

# **Estudio sobre la Obtención de una Ventaja Competitiva Sostenida a Través de Nexos Informáticos entre Instituciones de Investigación y Desarrollo y Pyme's\***

*F. L. Gache, J. González, O. Peusner*

Universidad Tecnológica Nacional,  
Facultad Regional Buenos Aires,  
Medrano 951 (C1179AAQ) Buenos Aires,  
República Argentina  
E-mail: gachef@frba.utn.edu.ar

## **Resumen**

Se discuten las características de las normas de gestión y aseguramiento y los modelos para premios a la calidad y se analizan críticamente las modalidades de evaluación. En particular, se estudia la influencia de las subjetividades y se formulan propuestas para minimizarlas, a través del uso de herramientas de la calidad. Las herramientas específicas fueron las matrices de asignación de prioridades, la ponderación directa de atributos por consenso en un grupo reducido, sobre la base de la asignación de grados de prioridad, y el método Delphi de valoración por expertos.

## **Abstract**

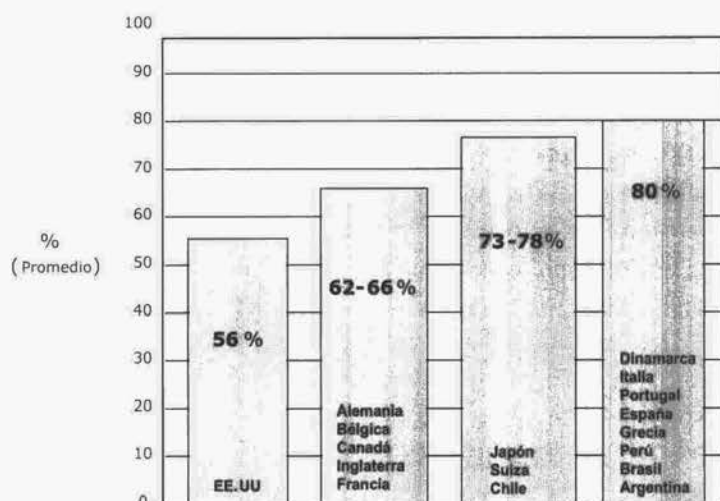
The present work begins with the study of the reality that the SMEs live in the world, and especially in Argentina. From the results obtained, a computer science model is established, in order to provide the SMEs entrepreneurs the ability to interact with research and development organizations (not connected with lucrative aims) and thus obtaining a permanent competitive advantage. The most important expected effect is to reconstruct the regional economies taking their SMEs as the cornerstone of Argentine growth. It is worthwhile to emphasize that the methodology is focused on the analysis of Argentine cases that, because of their relevance, allow to infer the model to be implemented.

\* Trabajo realizado sobre la base de la tesis presentada por F. L. Gache para optar al grado de Magister en Administración de Negocios.

## Introducción

La importancia de las PyME's en el mundo es fácilmente demostrada, por constituirse en el 72 % (en promedio), de las empresas que se encuentran en actividad. De acuerdo con los estudios realizados para el caso argentino (año 1994), por instituciones como la fundación FIEL o la sociedad SOCMA, entre otras, se determinó que el 99 % de las empresas argentinas son PyME's, centrando su importancia en que aportan el 41 % del PBI, y son fuente de trabajo para 2.500.000 personas (el 70 % de la fuerza laboral) con lo cual se constituyen en generadoras de empleo y el motor de las economías regionales.

Pero, actualmente, la problemática del caso argentino es un tema preocupante, pues la mayor parte de las PyME's ha debido enfrentar desde principios de los 90, un fuerte aumento de la presión competitiva y una creciente incertidumbre ambiental. Ésta se agrava al momento de buscar soluciones, pues encontramos que las ciencias que las estudian, como ser la economía y la administración de empresas no son ciencias exactas, por el contrario, no hay leyes rígidas que las regulen, pudiendo esperarse tan sólo una cierta probabilidad de reacción previsible ante ciertos estímulos, y al mirar hacia el futuro, en el nuevo contexto se perfila como fundamental, el desarrollo de capacidades innovadoras, las que se convertirán en un elemento clave en la búsqueda de la competitividad.



