es capaz de integrar de manera coherente, un modelo de acciones pasado – futuro, en base al cual emergen las estrategias presentes.

En definitiva, aquellas empresas que cuenten con directivos capaces de responder a las exigencias del entorno, del mercado y de su propia organización, alcanzarán mayores niveles de éxito.

La noción de emergencia es abordada de igual manera por Mintzberg et al (1999), para quien el papel del liderazgo no es concebir estrategias premeditadas, sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias.

De esta manera, el concepto de líder estratégico, nos es útil a fin de poder delinear, nuestro estudio ya que las habilidades de un estratega, administrador y empresario son fundamentales para concebir los mercados y los procesos internos.

Asimismo, el líder visionario, es aquel que posee cierta capacidad personal de intuición, que orienta a la organización en sus rumbos futuros. Se trata de personas cuya habilidad, basada en una mezcla indeterminada de creatividad, de factores emotivos - afectivos y cognoscitivos, reside en detectar fallas de mercado. Su concepción de la estrategia es el resultado de un trabajo enteramente artesanal. Mintzberg et al (1997) define a este estilo como: *“reconocedor de patrones; un aprendiz que dirige un proceso en el que las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o ser concebidas de manera deliberada. Este empresario encuentra las estrategias en vez de generarlas, a menudo en patrones que se forman, de modo inconsciente, en su propio comportamiento”*.

En estos líderes encontramos a quienes modelan la estrategia, pues se concentran en el dominio por el detalle, la compenetración con sus ideas, el énfasis en la dedicación combinado con su experiencia y cierto toque de armonía.

El desarrollo de la visión es uno de los ejes centrales en el proceso del liderazgo estratégico que consolida e incluso legitima el poder del líder. En esencia, la concepción de estrategia surge como una representación mental, intuitiva, apoyada en la experiencia y conocimientos personales. La misma es, a la vez, premeditada y emergente: premeditada en sus fundamentos y orientación general, pero emergente en la implementación de sus detalles.

El desafío del liderazgo visionario consiste en poder superar la simbiosis de exclusiva relación personal con sus ideas. En la medida que el proyecto personal crece, la visión debe ser un proceso del grupo, un “hacia dónde vamos” colectivo, asimilado y comprendido por todos los miembros de la organización.

Generalmente, en un ciclo de fases de crecimiento y transformación organizacional (Flamhotz, 1998), el cambio en el proceso de liderazgo obedece a dos arquetipos que varían desde un rol emprendedor originario hacia un rol empresario - administrativo, propio de la madurez organizativa. Ello también es relevante dado el vínculo que hemos establecido entre las características del liderazgo y la orientación de las decisiones estratégicas.

Descripción del trabajo

Este trabajo explora la utilización de indicadores y parámetros que guían el accionar del proceso estratégico en una serie de pymes argentinas de éxito. Según Bañón y Sánchez (2009) son muchas y muy diversas las acepciones que sobre éxito competitivo se han propuesto en la literatura (Kester y Luerhrman; 1989; Porter, 1990 y Camisón, 1997). La mayor parte de ellas coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas. De acuerdo con planteamientos anteriores entendemos la competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa como *la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores* (Rubio, 2004).

En este sentido, se analizan distintos casos de empresas PyMEs industriales de la Provincia de Buenos Aires y de la región del corredor productivo del río Uruguay en la Provincia de Entre Ríos, con el objetivo de identificar aquellas variables explícitas y tácitas que convergen en el proceso estratégico de dichas PyMEs y que conllevan a la

generación de capacidades estratégicas. Las capacidades estratégicas de las pymes y la necesidad de su fortalecimiento es motivo de acuerdo entre varios autores. En este sentido, la indagación respecto de qué indicadores o parámetros son frecuentemente utilizados por los empresarios de pymes exitosas y cuáles no, permitirá realizar un diagnóstico del proceso de diseño e implementación de estrategias.

En cuanto a los objetivos específicos, es posible sintetizarlos de la siguiente manera:

- Analizar el proceso de elaboración de estrategias de los empresarios de pymes exitosas.
- Indagar acerca de la utilización de parámetros o indicadores en el proceso estratégico.
- Identificar los indicadores y parámetros más frecuentemente utilizados por los empresarios pymes.
- Determinar la utilidad de indicadores y parámetros en el diseño, implementación y evaluación de estrategias en pymes exitosas.

Metodología

La metodología aplicada en este trabajo consiste en el análisis de caso. Según Yin (1994) el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Su desarrollo puede implicar el uso tanto de datos cualitativos como cuantitativos, por lo que se utiliza una importante variedad de técnicas de recolección de datos, tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de documentos, entre otros. Según Bonache Pérez (1999) la utilización de los estudios de casos explicativos es adecuada cuando se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar, se desea construir una teoría o se trata con alguna de las situaciones propicias para esta metodología.

El trabajo de campo consiste en la realización de un estudio comparativo de casos focalizado en pymes de la industria manufacturera, de capital nacional y con una planta de personal de entre 50 y 500 empleados para Buenos Aires y de entre 30 y 500 para Entre Ríos, con una antigüedad mínima de 10 años como criterio para ambas provincias. La herramienta de recolección de información consiste en entrevistas semi estructuradas en profundidad realizadas a dueños, presidentes y/o fundadores, basadas en los lineamientos del marco conceptual establecido.

Se relevó una muestra suficientemente heterogénea en cuanto al tipo de actividad de las organizaciones, de manera de arribar a aspectos comunes entre empresas de sectores diferentes. Esta diversidad nos permite acercarnos a conclusiones generalizables y al establecimiento de comparaciones. En este sentido, señalamos que la selección de las empresas no se realizó según criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar.

Como señala Sosa Cabrera, el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de manera que este análisis pueda ser aplicado de manera genérica (Hartley, 1994), incluso a partir de un único caso, en cuanto que se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto. Ahora bien, no se puede generalizar acerca de hasta qué punto son comunes -cuánto, con qué frecuencia y cuántos- estos tipos de sistemas y patrones de interacción, ya que para ello es necesario acometer estudios basados en un gran número de observaciones (Gummesson, 2000).

Resultados y conclusiones

En este apartado se presentará una breve descripción de cuatro empresas analizadas y los resultados obtenidos según los criterios definidos para establecer posteriormente un conjunto de conclusiones que se desprenden de los mismos.

El análisis de los casos destaca los aspectos más relevantes entre todos los detectados en las entrevistas realizadas en relación a las categorías y subcategorías que se indican en la tabla siguiente:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Proceso decisorio estratégico (decisiones comerciales, financieras, de producción, recursos humanos, etc.)	Definición de objetivos Personas que intervienen Grado de participación Metodología
Redefiniciones Estratégicas	Periodicidad Variables a considerar Información utilizada Métodos de obtención
Proceso de Implementación	Operativización de la estrategia Medición de resultados/objetivos
Éxitos-Crisis/fracasos	Medición/indicadores
Definiciones personales entrevistado (Empresario/Director)	Éxito organizacional Parámetros de éxito Intuición/expertise/iniciativa Habilidades y competencias

Caso 1. Breve descripción de la empresa

Se trata de una pyme industrial de base familiar que opera en el mercado agropecuario, concretamente en el rubro de tratamiento de semillas, ubicada en el Parque Industrial de Pergamino, provincia de Buenos Aires.

La cantidad total de empleados es de aproximadamente 200. La empresa posee una antigüedad de 23 años y cuenta con un Sistema de Gestión Integrado: estándares internacionales de la Calidad en procesos, Gestión de Medio Ambiente (norma ISO 14001:2004) y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (norma OHSAS 18001:1999). Su actividad productiva y comercial está enfocada al mercado nacional e internacional y está compuesta por distintas áreas entre las que se destacan cinco principales líneas de productos: inoculantes, curasemillas, coadyuvantes de uso agrícola, cebos para control de plagas y recubrimiento de semillas forrajeras.

