

Algunos rasgos del mercado de servicios de consultoría y capacitación para Pymes en Argentina. Principales restricciones para desarrollar las capacidades competitivas de las firmas. ^{1/}

Pablo Angelelli
Francisco Gatto
Gabriel Yoguel

Introducción

La globalización, los procesos de apertura e integración subregional y la consolidación de los nuevos paradigmas tecnológicos y organizacionales intensivos en conocimientos e información han aumentado las presiones competitivas que deben enfrentar los agentes económicos, en especial los de menor tamaño relativo. Al mismo tiempo, se están redefiniendo los esquemas de competencia, en los que comienzan a gravitar y a destacar un conjunto de factores sistémicos y elementos “no precio” de la competitividad, tales como el aseguramiento de la calidad, los servicios de postventa, el diseño y la atención de las necesidades de clientes y subcontratantes, la velocidad de los plazos de producción y entrega, la logística de aprovisionamiento, etc. Estos factores, junto con el aumento en las incertidumbres en mercado volátiles y la mayor segmentación de la demanda sobre pautas globalizadas de consumo, han determinado que la creación y ampliación de las “competencias y ventajas competitivas” de los agentes constituyan un elemento clave no sólo para crecer e internacionalizarse, sino también para consolidar y defender su participación en los propios mercados domésticos. Este desafío es particularmente crítico para firmas industriales de menor tamaño, Pymes, que deben contrabalancear los cambios de escalas óptimas y la participación de nuevos y mayores competidores –por ampliación internacional y local de sus mercados de pertenencia- con nuevas ventajas competitivas y capacidades estratégicas, técnicas y organizacionales.

En el camino de construcción de competencias, las firmas Pymes deben llevar a cabo procesos de aprendizaje que requieren, además de las actividades informales de aprendizaje tácito desarrolladas en su interior, incorporar desde fuera de la empresa nuevos conocimientos, experiencias y saberes codificados y formales que se transmiten, en general, a partir de actividades de vinculación externa, interacción productiva con otros agentes e instituciones, consejerías,

¹ Este trabajo se basa en el primer informe de resultados del proyecto FUNDES-UNGS “Las condiciones de entorno de las Pymes Argentinas: La visión de las firmas” (Angelelli, Gutman y Yoguel 1999). El objetivo de este proyecto es analizar las restricciones que enfrentan las empresas en diversas temáticas, tales como el financiamiento, la capacitación, la consultoría, la presión impositiva, la adecuación de las políticas públicas, el mercado laboral, las condiciones del mercado interno y externo, el acceso a infraestructura y el grado de aislamiento de los agentes. Este proyecto forma parte de un programa más amplio que desarrolla FUNDES ARGENTINA, el cual incluye también un relavamiento de la visión de las instituciones (cámaras empresariales, bancos, centros de servicios, organismos públicos) sobre las limitaciones del mercado de servicios y sobre las limitaciones de las firmas Pymes.

capacitación y consultoría. Tal vez, el núcleo crítico en este proceso de aprendizaje se relaciona con la capacidad cognocitiva y de gestión empresarial desarrollada en la firma que le permita incrementar los saberes, habilidades y capacidades puestos al servicio de la producción a través de la articulación virtuosa y positiva (comprensión, adaptación, combinación e implementación) de los conocimientos previos internos y con los nuevos aportes externos. Dicho en otras palabras, las empresas requieren permanentemente actualizar el stock de sus capacidades y competencias a través de un doble proceso integrado de aprendizaje, interno y externo. La calidad y magnitud de este flujo de nuevos conocimientos incorporados activamente en el proceso productivo y de gestión determinan las posibilidades reales de las empresas de acción en el mercado.