**Figura 1.** Distribución mundial promedio de PyME's por país. Informe FIEL (1996)

Es por esta razón que se presenta un modelo de trabajo que les permitirá a los empresarios PyME's, que tengan la valentía y el coraje de innovar y probar nuevos métodos, una forma de hacer frente, a paso lento pero seguro, a los serios problemas con los que deben lidiar a diario, con el fin de permanecer en el mercado, obtener utilidades y establecer una pauta de crecimiento, pues es sabido que en el actual contexto turbulento nadie puede sentirse fuerte por lo que es, y la única fortaleza posible es la que proviene de tener la habilidad de adaptarse y responder al entorno dejando de ser lo que se es, para ser lo que sea necesario.

## Ambiente PyME

A efectos de hacer un breve análisis del ambiente en que se desenvuelven las PyME's, tomaremos a éstas como referencia describiendo los aspectos externos e internos a las mismas. En lo referente al aspecto externo se percibe con mucha claridad que las instituciones de crédito y los bancos no les hacen la

cosa fácil, es más, les otorgan créditos muy caros y algunas veces ni siquiera se los dan. Esta actitud dificulta la gestión de la firma, resultando uno de los sectores más afectados el de investigación y desarrollo (I&D) y por tanto perdiendo competitividad, al no poder desarrollar innovaciones para incorporar al proceso productivo. En cuanto a los organismos gubernamentales, no terminan de jugarse y asignar a las PyME's el lugar que realmente les corresponde, enviando leyes que las respalden y las habiliten a iniciar un despegue exitoso. Dicha situación se ve agravada por los efectos de la globalización en que estamos inmersos y que se manifiesta en mercados maduros, con pocos clientes a descubrir, a lo que se suman los cambios tecnológicos que se producen con una virulencia sorprendente. Los competidores hacen cada vez mayores alardes de imaginación y se multiplican con mejores propuestas. Los consumidores, por su parte, acicateados por la oferta tecnológica de las grandes empresas, son más exigentes y sus expectativas aumentan, por lo cual los mercados se segmentan, las empresas se diversifican y se especializan, resultando que los productos se parecen más en sus características básicas. En definitiva, es cada vez más importante prestar atención a las necesidades de los usuarios y estar en condiciones de satisfacerlas. En el plano interno, el ápice estratégico carece de elementos como para hacer frente a los problemas del día a día y responder, aún con gastados instrumentos, a los requerimientos de los clientes, lo cual hace tambalear su confianza en resolver nuevos problemas surgidos de un mercado tecnológicamente en explosión.

Los empleados, por su parte, al no ver una posición sólida en sus jefes pierden las fuerzas y se limitan a hacer lo necesario como para mantener su puesto de trabajo.

En definitiva, la situación no es fácil y entre los problemas directos e indirectos, se abre un abanico grande y variado de situaciones que en algunos casos, son causa y en otros, efecto del real problema de fondo, que por ser simple no deja de ser muy difícil de solucionar. Se trata de una...

### **Crisis de confianza**

Porque:

- Las instituciones de crédito no confían en la capacidad de las PyME's para devolver los préstamos en tiempo y forma, y por tanto los castigan con altos costos que en definitiva no hacen otra cosa que agravar la situación.
- Las cámaras empresariales, a su vez, resultan ser arte y parte cuando se reúnen para tratar los problemas que las aquejan. Esto genera un clima de desconfianza al momento de desnudar sus problemas internos, con intenciones de encontrar una salida aceptable a los problemas que viven, y en consecuencia no existe un ámbito aglutinante que albergue y proteja sus necesidades de consejo.
- Las PyME's han perdido la confianza en sí mismas, pues, los empleados no confían en sus superiores y éstos, apremiados por el entorno, priorizan lo urgente ante lo importante, convirtiéndose en "reactivos". El motivo de estos efectos se centra en las siguientes causas:
  - El ápice estratégico establece los objetivos de la PyME sin incluir el crecimiento interno como una forma sólida de desarrollo empresarial.
  - La ausencia de una política de recursos humanos (RR.HH.) se ve reflejada en los conflictos que se generan por dejar que las urgencias sean reconocidas como prioritarias frente a la seguridad, la capacitación y el desarrollo, tanto de la organización como de su personal
  - Muy difícilmente se encuentra quien lleve un registro detallado de su gestión y mucho menos de los conocimientos y habilidades almacenados en sus empleados, lo cual se traduce en una disminución de la productividad cuando se producen bajas dentro del personal, y por tanto pérdidas de conocimiento no evaluado.
  - Debido a la apremiante situación, el ápice está enfocado en el corto plazo, con estructuras de producción rígidas y prácticamente sin planificación.