Análisis del caso

Proceso decisorio estratégico

- **Definición de objetivos y metodología**

En lo que respecta a la definición de objetivos estratégicos, si bien el presidente es quien define los “grandes temas”, les exige a los ingenieros agrónomos, que son quienes poseen el mayor grado de conocimiento de los productos, que aporten ideas para mejorar la performance de la empresa. Las decisiones estratégicas más importantes, como ser la de cambiar el rumbo de la empresa o presentar algún proyecto nuevo, se basan en información más interna de la empresa (como ser en las fortalezas propias de

la empresa), o del micromercado al cual pertenecen. Desconfían fuertemente de la información que brinda el mercado abierto, ya que según el presidente, dicha información es tendenciosa.

Las decisiones que atañen a las diferentes áreas de la compañía se definen a nivel estratégico desde el directorio y luego la operativización de las decisiones funcionales corren por cuenta del gerente de área. Es importante el rol que cumple el gerente de operaciones, quien es en última instancia el que tracciona las decisiones de las diversas áreas funcionales. La periodicidad de las decisiones más importantes de las diferentes áreas funcionales es en términos anuales. Se trasluce un grado de profesionalización creciente en la toma de decisiones para cada área funcional, debido a que, dada la magnitud creciente del nivel de producción por un lado, y la magnitud de los clientes por otro, la improvisación no tiene lugar en este contexto. En cuanto a las fuentes de investigación de las cuales las diferentes áreas se nutren, es posible citar al INTA, a las universidades nacionales y al EMBRAPA de Brasil. El presidente sigue manteniendo un andamiaje de toma de decisiones muy precario, intuitivo e improvisado. En referencia a la manera de dirigirse a los diferentes gerentes funcionales, el presidente sostiene: “Yo hay muchas cosas que les digo “siento que, nos tiramos para tal lado...” y ellos todavía no lo pescan. Yo creo que estimarlo más profesionalmente y no por una charla.” Reconoce que un grado mayor de profesionalización es perentorio. En suma, todas las decisiones de nivel funcional se toman, a nivel estratégico, en el directorio para luego ser bajadas hacia cada área a través del gerente respectivo.

Las decisiones de carácter comercial suelen ser las de mayor nivel de agilidad, flexibilidad y adaptación a las demandas del mercado. El gerente de ventas es el encargado del área comercial, salvo para el comercio exterior, que es manejado por el propio presidente. Los contactos para el comercio exterior se realizan viajando frecuentemente, especialmente por parte del presidente. No existe una planificación sistemática de dicho comercio. A nivel estratégico, las decisiones comerciales las toman 4 personas: el presidente y los gerentes de ventas, marketing y de desarrollo, en la reunión de todos los lunes. Este tipo de decisiones parecen ser las de mayor nivel estratégico. No parecen existir procesos sistematizados para evaluar alternativas de desarrollo comercial. Tampoco hay investigaciones de mercado formalizadas. La intuición y la experiencia en “el terreno” juegan un papel preponderante. En cuanto a las decisiones financieras, éstas se manejan desde una persona que toda la vida se ocupó de esos temas, que se nutre de las opiniones de 2 contadores, uno que está en el directorio y el otro está como empleado. En lo que respecta a las decisiones del área de RRHH, muchos familiares integran la nómina de empleados. Sin embargo, y a pesar de la inexistencia de ningún mecanismo preestablecido de promoción o ascenso, todos los empleados comienzan “desde abajo”, por más que sean familiares directos de los miembros del directorio. La idea de “aprender de la experiencia” está muy presente en la compañía.

- **Personas que intervienen y grado de participación**

Las decisiones estratégicas las toma el presidente una vez que se reunió con otras 3 personas (principales gerentes funcionales: gerente de ventas, de marketing, gerente de desarrollo). Las decisiones finales las toma él mismo. Si bien el discurso del presidente muestra cierto grado de búsqueda de consenso y cierto grado de delegación de las decisiones, las decisiones en última instancia, las termina tomando él mismo.

El Directorio no lo conforman sólo algunos gerentes, sino que también lo hacen, por ejemplo, los hijos de los socios. Sin embargo, existe una “mesa chica” compuesta por los socios.

Redefiniciones Estratégicas

- **Periodicidad y metodología**

Con el objeto de encuadrar la noción de redefinición estratégica dentro de un lenguaje comúnmente conocido por la antropología como “nativo”, el presidente es partidario de caracterizar a las decisiones estratégicas desde la noción de plasticidad y flexibilidad. Lo que parece estar enmarcado dentro de un proceso de planificación estratégica, no es sino una máscara de una buena dosis de oportunismo y “olfato”: “lo de ISO9000 no lo sentíamos nadie, lo hacíamos como un problema de marketing, cómo poder venderle a los semilleros, o venderle a gente que lo tenía, hasta que lo pudimos entender y vimos los beneficios.” Una vez que ven los beneficios de ese oportunismo, lo incluyen en el abanico de decisiones estratégicas. Esto no quita que exista una cierta cuota de planificación, aunque ésta se presenta con un bajo nivel de formalización y sistematización. El tamaño, una variable contingente, está obligando al presidente a adquirir un grado de formalización de las decisiones estratégicas cada vez más elevado. Sin embargo, la metodología de redefinición estratégica sigue siendo heurística e improvisada.

En general, las redefiniciones estratégicas se relacionan no tanto con una redefinición de la planificación sino como reacciones espontáneas ante demandas del mercado, de agentes reguladores, etc.

- **Información utilizada y variables consideradas**

La razón por la cual el presidente persiste en el tipo de “metodología” que se describió en el apartado anterior es porque sigue siendo eficaz, porque las redes de amistad son un factor más que importante a la hora de fijar relaciones comerciales de largo plazo y a raíz de eso se puede conseguir información de mercado de valor incalculable. “Yo sigo pensando que, en mi caso (...) la mayoría es olfato (...), yo voy bajando la línea. El resto está más en la diaria, y se les complica un poco más, pero yo mi olfato es clave”.

Proceso de Implementación

- **Operativización de la estrategia**

El aumento en el tamaño de la empresa, en términos de cantidad de empleados y en niveles de facturación obligó a intentar una formalización creciente de la implementación de las decisiones estratégicas: “...cada vez más, poder llegar a todos los que están más abajo, la única forma era pensarlo así formal.”

En cuanto a la operativización del proceso, el presidente se reúne los lunes con los gerentes de ventas, de marketing y de desarrollo. De ahí salen definiciones concretas de implementación de las estrategias, si bien cada gerente guarda cierto grado de autonomía, es una autonomía controlada. La traducción de las políticas en acciones se da de la siguiente manera: “Cada gerente la baja para su tipo de gente, tenemos objetivos de producción, objetivos de venta, y en función de los objetivos de venta el Gerente de Producción sabe de antemano a principios de año, a qué objetivos tiene que adaptarse, si al piso, a un target, o a un objetivo ambicioso”.

La estrategia se planifica en términos anuales, pero con correcciones periódicas, que llegan hasta una periodicidad semanal. El presidente reconoce que la planificación anual hace el trabajo más eficiente, pero a su vez también es conciente que su formación de ingeniero agrónomo le hace ser mucho más operativo que estratégico.

La implementación de la estrategia se realiza con una mirada micro sobre diferentes cuestiones: “trabajamos mucho en la micro, miramos cómo está nuestro negocio, y en función de nuestro negocio tomamos decisiones”. De acuerdo a las necesidades, se van tomando decisiones de forma improvisada, aunque siempre creyendo en el olfato. Es

interesante la forma en la cual se implementó la decisión estratégica de “ir por la trinorma¹”, ya que las normas ISO requieren de un involucramiento de todo el personal: “el hecho de tener una persona que veíamos antes, que sabía mucho de esto, ya estaba incorporado como empleado nuestro, el fue el que lo persiguió a todo el mundo, hacemos esto, hacemos aquello y fue entrando mucha gente nueva en todo eso, entonces la gente nueva ya venía con todo eso. El problema somos los viejos que no queremos cambiar.”

- **Medición de resultados/objetivos**

Para la medición de resultados/objetivos, la empresa posee un sistema de gestión del desempeño y es en función del mismo que se paga la retribución variable una vez al año. El premio puede consistir en “un sueldo, dos sueldos, cuatro sueldos y en función de si llegamos al piso, al target o al ambicioso, en función de la rentabilidad de la empresa, y después se define de acuerdo al desempeño de cada uno de los empleados, se define si tiene un 150% del premio o tiene un 50% del premio.” Esto incluye a todos los trabajadores. Este proceso de evaluación posee un alto nivel de formalidad y quizás es por ello que los socios no están conformes con el mismo...: “La verdad que lleva bastante tiempo el proceso, y no estamos muy contentos, porque no nos gusta ninguno. Todos somos ingenieros agrónomos, y ninguno apegado a los papeles...”. El sistema de evaluación de desempeño se implementó dentro de la aplicación de las normas ISO 9000 y se realizó con la ayuda de una consultora.