La verificación empírica es concluyente: por un lado existe una muy fuerte interrelación entre las estrategias de las firmas Pymes y su organización interna y, por otro lado, lo que una empresa puede lograr en el mercado no es solo producto o función de las oportunidades que confronta sino que depende, en mucha mayor medida, de lo que la firma puede gestar, gestionar, concretar, llevar adelante y estos elementos dependen de sus capacidades y competencias específicas, de sus saberes y de los procesos internos que cotidianamente los realimentan. Mientras los conocimientos externos codificados y trasmisibles a través del mercado dependen centralmente del nivel de desarrollo alcanzado por el entorno en el que se mueve la empresa (mercado, nivel alcanzado por los competidores y demandantes, complejidad e interconexión de la trama industrial, ambiente de negocios), los elementos tácitos son “firm specific”, no se pueden comprar y constituyen la esencia de las diferencias tecnológicas entre empresas y son la raíz de las ventajas competitivas distintivas de las firmas (Yoguel, 1998, Ernst, 1996, Lall, 1995).

Sin embargo, el desarrollo de los saberes técnicos en la firma y la posibilidad de que la empresa incorpore nuevos conocimientos codificados y tácitos -en un contexto en el que prevalecen la racionalidad acotada de los agentes, la imperfecta información, la incertidumbre sobre la situación del mercado y la velocidad del cambio técnico- está fuertemente influido por el particular perfil de competencias laborales ²/ de los recursos humanos de la empresa (Yoguel 1998) y, en especial en las Pymes, por las características y conductas de gestión del dueño-gerente. La modalidad operativa real como el dueño-empresario-gerente se relaciona con la empresa y el tipo de funcionamiento organizacional y productivo que en gran medida el dueño-empresario establece, condicionan la forma como la firma Pyme utiliza y aprovecha los saberes codificados y tácitos de sus recursos humanos y determina las posibilidades de incorporar nuevos saberes y

² Estas competencias se pueden definir como el conjunto de saberes de diverso origen y naturaleza que suponen un conjunto de propiedades en permanente modificación y que operan en situación de incertidumbre (Gallart, 1995). Estas propiedades involucran la capacidad de resolución de problemas, de aprender y de difundir conocimientos a la organización a partir de ciertas calificaciones básicas (Cariola y Quiroz, 1997), de gestionar recursos e información, de desarrollar relaciones interpersonales, de tener dominio sobre la tecnología (SCANS 1992, citado por Mertens 1996), de diagnosticar y de seleccionar opciones entre un conjunto disponible de alternativas (Novick et al. 1997).

conocimientos externos a partir de procesos de capacitación y consultoría. Así, por ejemplo, en las Pymes en las que el dueño-empresario se maneja en forma jerárquica y tiene un escaso nivel de delegación, la circulación interna de conocimientos e información y la incorporación de saberes externos es mucho más difícil y compleja que en aquellas en las que existe mayor grado de horizontalidad en la conducción y se favorece un mayor involucramiento de los recursos humanos. A su vez, el primer tipo de firmas suele tener mayores limitaciones para desarrollar procesos de aprendizaje, ya que esto requiere también de que el dueño-empresario pueda “des-aprender” ciertas rutinas y supuestos asociados a la marcha del negocio que, en general, están muy internalizadas en su conducta y en las rutinas organizativas que se establecen al interior de la firma.

Las Pymes que forman parte del panel estudiado en esta investigación³ son representativas de las Pymes industriales y de servicios de la Argentina y por tanto comparten muchos de los rasgos que caracterizan a este estrato de firmas, estudiados y examinados en diversas investigaciones (Gatto 1994, Gatto y Yoguel 1993, Motta 1996, Yoguel 1998, Gatto y Ferraro 1997, Kantis 1996, Vispo 1996, Moori Koenig 1997, Moori Koenig y Yoguel 1998 y 1997). Más allá de la fuerte heterogeneidad empresarial existente y de los cambios sucedidos en los años noventa, entre los rasgos centrales de las Pymes argentinas destacan: (i) una gestión centralizada en la figura del dueño (Quintar 1993); (ii) un débil entramado colaborativo que se expresa en la escasa importancia de la cooperación formal e informal; (iii) una inserción externa poco significativa, que oscila alrededor del 6% de la producción (Gatto 1995); (iv) un escaso desarrollo tecnológico que se manifiesta en que menos del 5% de las Pymes alcanzan un elevado nivel de capacidad innovativa (Boscherini y Yoguel 1996, Rearte et al 1997, Moori Koenig y Yoguel 1998, Boscherini et al 1998), (v) un reducido nivel de inversión en activos tangibles e intangibles (desarrollos de recursos humanos) y (vi) las fuertes limitaciones para internalizar las incertidumbres y turbulencias del mercado, lo que se manifiesta en el predominio de estrategias defensivas mercado internistas (Kantis 1997). El proceso de apertura y transformación macroeconómica de los últimos ocho años introdujo nuevos y apremiantes desafíos que se podrían agrupar en cuatro grandes bloques: (a) Reestructuración del “negocio” de la empresa compatible con el nuevo escenario económico y productivo, (b) Reposicionamiento competitivo en un mercado ampliado –Mercosur- con significativas incertidumbres sobre la estabilidad de las relaciones de precios, (c) Actualización tecnológica que permita confrontar la presión competitiva internacional y (d) Aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocios emergentes a partir de la conformación del bloque subregional y de las gestadas – de forma indirecta- por los procesos de privatizaciones.