- Las dificultades financieras sufridas por las PyME's se han visto profundamente afectadas por las continuas crisis económicas que, sumadas a las restricciones y a los altos costos impuestos para acceder al crédito, agravan más la situación, que ya de por sí es penosa.
- Y si bien presentan una gran avidez por tecnología de punta, son muy pocas las posibilidades de acceder a ellas.

Como consecuencia de lo expuesto se genera tanto en el ápice estratégico como en el conjunto de empleados un gran estrés, que termina por empeorar aún más las cosas.

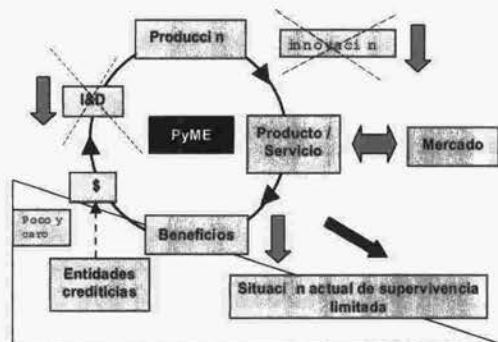


Figura 2. Modelo de la situación actual de de las PyME's

Es por estas razones que los beneficios obtenidos en el mercado como consecuencia de la venta de sus productos/servicios no es lo suficiente como para permitir a la PyME un mejor desenvolvimiento o eficiencia que revierta su triste destino. El producto/servicio que de esta forma sale al mercado lleva impresa una carga negativa que es fácilmente detectada por los clientes, los que reaccionan en su defensa eligiendo productos con mejor presentación o, en caso de existir una situación similar en los otros oferentes, pasan a ser rehenes de un mercado que podría haberlos cautivado. La consecuencia lógica de este escenario se traduce en unos beneficios escasos que no permiten armar una presentación sólida ante las instituciones de crédito, frustrando las expectativas de realizar investigación que favorezca la innovación. Es básicamente este escenario el responsable de que los bancos y las instituciones crediticias no confíen en las firmas y por tanto, no faciliten créditos o bien lo hagan a precios inaccesibles. La consecuencia lógica no tarda en llegar y es percibida por el mercado.

En pocas palabras, hemos presentado la pobre situación que es tan viviendo las PyME's del mundo y en especial las argentinas. Cabe ahora plantear:

- ¿Cuál es la solución propuesta en el presente trabajo?
- ¿Cuál es la forma de implementarlo?
- Y lo más importante ¿por qué va a funcionar?

### Solución propuesta

Se propone, como una forma de ayudar a los empresarios PyME's a salir del atolladero en que se encuentran, utilizar como piedra fundamental al elemento más importante de los cuales disponen: "SUS COLABORADORES", y a partir de allí, previo un trabajo que esté orientado a obtener su satisfacción, comenzar a construir el camino del éxito.

Dicha importancia se basa en que el conocimiento de la PyME se encuentra en la mente de sus colabo-

radadores, sustentado en la experiencia aplicada, la tecnología organizativa, las relaciones con los consumidores y los contactos empresariales, los que al ser puestos en práctica en su conjunto, conforman el Capital Intelectual de la PyME. Dicho material intelectual es parte indivisible de su personal y constituye una fortaleza de la organización, que le permitirá aprovechar las oportunidades del mercado, produciendo el efecto sinérgico conocido como ventaja competitiva.

Por tanto se presenta un modelo que permite adquirir y profundizar conocimiento de la forma más económica posible. A tal efecto, se plantea la necesidad de comunicar a las instituciones de I&D que no presenten fines de lucro, con las PyME's por medio de redes informáticas, lográndose de esta forma que el intercambio fortalezca a ambas: en el caso de las instituciones, con información de problemas reales y en el caso de las PyME's con información para incorporar a su capital intelectual. La condición de no perseguir fines de lucro surge como consecuencia de lo analizado en el caso presentado por V. Morí-Koeing y colaboradores. (1998) y otros, respecto al Partido Tres de Febrero, donde los dirigentes de las cámaras que agrupan a las PyME's son a su vez arte y parte del grupo y por cuya razón no se puede establecer un espacio de consulta y crecimiento libre de intereses encontrados. Por el contrario, el estudio realizado por las mismas personas en la ciudad de Rafaela, (F. Boscherini y colaboradores, 1998) ha puesto en evidencia efectos sinérgicos muy importantes, pues quien agrupa a las PyME's, asegurando la confidencialidad de los datos, es el Municipio (Municipio de Rafaela, 1998) a través de una búsqueda constante del crecimiento de la ciudad, como suma del crecimiento individual de las instituciones que la componen.