Éxitos, Crisis/fracasos

- **Medición, indicadores**

La búsqueda del éxito comercial se realiza a través de mejoras incrementales de la línea de productos existente. No hay política de innovación: “(...) buscamos sobre la línea de lo que está. Y los acuerdos tecnológicos que vamos buscando tanto con la investigación como con las empresas con las que estamos asociados, vamos por la línea de productos por la cual estamos trabajando. Eso es lo que algún punto está asegurando en algún punto el éxito o el desarrollo”.

No existe un sistema de medición de éxitos. La forma de sostener el éxito es a través del reconocimiento de la marca en el mercado.

Dentro de la descripción de las crisis por las que atravesó la empresa, es posible vislumbrar algún mecanismo al menos informal de medición de los fracasos: “nosotros este año el proyecto lo hacemos en febrero marzo, y después el precio del maíz se cayó, el precio del trigo se cayó, conclusión, cada vez se sembró mas soja y bueno, tenemos que decirle al Gerente de Operaciones “vamos por el ambicioso”. (...) Cuando el año pasado en el medio tuvimos la sequía tuvimos que ir por el piso.” De todos modos, la intuición sigue presente a la hora de medir el impacto de las crisis: “Yo hay muchas cosas que les digo siento que, nos tiramos para tal lado... y ellos todavía no lo pescan” El presidente es conciente que el “olfato” puede llevar al error por falta de debida fundamentación de las decisiones. Sin embargo, éste cree que la base de la mayoría de los fracasos se debe a la falta de enfoque, lo cual, en otros términos, se traduciría como desvío de la competencia central de la compañía, que es el tratamiento de semillas: “Un proyecto de un convenio con una empresa inglesa, que lo empezamos allá por el 90, y nos fue mal y en el 96 lo cerramos. Era un proyecto de unos bloques proteicos, nos desenfocaba totalmente, pero parecía un negocio excelente”.

¹ Sistema de Gestión Integrado: estándares internacionales de la Calidad en procesos (ISO 9001), Gestión de Medio Ambiente (norma ISO 14001:2004) y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (norma OHSAS 18001:1999)

La crisis de 2001 por la que atravesó no sólo la empresa, sino todo el país, demuestra la manera en que se desenvuelven y corrigen el “timón”: “muy complicado, pero por ser muy ágiles, al 15 de febrero teníamos las cuentas arregladas. En un mes nosotros pudimos arreglar, cuando a las empresas multinacionales les costó, un año más o menos acomodarse, entonces eso nos permitió empezar a vender muy bien, a recuperarnos muy rápido”.

Las decisiones correctivas se basan principalmente en volver a la competencia básica de la compañía: el tratamiento de semillas. La manera de llevar a cabo las decisiones correctivas es bastante informal: “traemos al gerente de ventas y le decimos: queremos hacer esto en ventas. Que era el núcleo de la cosa era cobranza-ventas en ese momento. A partir de hoy hacemos esto. Y el gerente de ventas lo tiene que cumplir.”

Definiciones personales entrevistado (Empresario/Director/Presidente)

- **Éxito Organizacional**

De acuerdo al presidente de la organización, los términos del éxito organizacional se basan, en gran medida, en la idea de un crecimiento armónico, sin sobresaltos, cumpliendo con las obligaciones impositivas, manteniendo la continuidad laboral de la planta de empleados y fundamentalmente, mostrando hacia fuera un perfil bajo. En términos del presidente: “Una empresa que paga el sueldo, que paga los impuestos, que crece. No sé cómo decírtelo, pero básicamente una empresa que crece estando todo en blanco. Eso es fundamental. Nosotros tenemos un contador que dice: Empresa que no puede pagar los impuestos, tiene que cerrar”. “Yo creo que eso, y darle de comer a 200 familias, en un pueblo como Pergamino, es muy importante. Yo creo que esta empresa es una empresa exitosa porque en 32 años arranca en un garaje, y hoy es todo esto, exportando en todo el mundo” “lo que manejamos siempre fue un perfil bajo, sí, mucha publicidad, mucha reunión, pero con un perfil bajo, y no creyéndola. Sabiendo que en cualquier momento...la soberbia es lo peor que puede haber, eso lo tenemos claro.”

- **Parámetros de éxito**

Los parámetros de éxito se corresponden con la idea de éxito que posee el presidente: el reconocimiento por parte del mercado y especialmente de los clientes, de la trayectoria y del nombre de la compañía: “Hoy el productor o el distribuidor nos reconoce a nosotros, quiero saber el tratamiento de semillas, me acuerdo de esta marca”.

- **Habilidades y competencias**

La noción de habilidad o competencia se enmarca en parámetros informales, como ser escuchar, poseer olfato y capacidad de adaptación. El olfato se refiere no sólo a capacidades de innovación sino de saber cuáles son los productos y los métodos exitosos en el mercado: “Escuchar y saber lo que es el mercado. Copiar lo que es el mercado. Y escuchar. Copiar el mercado es una de mis habilidades más grandes”. La planificación burocrática, en términos del presidente, impide el desarrollo y el despliegue de las habilidades: “a mí me gusta ventas, lo que es el desarrollo de nuevos negocios, y ser el presidente me complica que...tengo que firmar papeles y caes muerto acá” “Hay una reunión de venta y yo no dejo de ir, hay una reunión de contadores y esquivo.”

Caso 2. Breve descripción de la empresa

Se trata de una pyme industrial fundada en 1948 que se dedica a la fundición de hierro nodular, gris y aleaciones especiales. Está ubicada en la zona industrial de Tortuguitas, en el partido de Malvinas Argentinas, al norte del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Actualmente se encuentra dirigida por la segunda y tercera generación con un plantel de 50 empleados. El hijo del fundador es el actual director de la empresa. Sus hijos, la tercera generación, tienen a cargo distintas áreas funcionales: sector de mantenimiento; infraestructura y medio ambiente, ventas y producción. En agosto de 2005 logran certificar la ISO 9001:2000 y redactar una política de calidad. Los principales productos son la realización de matrices para estampado de autos, piezas en fundición de hierro de gran volumen y peso y piezas medianas. Sus operaciones se dirigen tanto al mercado local como internacional.

Análisis del caso

Proceso decisorio estratégico

- **Definición de objetivos y metodología**

La planificación estratégica a largo plazo se realiza a través de un proceso informal y en base al logro de un equilibrio entre objetivos de crecimiento prioritarios relacionados con producción, desarrollo de mercado nacional e internacional, desarrollo de relaciones institucionales y cuestiones legales de la empresa familiar: "...en el año 2003, había trazado siete ejes...de crecimiento...". Se considera que el equilibrio propuesto entre esos objetivos determina la salud de la empresa y la toma de decisiones se realiza en base a esa premisa: "Tampoco tener un proceso productivo buenísimo, con las mejores máquinas y demás, cuando desequilibraste la parte contable".

Se privilegia la toma de decisiones en base a datos y a partir de allí se aceptan las ideas propuestas por los responsables de cada área: "O sea, vos podes tomar una decisión, si te preparaste para esa decisión, si recopilaste información, si investigaste sobre esa decisión" "de alguna manera las decisiones están basadas en elementos de decisión racional, no es un capricho".

Se reconoce la importancia de la influencia de la familia (influencia directa por parte de los que trabajan en la empresa –influencia indirecta por parte de los que no lo hacen) en la toma de decisiones. En general no se observan grandes conflictos familiares que dificulten los proyectos, pero se reconoce que la oposición por parte de algún miembro de la familia que trabaja en la empresa sería un problema difícil de manejar: "es como que se mezcla todo" "La familia es lo que a veces determina que una empresa no sirva, no es la crisis económica, problemas familiares".

La mayoría de las decisiones comerciales, financieras y de producción son derivadas del proceso de planificación que se describió anteriormente.