En este marco global, el objetivo de este trabajo fue analizar –desde la perspectiva empresarial- la importancia de los servicios de consultoría y capacitación como

³ El panel utilizado en este trabajo está conformado por 337 Pymes de industria y servicios, que fueron entrevistadas entre octubre y diciembre de 1998 y forman parte de las 600 empresas Pymes argentinas que son la base de información del estudio FUNDES-UNGS.

herramientas fundamentales para el desarrollo de las capacidades competitivas de las firmas. Para ello fue necesario examinar ciertos aspectos de la demanda de estos servicios, tales como el área temática en la cual se focalizan, los costos involucrados, la duración, el tipo de proveedor y la performance y la conducta de las empresas demandantes. Asimismo, se fueron detectando algunos rasgos del mercado embrionario de estos servicios en Argentina para Pymes, algunas características de la oferta tradicional que, en general, funciona bajo la premisa de que los conocimientos necesarios en las empresas son solo de tipo codificado y genérico lo que da lugar a una excesiva estandarización de los servicios ofertados.

Este ensayo se organiza en cuatro secciones breves. En la primera de ellas se describen en forma global las principales restricciones exógenas que enfrentan las Pymes en una economía abierta como la argentina, ubicando entre ellas las limitaciones de acceso a los servicios de capacitación y consultoría. En la segunda sección, se examinan diferentes situaciones de empresas Pymes que utilizan en mayor o menor medida servicios de capacitación y consultoría y se plantea una hipótesis sobre un eventual sendero que recorre una firma desde una posición de no demanda de ningún servicio hacia otra posición donde utiliza ambos servicios. Es interesante destacar que ciertos rasgos de los agentes Pymes que requieren ambos servicios son, en general, antagónicos a los de las empresas que no participan en el mercado. En la tercera sección se discuten algunas características predominantes en los servicios de consultoría y capacitación que demandan las firmas Pymes según surge de la encuesta utilizada. Por último, en la sección cuarta se efectúan algunas reflexiones, relacionando los resultados de la investigación con los enfoques de políticas de apoyo orientados hacia Pymes.

1. Las restricciones exógenas de las firmas en una economía abierta

El escenario de negocios en que opera una firma Pyme está condicionado por un conjunto de factores: marcos regulatorios económicos y legales generales y específicos, estrategia macroeconómica global, estrategia y política industrial, disponibilidad de acceso a factores productivos e infraestructuras, complejidad del tejido productivo y características tecnológicas y organizativas de las principales empresas en los sectores líderes manufactureros, etc. El escenario competitivo esta, a su vez, influido por las decisiones, acciones y rasgos básicos de los agentes que participan. En este proceso de interacción, cada agente económico e instituciones participantes diseña e implementa estrategias que, mediadas por el contexto general, se pueden convertir en ventajas o limitaciones exógenas para los restantes participantes.