Cabe destacar que la comunicación entre las PyME's y las instituciones de I&D deberán hacerse a través de un ente coordinador, quien tendrá a su cargo el control de la red y por tanto la confidencialidad de la información que viaja por ella.

## **Implementación**

Para su implementación, tarea que no es simple, se debe comenzar con fijar un objetivo que esté de acuerdo con el entorno analizado y del cual surjan estrategias que permitan su concreción.

El objetivo planteado es:

- “Restablecer la confianza de las entidades de crédito en un plazo de tres años”

Las metas propuestas

- La satisfacción y confianza de los colaboradores, en un plazo de 1 año
- La satisfacción y confianza de los clientes en 2 años
- La confianza de las entidades de crédito en 3 años

Estrategias

Vamos a utilizar el análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramienta para plantear las estrategias que nos van a permitir obtener o lograr el objetivo y las correspondientes metas fijadas



Figura 3. Nueva visión del FODA en función de las ventajas/ desventajas competitivas

Es importante señalar que las Oportunidades y Amenazas son aquellas condiciones o situaciones en las que la firma no tiene ninguna posibilidad de influir en forma directa. Por el contrario, las Fortalezas y Debilidades son todas aquellas condiciones o situaciones que dependen fundamentalmente de la forma en que se constituye la organización, o sea de su pasado y presente.

Es por esta razón que todas las empresas que se encuentran en competencia dentro del sector industrial o arena de Porter (1990) están influenciadas por las mismas variables externas, pero no ocurre lo mismo con las variables internas, ya que estas dependen exclusivamente de su constitución.

#### Ventaja competitiva (Fortalezas – Oportunidades)

La o las ventajas competitivas surgen cuando una organización puede potenciar o aprovechar mejor que los demás competidores las oportunidades que presenta el sector industrial por medio de sus fortalezas. Esta es la clave por la cual difícilmente dos empresas puedan presentar iguales ventajas competitivas ante el mercado, ya que aunque se basan en las mismas oportunidades, si cada una de ellas aprende a reconocer cuáles son sus verdaderas fortalezas, determinará una ventaja competitiva diferente a la de los demás y cuyo valor comparativo dependerá de la forma en que potencie las oportunidades que brinda el mercado.

#### Desventaja competitiva (Debilidades – Amenazas)

En este caso ocurre algo muy parecido a lo expresado en el párrafo anterior, sólo que aquí las variables externas son las amenazas, que si bien afectan a todos los competidores, en cada caso se van ver potenciadas en diferentes magnitudes o medidas de acuerdo con las debilidades que cada firma posea. Nuevamente se vuelve a establecer una variable que aun cuando está compuesta por una magnitud común, no afecta a todos, ni representa el mismo peligro para todos los que comparten la arena.

#### Variables de control (Fortalezas – Debilidades)

La combinación de las fortalezas y las debilidades define el conjunto de las variables de control, sobre las cuales cada empresa deberá trabajar día a día haciendo su mejor esfuerzo, pues en realidad son las únicas variables con las que puede hacer algo concreto, constituyéndose en variables independientes del sistema. Es más, se puede asemejar al punto de apoyo que requiere la palanca para mover la gran roca.

#### Variables externas (Oportunidades – Amenazas)

La combinación de estas variables permite al empresario PyME evaluar la condición de agresividad de la arena y, si bien en principio no puede hacer nada para modificarlas, le permiten establecer estrategias que tiendan a aumentar las oportunidades y a disminuir las amenazas. Cabe destacar que estas variables externas resultan ser variables dependientes de las variables internas o de control.