Por otra parte, existen decisiones comerciales, financieras, de producción, etc., que no están relacionadas con el proceso de planificación antedicho y que emergen ante la detección de algún problema o necesidad de resolver alguna cuestión específica. En general estos acontecimientos suelen darse más a menudo en cuestiones vinculadas a producción.

- **Personas que intervienen y grado de participación**

En general, la mayoría de los planes estratégicos son propuestos por iniciativa del gerente de ventas (hijo del director, quien además es responsable de todas las cuestiones relacionadas con producción y colabora activamente con su padre en la conducción de la empresa). Esas propuestas son aceptadas posteriormente por sus hermanos que tienen a cargo otros sectores de la empresa. Cada miembro de la familia (tres hermanos y su padre) tiene a su cargo distintas áreas funcionales. Un responsable de infraestructura y medio ambiente, uno de mantenimiento y otro de producción y ventas.

Se reconoce la competencia de los responsables de cada área para la toma de decisiones: “respeto lo que mi hermana está haciendo y esta bien porque la veo que esta preparada. O sea no es porque es mi hermana”.

En general, se observa mayor grado de centralización en temas productivos y comerciales: las decisiones son tomadas por su responsable con la aprobación del director, quien generalmente no presenta resistencias.

Redefiniciones Estratégicas

- **Periodicidad y metodología**

En general, se planifican las actividades a corto, mediano y largo plazo mediante el diseño de proyectos y estipulación de plazos deseables de concreción que son flexibles en función de los recursos disponibles y eventuales situaciones contingentes. En algunos casos las estrategias emergentes suelen darse a raíz de esas contingencias que por lo general surgen durante los procesos de implementación de un proyecto o por la detección de algún problema productivo.

En este sentido, en agosto de 2008 la empresa experimentó el pico de producción más alto de su historia. Acontecimiento que permitió detectar un problema (ineficiencia del proceso actual, segmento de piezas no explotado) que derivó en la decisión de desarrollar una nueva línea de producción (con la certeza de tener capacidad productiva y mercado potencial). La redefinición de la estrategia productiva para dar respuesta a este problema mediante la creación de una nueva línea de producción se realizó utilizando la metodología que generalmente utilizan para armar cualquier otro un proyecto:

-Búsqueda de información: documentación, informes, internet, etc.

-Trabajo de campo: charlas con personas que poseen experiencia, visitas a fundiciones amigas (observación del trabajo): “...voy a ver alguna fundición amiga que me permita estar ahí, ver como trabaja y demás, alguna pieza...y con eso te haces un modelo...”

-Armado del modelo a implementar.

- **Información utilizada y variables consideradas**

Se observa que la variable financiera es en la mayoría de los casos un factor obstaculizador de gran importancia en las decisiones de la empresa. En este sentido, el primer intento de certificación de normas ISO 9000 fue cancelado por falta de recursos. En otros casos, existen proyectos de mejora tecnológica y de optimización de recursos que no pueden concretarse por la misma causa.

Uno de los proyectos tiene que ver con la compra de un horno; la variable de inversión que tiene más retorno ya que permitiría reducir el consumo de energía, horas operativas, horas extras, etc. Otro proyecto está relacionado con el reciclado de materia prima desechada en el proceso productivo: recupero de arena. Actualmente la empresa recupera el 40 % de la arena utilizada en el proceso y el cambio tecnológico permitiría un recupero del 70 % otorgándole mayor eficiencia al proceso productivo (energía y ahorro de materia prima).

El entrevistado considera que Argentina es el país más estable del mundo porque la constante es que siempre tiene problemas. A partir de esta premisa, la consideración de las variables del contexto macroeconómico a la hora de definir acciones, rumbo de la empresa, toma de decisiones; no es una cuestión determinante. En este sentido, se priorizan los recursos disponibles y la situación de la empresa puertas adentro a fin de tomar decisiones: “No te digo que trato de aislarme, pero yo estoy pensando que si yo mejoro mi productividad, y si yo mejoro mis procesos, y realmente funciona bien nuestra estrategia comercial, debería funcionar...” “...vos tenés que seguir igual, tenés que pensar que de alguna manera, tenés que hacer piezas fundidas y ser competitivo”.

No se concibe la toma de decisiones en base a “lo que se dice” sobre el país, sobre el gobierno. Uno de los acontecimientos que denota esta concepción es la obtención por parte de la empresa de un plan de subsidio a Pymes para obreros (programa de reconversión productiva otorgado por el Estado para ayudar a las empresas en situación de emergencia competitiva, que consiste en el pago de un porcentaje de los sueldos a fin de mantener la fuente de trabajo) a pesar de la influencia y percepción compartida por los colegas de la fundición sobre la credibilidad de este programa considerado “salvavidas de plomo”. A pesar del descreimiento generalizado sobre dicho plan, se tomó la decisión de agotar las instancias obteniendo resultados favorables.

El entrevistado afirma que el sentimiento que une a los argentinos del “está todo mal” no puede condicionar lo que se vaya a hacer con una empresa.

En cuanto a la información que se utiliza y la manera de obtenerla, existe consenso en que debe haber una preparación previa para la toma de decisiones: recopilación de información, investigación sobre un tema, etc. Las diversas propuestas son justificadas por el nivel de información alcanzado.

Dependiendo del caso o la temática a tratar, existen diversas fuentes de información de las que se nutre la organización a fin de definir una estrategia y/o tomar una decisión. Entre las fuentes externas encontramos datos/información del mercado², reclamos de clientes (encuesta de satisfacción); y entre las fuentes internas encontramos datos propios de producción (indicadores de evolución, informes de producción, indicadores de fecha de entrega, otros indicadores proporcionados por certificación ISO 9001:2000). Para estos fines, la empresa cuenta desde 1998 con una base de datos informatizada de indicadores que mantiene actualizada.

Otros métodos de obtención de información utilizados principalmente para estrategias de desarrollo de mercado internacional tienen que ver con la exploración en páginas web del mercado brasilero y la suscripción en revistas especializadas. La información de mayor utilidad extraída de la página web de Brasil son datos sobre índices de precios. Además la organización se encuentra suscripta en una revista de fundidores de Norteamérica que brinda información de los mercados globales de fundición. La observación y la experiencia de terceros también cuentan a la hora de recolectar información.

En el último tiempo, gracias a los vínculos con la Cámara de Empresarios Fundidores, la empresa ha tenido la oportunidad de participar en ferias internacionales que le han permitido intercambiar información y compartir experiencias con otros países.

Proceso de Implementación

- **Operativización de la estrategia**

La forma de operativizar la estrategia planificada en el año 2003 para el desarrollo del comercio exterior se dio a partir de un programa y plan de trabajo que se cumplió estrictamente. Se comenzó a trabajar con la idea de que los resultados se verían a largo plazo: “No es que dijimos vamos a ir al mundo, lo último que se hace es viajar, o sea no es viajar primero y ver que pasa...”.

La primera etapa de fuerte inversión. Se contrató un pasante de comercio exterior y se realizó una investigación de mercados a fin de conocer partidas favorables, mercados en

² Definición de información de mercado por el entrevistado: “Información del mercado es las metas que vos te construí...información de mercado es el potencial que a vos te llega de por ejemplo, pedidos de cotización...” “...te vas a recolectar toda esta información y ya sabés el precio, sabés el tipo de pieza, y podés hacer un estimativo de qué mercado objetivo podés salir a pelear...”

progreso, etc. Recibieron asistencia de consultoría por medio de una fundación. Esta etapa permitió definir mercados a corto, mediano y largo plazo.

En la segunda etapa se concretaron acciones a fin de establecer contactos con posibles compradores. Establecidos los contactos, el último paso consistió en visitar a los potenciales clientes del exterior, dando como resultado un importante desarrollo de mercado externo (México, Perú, Brasil, Chile). Logrado este desarrollo la empresa toma la decisión de frenar la expansión por no poseer estructura para sostenerla.

Metodología similar a la descrita se utilizó entre 2004 y 2005 para certificar ISO 9001:2000.

En el caso de la implementación de una nueva línea de producción, la metodología de trabajo fue la siguiente:

Luego de haber tomado la decisión, con un proyecto armado, se van pensando las etapas para su implementación. Para ello se realizan pequeñas reuniones quincenales. Se ponen en práctica las acciones definidas y luego de ver la marcha se realizan los ajustes necesarios.