## Estrategia competitiva resultante

La búsqueda de la ventaja competitiva sostenida debe estar guiada por un proceso de profundo análisis de las características de cada organización en particular y en especial de las PyME's, las cuales están muy limitadas en sus recursos. Si bien Michael Porter (1990) ha descrito básicamente dos tipos de ventajas competitivas genéricas para tener éxito en el mercado, bajos costos o diferenciación, no debe olvidarse que las mismas, antes de ser aplicadas a una empresa, deben pasar por el filtro de sus variables de control, con el fin de ajustarlas a la realidad de la firma. Cada organización, desde el momento de su creación, posee características que pueden ser explicitadas como la suma de fortalezas y debilidades que las hacen únicas. En virtud de lo expuesto surge, como un elemento estratégicamente relevante, la forma y los recaudos con que el directivo PyME elige el lugar en que va a operar la firma, basando su elección de forma tal que le permita maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas. De la combinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas surge el plano competitivo de cada PyME y teniendo esta base comenzaremos por enunciar las estrategias que los responsables de las PyME's deberán implementar en el plano interno o de las variables internas para hacer posible el objetivo propuesto.

El ápice estratégico deberá:

- Cambiar su actitud reactiva por una proactiva que contemple la revalorización de los empleados, quienes a partir de ese momento se constituirán en colaboradores
- Demostrar que está seguro de lo que hace, manteniendo la calma y no cambiando las directivas en forma aleatoria
- Cumplir con lo prometido a su personal, proveedores y clientes
- Mejorar la comunicación tanto interna como externa, poniendo en esta acción un esfuerzo extra
- Solicitar ayuda a entidades de I&D por medio de la red que en principio tomará como nodo un ente comprometido con la causa PyME, pero que no esté ligada económico/financieramente con ellas
- Capacitarse para el cambio por medio de asesorías y cursos
- Priorizar los RR.HH. a través de acciones que refuercen la confianza y la toma de decisiones
- Implantar la Gestión del Conocimiento como una forma de administrar el Capital Intelectual

El impacto de la aplicación de estas estrategias va a permitir cubrir la primera meta, o sea la satisfacción de los colaboradores, que en definitiva no es otra cosa que haber maximizado las fortalezas de la PyME fijando las bases para que el cambio sea posible.

La ventaja competitiva surgirá de potenciar las oportunidades del mercado a través de las fortalezas incorporadas, para lo cual hay que reflejar las estrategias aplicadas para los colaboradores en los consumidores, resultando en:

- Mejorar la calidad/ prestación del producto / servicio ofrecido al mercado.
- Centrar los esfuerzos de los colaboradores en obtener la satisfacción del cliente.

- Incrementar la confianza de los clientes, cumpliendo con lo prometido.
- Mejorar la comunicación con los clientes.

Como consecuencia de esta ventaja competitiva las entidades otorgadoras de crédito poco a poco irán ganando confianza y de esta forma se irá lentamente mejorando la calidad y cantidad de los préstamos realizados a las PyME's.



Figura 4. Modelo de la situación futura de supervivencia más crecimiento

## La Propuesta y la Esperanza en su Funcionamiento

Se considera que esta propuesta puede ser exitosa, en principio porque el ápice estratégico de la PyME ha cambiado su actitud miope por una sistémica, factor que, apoyado por las estrategias planteadas, producirá un efecto cascada en los colaboradores, y éstos en los mercados y por último en las entidades de crédito. En definitiva, lo que ha logrado su cambio de actitud es poner en marcha el proceso que va a desarticular las principales desventajas competitivas, que son aquéllas que se encuentran constituidas por todas las Amenazas que son potenciadas por las Debilidades de la organización y que al igual que las ventajas competitivas son diferentes para cada PyME.

En lo que respecta a la búsqueda de la ventaja competitiva sostenida, va a ser posible si, y sólo si, existe un esfuerzo para el logro de los resultados y precisamente allí es donde radica la potencia del presente modelo, pues cualquiera que quiera obtener la misma ventaja deberá hacer el esfuerzo que le corresponda para obtener los mismos o equivalentes resultados.

Otro punto importante por el cual el modelo va a funcionar, es porque para llevarlo a cabo no se necesita una gran inversión y cualquier empresa que se encuentre compitiendo, podrá trabajar para incrementar sus Fortalezas y disminuir sus Debilidades, logrando en el peor de los casos, mejorar sustancialmente su situación de partida.