Actualmente, el gerente de ventas utiliza como soporte el programa Google de Office 2007 (programa tipo Messenger) en donde se comparte e intercambia información con el resto de los trabajadores. Este programa se organiza por contactos por áreas de trabajo que se encuentran on line y además cuenta con una especie de pizarra en donde se publican los asuntos que se van trabajando y que se desea que todos conozcan y compartan. Por medio de este sistema de comunicación se envían alertas y se solicitan correcciones sobre determinados trabajos.

- **Medición de resultados/objetivos**

En cuanto a la medición de resultados/objetivos, el entrevistado afirma que necesita medir todo el tiempo. Utiliza para ello indicadores³ de mejora: "...ahora pasás a tener información de lo mal que estabas, de lo más o menos que estabas o de lo que quizás estás..."

Entre los principales indicadores con los que se trabaja se encuentran: porcentajes por sector de fábrica, por pieza, por cliente, cumplimiento de fechas de entrega, devolución de materiales, utilidad, cantidad de kilos que se funden por hora, precios de venta, gastos de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos, ventas, ganancia bruta, etc. Dichos indicadores informan sobre los resultados y son la base para el cambio y la mejora. Ellos se encuentran en una base de datos informatizada desde 1998 y se actualizan trimestralmente.

Los informes de producción también son utilizados para observar los resultados de las operaciones.

Otra de las herramientas utilizadas para monitoreo y consideración de mejoras es la encuesta de satisfacción del cliente que fue introducida a partir de la certificación ISO 9001:2000 y se realiza anualmente.

Éxitos, Crisis/fracasos

- **Medición, indicadores**

La medición de los éxitos y fracasos está dada por la utilización de los indicadores que se describieron en el apartado anterior. Dichos indicadores son comunes para la evaluación de todos los resultados y son la base de todas las decisiones de la empresa.

Por medio de esos indicadores no sólo se verifica la marcha de las operaciones de la empresa sino que también se verifica el cumplimiento de la planificación estratégica diseñada a corto, mediano y largo plazo relacionadas con el desarrollo de mercados y

³ Definición de indicador por el entrevistado: "algo que vos querés medir de la realidad".

producción. Esta verificación la lleva adelante el gerente de ventas por propia iniciativa con el objetivo de mantener un necesario equilibrio entre las diferentes líneas estratégicas.

Definiciones personales entrevistado (Empresario/Director/Presidente)

- **Iniciativa**

El entrevistado además de tener a su cargo las áreas de comercialización y producción participa activamente en la conducción de la empresa y juega un rol muy importante en los proyectos que se emprenden. Sus características de liderazgo hacen transmitir su entusiasmo sobre las ideas que proyecta a su familia (padre y hermanos) y en algunos casos a los supervisores. El entrevistado manifiesta ponerse en juego con la situación que decide enfrentar cuando está convencido de que lo que pretende hacer es lo mejor que puede llegar a mejorar algo.

- **Habilidades y competencias**

En cuanto a habilidades y competencias, el entrevistado manifiesta que tiene rapidez para proveerse de información y relacionarla a fin de tomar decisiones. Destaca que por su formación en Ciencias de la comunicación posee un pensamiento que le permite manejar lo caótico, el conflicto. En cambio de aterrorizarse, considera el caos como una oportunidad. El orden es una falacia. Lo normal es el caos. Postula que existen muchos pensamientos de “Sociales” que son aplicables a las empresas que están compuestas de seres humanos que forman parte de una sociedad.

El entrevistado ve interesante, se entusiasma y aplica su formación profesional a la empresa: no toma decisiones en base al discurso, intenta no internalizar el discurso. Observa quienes emiten el discurso, cruza información y obtiene sus propias conclusiones. Sobre esa base guía sus acciones.

A su vez, visualiza como un proceso comunicativo a las relaciones comerciales y afirma que para vender le va bien por su capacidad para ponerse en el lugar del otro y por hacer lo posible para cumplir.

- **Intuición/expertise**

El entrevistado reconoce que a veces para tomar una decisión tiene la creencia de que determinada acción resultaría, pero no concibe la toma de decisiones en base a la intuición: “...No. Yo no ...Intuición, se me puso en la cabeza...” “...La experiencia ahí es otra cosa. Nosotros...eh... Intuición no...”

Manifiesta que en algunos casos cuando comienza a delinear un modelo y se informa sobre la situación, cuenta con datos e indicadores; lo puede visualizar como en una especie de pantalla, experimentando una sensación de adrenalina que lo pone muy contento. Cuando esto le ocurre, siente que el modelo va a funcionar y pone energía para concretarlo: “...y si me pasa eso, puede andar la cosa. Si veo que te hace un poco de ruido, no. Ahora, abriéndote camino en la selva, yo no lo haría. No me imagino, o sea, por más que sea una libreta de almacenero, algo tenés que tener, te digo, así como intuición no.”

Agrega que este proceso está fuertemente acompañado por la experiencia y que lo anterior no resultaría si tratara de aplicarlo en otro rubro de la industria en el que no conoce del tema. Considera que el trabajo de campo (“...tenés que ir ahí”, “anda ahí a ver que pasa...”) es un factor importante para la adquisición de experiencia.

Finalmente el entrevistado reflexiona: “...Y ahí la intuición, tiene que ir anclada a una experiencia porque, es cuando ahí lo ves...” De esta frase se interpreta que puede visualizar algo y ponerlo en práctica cuando cuenta con la experiencia y conocimiento suficiente sobre el tema.

Caso 3. Breve descripción de la empresa.

Se trata de una empresa pyme de tradición familiar que se dinamiza en el mercado de alimentos, específicamente en la elaboración de fideos. Se encuentra ubicada en la ciudad de Colón en la Provincia de Entre Ríos.

La empresa posee 30 empleados y una antigüedad de 77 años. Se orienta al mercado interno. Luego de la crisis de 2001 renovó su cuerpo directivo, ingresando una nueva generación de familiares en la firma que tienden a profesionalizar a la misma.

Se plantea así un momento de transición para la firma entre una “gerencia nueva” y una “vieja”, con las tensiones y resistencias propias a los procesos de cambio.

Análisis del caso

Proceso decisorio estratégico

- **Definición de objetivos y metodología.**

El proceso de decisión estratégico y operativo en la empresa se encuentra establecido en forma individual por parte del propietario – gerente. Si bien cuenta con socios minoritarios las decisiones estratégicas, en última instancia, son planteadas en sentido unipersonal.

No obstante, dado el proceso organizacional de transición en el cual se encuentra la empresa, se plantea una tensión permanente en la toma de decisiones por parte del directorio. El socio – gerente con peso mayoritario ha intentado en los últimos tiempos establecer nuevos parámetros de calidad para la producción, con exigencias para mejorar el vínculo con proveedores (“exigimos a nuestros proveedores que utilicen una máquina llamada x que efectúa control de plagas”) y búsqueda de ampliación del mercado.

Así también se han tomado decisiones importantes en la administración de la empresa y en la gestión de la producción.

Esto no obstante genera tensiones en la transición y condiciona los procesos de decisiones estratégicas y especialmente la modalidad de la toma de decisiones.

Sin embargo se ha “progresado” en que los objetivos anuales se definen en forma participativa, en el plano netamente gerencial.

Una vez establecidos ciertos objetivos comerciales y financieros, se establecen metas en el plano operativo. Ahí en busca del involucramiento de los empleados y los responsables de áreas se les da participación para que éstos formen parte del proceso decisorio operativo. Lo cual ha permitido mejorar los aspectos de producción y control de actividades en el interior de la firma.

Igualmente a lo largo del año, y ante oportunidades generadas por situaciones de mercado el proceso decisorio se torna “una cosa muy conversada, muy grupal”.

La “planificación implica un esfuerzo grande” reconoce el entrevistado (socio – gerente mayoritario), “a veces es difícil quebrar ese aspecto de la inmediatez, por eso uno trata de pensar más allá. Esa es una manera de maduración también”. Comprendiendo que la maduración es parte del proceso de transición, en una muy insipiente profesionalización de la firma que cuenta con una persona (el socio – gerente) con formación en ingeniería industrial, un contador y un abogado.

En esa “planificación” que no es más que una especie de grandes lineamientos (escritos y no comunicados a los empleados) establecidos a nivel directivo “se toman cuestiones por ejemplo de fabricación, o que querés incorporar de tecnología, cuál sería tu objetivo a lograr con relación a la fabricación o aspectos relacionados con la calidad, qué cosas querés lograr en la parte comercial, qué en la parte administrativa”.

La centralidad de las decisiones además de las comerciales, y dado el proceso de transición se encuentran centradas en aspectos de producción y calidad, y mejoras en la administración de la empresa.

- **Personas que intervienen y grado de participación.**

El tamaño de la empresa y el nivel de profesionalización de la misma condicionan también el proceso de definición estratégica dándose prácticamente en forma individual o centrada en un muy reducido grupo de personas en el plano directivo. No existe una estructura de mandos medios que establezcan una relación entre lo operativo y el plano directivo.

Las decisiones estratégicas las toma el socio – gerente mayoritario en un mix de componentes de definición de una cierta agenda estratégica conformada por una serie de metas anuales (escritas) y una negociación con el resto de los miembros directivos minoritarios y que representan “resistencias” a los proceso de cambio a implementar.

No obstante en lo que respecta a producción los empleados intervienen en cuanto a mejoras incrementales en procesos y calidad de los productos.

Redefiniciones estratégicas

- **Periodicidad y metodología.**

Si bien existe una cierta propensión a “madurar” en la planificación estratégica de la empresa, aún las redefiniciones estratégicas se establecen anualmente o bajo circunstancias de oportunidades o riesgos generados por el contexto de mercado.

“Nosotros, lo que por ahí se trata de hacer de manera de formalizar la información a fin de año o principio del año que comienza se hace una hoja, unos renglones con las cosas que uno quiere lograr en el año. Después a fin de año lo evaluás a ver si lo conseguiste”.

- **Información utilizada y variables consideradas.**

Los aspectos de redefinición de estrategias se encuentran fuertemente condicionados por el “día a día” y por lo “operativo” por lo cual se toman como indicadores aspectos relacionados con la performance de mercado de los productos. “Nosotros llevamos planillas de devoluciones (...) los últimos 2 años nos ha permitido tomar decisiones importantes respecto a la producción y la calidad, que si bien no estamos en condiciones aún de hacer frente a una certificación, implementamos ideas de buenas prácticas de manufactura”.

Otra fuente de información es la red de contacto con los clientes directos e indirectos “también nos guiamos por la opinión de la gente, que nos dice cómo está saliendo, que nos dice me gusta o no me gusta y después está la variable financiera, nos fue bien, mal o medianamente bien. Eso hace que uno pueda juzgar si el año fue exitoso o no, es algo muy simple, muy sencillo”.

También se considera la producción anual y las ventas. La relación entre facturación y volumen de producción lo has llevado a incorporar decisiones estratégicas de cambio en el perfil de los productos orientándose progresivamente hacia mayor valor agregado. “Nosotros dejamos de producir productos de mucho volumen y bajo costo y hemos incrementado la capacidad de producción y algunas cuestiones con el tema de calidad que hacen a los productos de mayor valor”. “Esa caída en los niveles de producción no así en los de facturación – por mejorar la calidad de los productos - no deja de ser importante ya que estamos tratando de buscar algún producto alternativo o algún producto similar con nuestra fabricación que pueda aportar una ventaja”.

De ahí que se participa en seminarios organizados por instituciones como INTA y cámaras del sector sobre incorporación de valor agregado en productos alimenticios. Este tipo de información, junto a otro de tipo técnico (revistas, publicaciones técnicas sectoriales) ha permitido comenzar a diseñar una nueva estrategia para los próximos

años centrada en “el tema de alimentos funcionales. O sea, el producto tradicional con un agregado que le dé características funcionales, es decir que aporte algún beneficio adicional para la salud, es decir agregado de fibras, vitaminas, hierro; con objetivos que son preocupación de la salud mundial, por ejemplo el cáncer de colon”.

Proceso de implementación

- **Operativización de la estrategia**

La operativización de la estrategia se condiciona por el tamaño de la empresa y la estructura organizacional de la misma que cuenta con 2 (dos) responsables del área de producción y representantes comerciales que se reúnen mensualmente con el socio-gerente para analizar la evolución de las ventas, los resultados de las opiniones de los clientes y considerar oportunidades de mercado.

Si bien la estrategia se “planifica” en términos anuales ésta se va “redefiniendo” permanentemente de acuerdo a la lectura que el socio-gerente efectúa y “dialoga” con los otros colaboradores. Este concentra el análisis de la situación interna y externa de la empresa, y busca operativizar la estrategia anual en colaboración directa con los empleados.

Aquí el componente de capacitación juega un rol importante, dado que se utilizan esos espacios de formación para incorporar las ideas establecidas “en papel” en forma anual.

- **Medición de los resultados y objetivos.**

La medición de los resultados se sustenta en los indicadores de facturación y volumen de producción, como así también una “opinión” sobre los productos que se recoge vía comunicación directa con los clientes.

Se trabaja también con una serie de “indicadores internos”, “nos guiamos por niveles de producción, los costos (mensual extracontable), pesos promedios de productos que se calcula en base a un informe de ventas que tenemos global”.

Éxitos, Crisis / fracasos

- **Medición, indicadores.**

La crisis de 2001, para la empresa fue un momento de transición y profundos cambios en la modalidad de dirección de la empresa. Es un cambio “generacional” en la empresa. Si bien ya desde fines de la década del 90 se venía trabajando en los cambios, la situación de crisis permitió dar un “cambio de mando” abrupto e incorporar nuevas orientaciones para la empresa.

No existía una situación de fracaso generalizado como empresa, ya que ésta “a su modo” había logrado sostenerse en el tiempo. No obstante la crisis permitió comenzar un sendero de cambios cualitativos con incorporación de ideas de “calidad”, mejoras en la producción, cierta idea de planificación y definición de metas estratégicas.

Los fracasos son considerados en términos de datos de “devoluciones de productos” o “bajo opiniones negativas” hacia la firma, como así también, lograr sostenerse en una posición de mercado.

Las mediciones se efectúan en forma esporádica. Se ha generado un sistema de información a medida con datos económico – financieros y de producción que se “chequean periódicamente”.

Definiciones personales del entrevistado (Empresario/Director/Presidente)

- **Éxito organizacional**

El éxito organizacional es definido por el empresario entrevistado como “sostenernos a lo largo de los años” y en los últimos tiempos “poder cambiar y madurar”.

- **Parámetros de éxito**

Los parámetros de éxito anuales se encuentran dados por: la mejora del producto y la incorporación de valor agregado, el crecimiento del mercado, mantener “la imagen de la empresa” y tener “buena relación con todos los empleados”.

- **Habilidades y competencias**

En cuanto a las habilidades y competencias se concentra en parámetros informales, tales como atención al mercado, seguimiento de lo que hace la competencia, y trabajo cotidiano en la mejora de los productos.

Si bien se reconoce que, dado el perfil de formación del empresario entrevistado, éste se orienta en su atención hacia los aspectos de producción y reconoce debilidades en los aspectos relacionados con comercialización. Las competencias gerenciales se orienta hacia las cuestiones operativas internas y a la relación con proveedores más que con los aspectos de ventas y ampliación de mercados.

Caso 4. Breve descripción de la empresa.

Se trata de una empresa que produce acoplados, carrocerías, semirremolques y furgones térmicos en la ciudad de Concepción del Uruguay (Entre Ríos). Comienza en el año 1978, taller de reparaciones fundado por dos hermanos, en un galpón atrás de la casa de uno de los fundadores en el barrio Villa las Lomas (Concepción del Uruguay, barrio de zona industrial por entonces).

Actualmente se encuentran produciendo en su nueva planta ubicada en la Ruta Nacional N° 14 (Parque Industrial) y en proceso de migración del sector administrativo hacia ese lugar.