Existe un ejemplo que ratifica lo expresado, se trata de la empresa metalúrgica GUT METAL S.R.L.<sup>1</sup>, cuyo ápice estratégico ha adoptado una actitud muy fuerte de respeto y valoración de los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, quienes son elegidos principalmente del grupo de oficiales metalúrgicos de más de 50 años que se han quedado sin trabajo por ser considerados "viejos". El resultado que obtiene con esta actitud es sorprendente pues, devuelve la "vida" a esa gente que, a pesar de tener un conocimiento de su tarea que en promedio oscila en los 20 años, y que se sentía con toda la fuerza para rendir unos años más, había sido "descartada" por un problema burocrático. Desde el punto



de vista de la PyME, lo que ha logrado es, por un lado, incrementar su capital intelectual y por ende sus fortalezas, y por otro ha ganado apóstoles de la causa PyME.

Pero no nos confundamos; el hecho que no implique una erogación no significa que sea sencillo de realizar. Por el contrario, es una de las cosas más difíciles de poner en práctica, ya que comienza con el cuestionamiento de la persona (en este caso del ápice estratégico). No en vano el ser humano, en la mayoría de los casos, trata de resolver los efectos del problema que lo afectan antes que las causas que los generaron, pues es más fácil que los demás modifiquen su accionar, que corregir "uno" sus modelos mentales, hecho que la filosofía oriental ha plasmado en la frase "para no tropezar cuando camines por el mundo, no hagas alfombrar los caminos, cálzate una sandalias". Por suponerse que no es tarea sencilla y que muchas empresas van a necesitar ayuda, es que se propuso crear un espacio en el que las PyME's puedan recurrir a efectos de encontrar asesoramiento y confidencialidad a sus problemas y planteos.

### **Reflexiones finales**

Hemos presentado un modelo nuevo que está sustentado en el personal de la PyME y para su implementación se requiere un cambio de actitud de sus directivos, mediante el cual deben reconocer de hecho que solos no van a poder triunfar en un mercado altamente competitivo y que si tienen alguna posibilidad ésta va a ser, formando un bloque cerrado con sus colaboradores. Dicha actitud deberá estar orientada a establecer un ambiente de confianza interna, para lo cual deberá mostrar que cumple lo que promete, que está seguro de lo que hace, que está capacitado para llevar a cabo las acciones necesarias y que conoce el problema a que se enfrenta. Consecuentemente, se deberán revisar todos los procedimientos, tanto implícitos como explícitos, y orientarlos hacia el logro de un clima laboral propicio para que el personal aporte a la empresa lo mejor de cada uno. Establecidas y puestas en práctica las estrategias, se comenzará por dar forma al capital intelectual de la firma, estableciendo una base de conocimientos y habilidades de cada uno de los colaboradores en particular y de la organización en general. Como apoyo en todo momento, la PyME puede hacer uso del espacio a crear o creado en una organización que sin perseguir fines de lucro esté comprometida con la causa PyME y el país. El paso siguiente consiste en organizar o reorganizar el grupo de I&D en forma interna (con recursos propios) o externa, con ayuda de entidades especializadas, lo cual permitirá modificar el producto/servicio de forma tal que sea visto por el mercado como un esfuerzo para atenderlo mejor y más eficientemente. Si los clientes logran percibir el cambio van a premiar a la PyME con su elección.

Cabe destacar que si bien se ha iniciado un cambio, esto no significa que los resultados sean inmediatos o a corto plazo, es más, recién a mediano plazo se podrá empezar a percibir los primeros resultados. Lo que sí es cierto, es que cuando esto comience a hacerse ver, no sólo lo van a apreciar los clientes, sino también las instituciones crediticias, y como respuesta muy lenta, pero respuesta al fin, comenzarán a incrementar su confianza en estas firmas y por tanto empezarán a aparecer créditos no tan caros.

Es seguro que pasen unas cuantas vueltas, antes de que las entidades financieras acumulen suficiente confianza como para otorgar créditos en condiciones favorables, pero lo que también es seguro es que una vez logrado el cambio, y mientras la PyME siga haciendo buena letra, los créditos van a facilitarle la incorporación de innovaciones al mercado. Este aporte de capital permitirá a la PyME reestructurar sus procesos productivos, logística, etc., que a su vez les generarán problemas que para ser resueltos re-

currirán a la base de conocimientos para buscar la persona y el método más apropiado para resolverlo, y en caso de no haber una respuesta que cubra dicha brecha se recurrirá a las entidades de I&D externas, quienes luego de estudiar el problema transferirán la solución que después de implementada se incorporará a la base de conocimientos.