La empresa comienza con sus dos socios fundadores con la reparación de carrocerías y semis como un taller, luego de a poco empiezan a hacer carrocerías y reparaban acoplados. Al mismo tiempo uno de los socios fundadores comienza a vender marcas que hoy son la competencia, el negocio fue creciendo y se comenzó la expansión progresiva de la planta. En el año 1992 la empresa comienza a fabricar acoplados. Tuvo una etapa de expansión en los años 1997 y 1998. Posteriormente en la crisis de 2001 la empresa queda al borde la quiebra, luego de la devaluación en 2002 y el crecimiento del sector agrario la empresa empieza una etapa de crecimiento que durara 6 años hasta comienzos de la crisis del 2008. Actualmente están en una etapa de estabilidad.

La empresa cuenta actualmente con 160 empleados, un equipo de ingenieros, técnicos y responsables profesionales de las distintas áreas de la misma.

Análisis del caso

Proceso decisorio estratégico

- **Definición de objetivos y metodología.**

El proceso decisorio estratégico ha estado siempre concentrado en los socios fundadores, y con el correr del tiempo se han ido incorporando otros familiares directos que trabajan en la empresa como así también personal calificado responsables de áreas (ingenieros).

El grado de participación varía de acuerdo a los temas, momentos para implementar acciones ya sean estratégicas como así también operativas. En tal sentido pueden formar parte de las consultas para la toma de decisiones otros empleados. Tal como lo manifiesta el entrevistado (hijo de uno de los fundadores quien actualmente se encuentra posicionado como el sucesor directo en la gerencia de la empresa en un futuro cercano): “la toma de decisiones fue toda la vida mi viejo y mi tío, si bien pudieron haber tenido

distintos tipos de asesores. A lo largo de toda su vida como empresarios fueron ellos los que tomaron las decisiones importantes”.

Las decisiones comerciales, financieras, de producción y recursos humanos la efectúan los socios fundadores, con apoyo en el equipo de ingenieros.

En el caso de las decisiones comerciales y financieras se concentran en el socio que ha estado siempre a cargo de estos aspectos, y para los de producción y recursos humanos, en quien siempre ha estado en la definición de procesos productivos.

Se efectúan reuniones semanales donde se discuten ideas a fin de tomar decisiones.

Se evidencia que en cada caso la planificación depende de los socios fundadores y de sus familiares más allegados. Lo planificado se deja asentado en “hojas de actas” de las reuniones que se analizan semanalmente. En las “reuniones semanales, se discuten las propuestas y mi viejo y mi tío toman las decisiones”. En cuanto a las “planificaciones están manejadas desde otro punto, también la marca, el mercado. Por ejemplo, la planificación de la producción la hago yo y nadie más que yo; pero sí, se tratan distintos tipos de temas como encarar lo que se ha planificado, o cómo tratar distintos problemas a resolver. Eso es lo que se trata en las reuniones”.

- **Personas que intervienen y grado de participación.**

“Mi viejo está abocado a la parte de la gerencia y mi tío está dedicado más al rubro taller, a la parte de fábrica y bueno así fue siempre”. La participación en la toma de decisiones estratégica se encuentra en el ápice de la organización, en las personas de los dos socios fundadores cada uno con una orientación específica, ya sea producción o comercialización.

Actualmente no obstante el proceso de toma de decisiones y la planificación anual se efectúa con un núcleo de ingenieros colaborados y responsables de las áreas de calidad, sistemas, producción, logística. “En un principio era un sólo ingeniero, hoy debe haber 5 ingenieros en la planta y debe haber más porque hay distintos tipos/puestos de ingenieros, hay ingenieros en calidad, en sistemas”.

Se marca sin embargo, una distinción en la participación de los mismos en las tomas de decisiones sean estas estratégicas u operativas. “Depende de la decisión (pero) siempre se trata de que intervengan”. De esta forma se establece un equipo de dirección estable, “si hay un equipo fijo que está conformado por los ingenieros, mi viejo, mi tío y los que venimos de abajo (son los hijos de ambos dueños)”.

En última instancia las decisiones estratégicas son tomadas por los socios fundadores.

Redefiniciones estratégicas

- **Periodicidad y metodología.**

Se efectúan reuniones semanales donde se desarrollan prácticas cercanas al uso de “torbellinos de ideas” con escaso grado de codificación en cuanto a la información que se maneja.

Debe comprenderse que el concepto planificación y redefinición estratégica en el contexto de esta empresa se considera en tres vertientes: de producción, marca y mercado.

Se evidencia que en cada caso la planificación depende de los socios fundadores y de sus familiares más allegados. Lo planificado se deja asentado en “hojas de actas” de las reuniones que se analizan semana a semana. “Se trata siempre de trabajar en grupo. Según el tema que se trata se hace venir al responsable. Tenemos la empresa dividida en sectores y depende del sector que estamos hablando generalmente está el capataz”.

- **Información utilizada y variables consideradas.**

Las redefiniciones estratégicas están sujetas a una serie de indicadores: situación externa marcada por el ritmo de respuesta del mercado, ventas, stock, número de clientes que compran nuevamente productos de la firma.

La información se encuentra escasamente sistematizada, en forma anual se establecen algunos alcances y objetivos generales pero éstos no se encuentran explicitados.

La obtención de la información es ad hoc en base a registros de ventas, stock e información de mercado proveniente de la cámara empresaria. No se utilizan técnicas al estilo FODA.

Proceso de implementación

- **Operativización de la estrategia**

El proceso de implementación de la estrategia se encuentra a cargo de los responsables de área los cuales participan también de las reuniones semanales antes mencionadas.

No existe sistema de medición de los resultados y objetivos aunque se fijan los alcances de las acciones en un registro de “acta” de reuniones que se revisa semanalmente.

En la ejecución de las cosas que se planifican, fijan un responsable por cada una. Esa persona hace revisiones periódicas y de los avances (“hay un responsable y una fecha de compromiso”). En todas las reuniones está plasmado en papel lo que se habló.

- **Medición de los resultados y objetivos.**

La medición del éxito se encuentra sustentada en dos aspectos: venta y recompra por parte de los clientes.

Las decisiones correctivas han estado enmarcadas en el proceso de certificación de calidad lo que ha servido a la empresa para optimizar su rendimiento. No obstante desde la certificación a la actualidad se ha ido paulatinamente generando una “cultura hacia la calidad” más allá del mero procedimiento formal, reconoce el entrevistado.

“Lo fundamental lo ha dado el proceso de certificación de calidad, al principio nadie sabía nada de esto, es más, no se conseguía gente para que lo haga. De a poco nos fuimos dando cuenta que esto es importante para la empresa, que sirve para ir mejorando día a día”.

Éxitos, Crisis / fracasos

- **Medición, indicadores.**

Existe una percepción y estrategia proactiva sobre las crisis en la empresa, la cual ha significado momentos de aprovechamiento para ajustar estrategias productivas especialmente, como así también de desarrollo de mejoras incrementales en los productos. También se utiliza para el mejoramiento de los aspectos de infraestructura de la empresa.

“Nosotros siempre creemos que el momento de crisis es el momento donde tenemos que movernos, no hay que quedarse quietos y de hecho hemos tenido grandes mejoras en los momentos de crisis”. “Una de las grandes mejoras que nosotros hemos tenidos, surge del trabajo en tiempos de crisis. Cuando uno está tapado de trabajo, desarrollar es complicado...”. “O sea que un momento de crisis o un parate sirve para desarrollar”. Luego del 2008 el “parate” sirvió “para meterle mucho tiempo a la obra – nueva sede -. Porque sobraba gente, en realidad no es que sobraba la gente, pero sí se veía que estaba dando vueltas, iba toda a la obra.

Definiciones personales del entrevistado (Empresario/Director/Presidente)

- **Éxito organizacional**

El éxito organizacional se encuentra condicionado por las ventas anuales y la satisfacción del cliente. Este último aspecto es una preocupación creciente dado el reconocimiento de la importancia de la “cultura de la calidad” en la empresa, como así también por el tipo de producción no estandarizada que poseen las empresas de este sector en Argentina.

- **Parámetros de éxito**

Los parámetros de éxito de la empresa se encuentran establecidos en forma anual y sujetos a ventas y satisfacción de los clientes.

“Nosotros buscamos 2 cosas básicamente. La primera es la del trabajo, que es vender y la segunda es que el que compró vuelva. Yo creo que eso significa que si el que compra volvió a comprar es que medianamente se están haciendo bien las cosas”.

- **Habilidades y competencias**

Las capacidades y habilidades empresarias se centran en la acumulación de conocimientos sobre producción y mercado respecto al sector. El conocimiento de los mercados, la estabilidad e inestabilidad de los mismos, como así también los requerimientos de los clientes (que a diferencia de otras empresas que estandarizan la producción, caso Random de Brasil aquí en Argentina aún se responde a los requerimientos de los clientes).

Las habilidades y capacidades puestas en juego en el proceso estratégico por parte de los socios fundadores se buscan complementar con el apoyo de equipos técnicos (ingenieros) como así también de las “nuevas generaciones”.

Conclusiones

Los resultados arrojan un conjunto de conclusiones que sirven como guías flexibles para la reflexión y la acción tendientes a posibilitar el desarrollo en el ámbito de PyMEs argentinas.

Para poder dilucidar tanto las capacidades estratégicas como el proceso decisorio que operativiza esas capacidades, se hace necesario identificar el conocimiento tácito que guía el accionar de los procesos estratégicos y la manera en que se explicitan o articulan en un plan determinado. Esto evidencia la necesidad de profundizar en aspectos cognitivos centrados en la intuición, la resolución de problemas y la identificación de fuentes de información.

Es posible concluir que en la medida que el empresario PyME pueda explicitar sus conocimientos, profesionalizarlos y apropiarse de la información disponible, podrá desarrollar una visión global enfocada en el largo plazo y fortalecer sus capacidades estratégicas y competencias organizativas.

Sumado a esto la evidencia empírica arroja una tendencia, por parte de algunos empresarios, a creer que la intuición juega un papel de mayor preponderancia en las decisiones estratégicas de lo que la realidad demuestra. Esta tendencia hacia lo intuitivo en la toma de decisiones estratégicas se sustenta en la acumulación de conocimientos y aprendizajes desarrollados en el sector de la actividad o la trayectoria en la empresa. Esto lleva a generar un marco selectivo de identificación de indicadores tácitos y en menor medida formalizados del contexto interno y externo de la empresa utilizados luego para la toma de decisiones.

Se considera que las pymes han venido usando de manera intuitiva las estrategias definidas en las teorías de administración estratégica, aún cuando los empresarios no conozcan los términos técnicos con las cuales se las designan.

Se observó que en general las redefiniciones estratégicas tienen su origen en situaciones contingentes. Surgen como reacciones espontáneas ante situaciones del contexto

(demandas del mercado, amenazas y oportunidades) y ante problemas organizacionales internos (productivos, sociales, financieros, etc.).

La evidencia empírica muestra que a la hora de definir acciones estratégicas se privilegia la mirada endógena de la organización, es decir, se tienen en cuenta fundamentalmente indicadores internos tanto explícitos como tácitos que dan cuenta de la situación de la empresa, de los recursos con los que cuenta y de su posicionamiento frente a las acciones que se desean encarar; restándole importancia a las variables del contexto macroeconómico.

Si bien el crecimiento y desarrollo estructural y comercial ha obligado a formalizar procesos y procedimientos de trabajo, esta formalización es todavía precaria en relación a la toma de decisiones estratégicas. La mezcla de intuición, experiencia, conocimientos y habilidades del líder predominan en la práctica acrecentando la centralización en la toma de decisiones. En este sentido la codificación de los indicadores intrínsecos del empresario conduciría a una mayor profesionalización del proceso estratégico.

Referencias Bibliográficas

Ackoff, R. (1995) *“Planificación de la Empresa del Futuro”*, Limusa, México D.F.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993) *“Strategic Assets and Organizational Rent”*, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

Argyris, Ch. (1999) *“Conocimiento para la Acción”*, Granica, Buenos Aires.

Bañón A. y Sánchez A. (2009) *“Recursos Críticos y Estrategia en la Pyme industrial”*, en Revista ICE Tribuna de Economía N° 846. pp. 193-212, Enero-febrero. Madrid.

Bonache Pérez, J. (1999). *“El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3: 123-140.

Camisón, C. (1997) *“La competitividad de la Pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas”*, Civitas, Madrid.

Chang, S. y Singh, H. (2000) *“Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position”*, Strategic Management Journal, volumen 21, número 7.

Chaston, I. y Mangles, T. (1997) *“Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms”*, Journal of Small Business Management, enero, volumen 35, número 1.

Collis, D. y Montgomery C.(1994) *“Competings on resource strategic in the 1990s”*. Harvard Busines Review.Vol. 73 Julio-Agosto, pp. 118-128.

Drucker, P. (1995) *“The Information Executives Truly Need”*, Harvard Business Review, enero-febrero.

Etkin, J. (2003) *“Gestión de la Complejidad en las Organizaciones”*, Granica, Buenos Aires.

Fardelli, C. y otros. (2007) *“De emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa”* Informe Final. Mimeo. UNGS. Los Polvorines.

Flamholtz, E.; Randle, Y. (1998). *“Changing the game. Transformations of the first, second, and third kinds”*. Oxford University Press.

Freeman, J.; Hanan, M.(1984); *“Structural Inertia and Organizational Change”*, American Sociological Review, n° 49, pp. 149-164.

Gibb, A. and Scott, M. (1985) "*Strategic Awareness, personal commitment and the process of planning in the small business*" en Journal of Management Studies, 22 nº 6, (pp.597-631).

Grant (1996) "*Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*". Ed. Civitas, Madrid.

Gummesson, E. (2000) "*Qualitative methods in management research*". Sage Publications. Citado en: Sosa Cabrera, S. (2003) "*La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*". Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Palmas de Gran Canaria.

Hart. S. y Banbury C. (1994) "*How Strategy-making process can make a difference*" in Strategic Management Journal, vol. 15.

Hartley, J.F. (1994). "*Case studies in organizational research*", en CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). Qualitative methods in organizational research. Londres, Sage Publications.

Johnson G. y Scholes K (1999) "*Dirección Estratégica*", Ed. Prentice Hall, España.

Kalleberg, A. y Leitch, K. (1991) "*Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success*", Academy of Management Journal, vol. 34.

Kantis, H. (1996) "*Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas*", en Documento de Trabajo nº 73, CEPAL, Buenos Aires.

Kester, C. y Luehrman, T. (1989) "*Are we Feeling More Competitive Yet? The Exchange Rate Gambit*", Sloan Management Review, invierno, número 19.

Lane, P.J.; Lubatkin, M. (1998) "*Relative absorptive capacity and interorganizational learning*", Strategic management Journal. Vol .19, Nº 5, p.461-477.

Leonardo, V, y Viego, V. (1997) "*Ambientes selectivos y estrategias dominantes. El caso de las Pymes localizadas en Bahía Blanca*", en Documento de Trabajo, Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur.

March, J. (1991) "*Exploration and exploitation in organizational learning*", Organization Science, 2, pp.71-87.

Mc Grath R.; Mc Millan I. y Venkataraman S. (1995) "*Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm*" in Strategic Management Journal, vol. 16.

Mintzberg H. (1994) "*The rise and fall of strategic planning*", Nueva York: Free Press.

Mintzberg H.; Quinn J.; Voyer J. (1997) "*El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*", Prentice Hall.

Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampel J. (1999) "*Safari a la estrategia*", Ediciones Granica, Buenos Aires.

Nelson, R.; Winter, S. (1982) "*An Evolutionary Theory of Economic Change*", Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Nonaka, I. (2000) "*La Empresa Creadora de Conocimiento*", en Gestión del Conocimiento, Harvard Business Review, Deusto, Bilbao.

Porter, M. (1980) "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", The Free Press, Nueva York.

Porter, M. (1990) "*The Competitive Advantage of Nations*", The Free Press, Nueva York.

Rubio (2004) "*Factores explicativos del éxito competitivo en la Pyme*". Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.

Sánchez Quintero, J. (2003) "*Estrategia Integral para Pymes Innovadoras*", en Revista Escuela de Administración de Negocios, enero-abril, N° 47 (pp.34-45).

Sosa Cabrera, S. (2003) "*La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*". Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Palmas de Gran Canaria.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1990) "*Firm Capabilities, resources and the concept of strategy*". Universidad de California. Working Paper.

Yin, R.K. (1994). "*Case study research. Design and methods*". Sage Publications.

Zollo, M.; Winter, S.(2002) "*Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*". Organization Science. 13 (3), 339-351.