Si la solución fue bien recibida por el mercado, la empresa verá que los beneficios comenzarán a crecer lentamente, pero en el espíritu del personal de la PyME se habrá dado un gran paso hacia el logro de futuros desafíos.

En definitiva se habrá logrado un aumento de confianza:

- Dentro de la PyME, reafirmando su capacidad de resolver problemas mayores
- En el mercado, que ha visto el espíritu de superación de la PyME y por tanto ha mejorado su posicionamiento
- De las instituciones de crédito que al observar el desempeño de la PyME y la forma en que va consolidando su patrimonio, cada vez irán poniendo menos reparos ante el pedido de un crédito, ayudando a quien se ha ayudado.

Es sabido que la globalización está cambiando el paradigma en que estamos inmersos, y los cambios como los que hoy vive la Argentina y el mundo son una fuente de interrogantes para el empresario PyME y que sólo pueden ser resueltos analizando cuál va a ser el futuro de las mismas y que tipo de innovaciones va a ser necesario implementar. Una vez obtenida la respuesta habrá que poner en práctica la habilidad de adaptarse al nuevo entorno dejando de ser lo que se es para ser lo que el mercado necesite.

Por otra parte, un proceso innovador debe luchar en contra los conflictos que surgen por falta de comunicación eficaz, que en última instancia se manifiestan como una pérdida de confianza, tanto en forma interna como externa a la PyME. Es notable la poca conciencia que se tiene de la gravedad de los problemas surgidos de la mala interpretación de los mensajes de los demás. En especial por ser el medio más importante por el cual se transmite la confianza.

De acuerdo con lo que hemos presentado todo comienza con un cambio de actitud, la que se convierte en la fuerza necesaria para iniciar el proceso de cambio. Dicha actitud requiere de un medio para llegar a los colaboradores y a través de estos a los clientes e instituciones de crédito, es la comunicación.

Si el contenido del mensaje es sincero y respaldado por toda la PyME, lo cual se logra si y sólo si los colaboradores se han constituido en apóstoles de la causa PyME, la confianza comienza a florecer y se constituye en forma lenta pero segura en la base para cualquier emprendimiento.

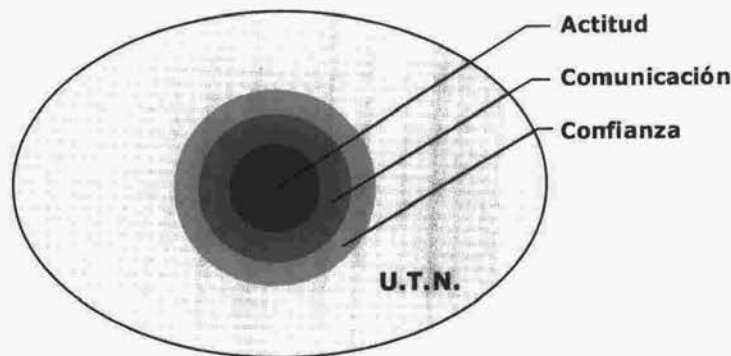


Figura 5. Esquema para implementar el cambio

Pero todo esto no será posible si no existe un espacio que haga de caldo de cultivo a estas tres componentes, un espacio que tenga como características más importantes el compromiso con:

- los trabajadores,
- el conocimiento como base para un crecimiento firme,
- la causa PyME,
- las economías regionales,
- la Argentina.

En definitiva, es la propuesta del presente trabajo que sea la Universidad Tecnológica Nacional quien reciba y apoye el desarrollo de la actividad PyME en la Argentina.

## Notas

(1) GUT METAL SRL . Santa Rosa 4685, Florida Oeste, Buenos Aires, Argentina.  
Tel.: (5411) 4709-1500. E-mail: gutmetal@lvd.com.ar; www.gutmetal.com

## Referencias

- FIEL (1996) Las pequeñas y medianas Empresas en la Argentina, Fundación Investigaciones Económicas Latinoamericanas, Argentina
- PORTER M. (1990) Ventaja competitiva de las naciones CECSA
- MOORI-KOENIG V; YOGUEL G. (1998) El desarrollo de capacidades innovativas de las firmas en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación. Documento de trabajo Nro 9 UNGS, Argentina.
- BOSCHERINI F; LOPEZ M.; YOGUEL G. (1998) Sistemas locales y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: Un instrumento de captación aplicado al caso de Rafaela Documento de trabajo Nro 10 UNGS, Argentina.