En este marco económico, la capacidad de las firmas Pymes para enfrentar las restricciones o limitaciones a las que da lugar el escenario de negocios depende, entre otras cosas, del grado de desarrollo endógeno alcanzado a lo largo de su sendero evolutivo. Así, empresas con desigual grado de desarrollo de

competencias tangibles e intangibles son afectadas de distinta forma por escenarios de negocios similares o por las conductas de otros agentes particulares. Sin embargo, los condicionantes del escenario de negocios pueden ser tan severos que las limitaciones que confrontan las empresas no puedan resolverse exclusivamente en el ámbito de la propia firma, consituyendose en una barrera o restricción exógena al desarrollo de negocios.

El trabajo efectuado por FUNDES y UNGS trató de identificar, en primer lugar, cuales eran las principales restricciones de entorno o exógenas que enfrentan las Pymes argentinas luego del proceso de transformación y reconversión productiva que tiene lugar desde inicios de la década a partir de un fuerte cambio en el escenario de negocios inducido por la política macroeconómica global. Para ello se encuestaron 337 firmas, utilizando un cuestionario que abordaba diferentes temas: el financiamiento, los servicios (especialmente asistencia técnica, consultoría y capacitación), los aspectos impositivos y laborales, de comercio exterior y las condiciones del mercado, entre otros. A su vez, en el cuestionario también se solicitó a los empresarios que expresaran el grado de acuerdo que tenían respecto de ciertas restricciones exógenas y que jerarquizaran las cinco más importantes ⁵/ . Un aspecto de particular interés para este Seminario y para la investigación específica de FUNDES fue conocer, desde el lado empresarial, la importancia relativa que le asigna al nivel de desarrollo del mercado de servicios, particularmente capacitación y consultoría de asistencia técnica.

Las dos principales restricciones, que las firmas priorizaron, están asociadas a dos elementos de índole macroeconómica: el funcionamiento de la banca comercial (privada y pública) y el precio relativo de los servicios privatizados. El 62% de las empresas Pymes señaló que las tasas, los plazos y las garantías exigidas por los bancos condicionan el acceso al financiamiento y limitan la evolución de sus negocios; el 42% de los empresarios Pymes sostuvo, asimismo, que los precios de los servicios de infraestructura (vial, energética, comunicaciones, etc.) atentan contra la competitividad de las firmas.

⁵ Las restricciones planteadas a las firmas fueron las siguientes: 1) Las condiciones de acceso al financiamiento (en cuanto a tasas, montos, plazos garantías, etc.) que enfrenta su empresa limitan la evolución de su negocio; 2) Los costos por la utilización de servicios de infraestructura (vial, energética, de comunicaciones, sanitaria, etc.) atentan contra la competitividad de su empresa; 3) La falta de regulación y control de las importaciones impacta negativamente en la producción de su empresa; 4) La inseguridad jurídica afecta los negocios de su empresa; 5) Las instituciones financieras no cuentan con las estructuras comerciales aptas para atender a las Pymes; 6) Los trámites vinculados al comercio exterior (Aduana, Senasa, DGI, bancos) son muy burocráticos y limitan la agilidad de las operaciones; 7) La concentración de la oferta y/o de la demanda en el mercado de sus producto/servicios dificulta el desarrollo de su empresa; 8) Los servicios ofrecidos por Instituciones Publicas (INTI, CNEA, EXPORT-AR, FONTAR) a las Pymes son poco utilizados debido a falta de promoción y publicidad y a trabas burocráticas; 9) En la mayoría de las tramitaciones con entidades publicas hay sobrepagos y corrupción; 10) Los servicios de consultoría y capacitación ofrecidos a las Pymes se caracterizan por no adaptarse a las necesidades de su empresa; 11) Las grandes empresas tienen una actitud que no favorece la modernización tecnológica de clientes y/o proveedores; 12) Los instrumentos de promoción no han estimulado sus exportaciones; 13) La/s organización/es empresarial/es a las que Usted pertenece no le dan una respuesta a sus requerimientos de información, servicios, asesoramiento y representatividad.

En tercer lugar, alrededor de un tercio de las firmas destacó que la falta de regulación y control de las importaciones ha tenido un impacto negativo sobre su performance; ubicando en cuarto lugar de importancia como restricción exógena a la inseguridad jurídica que afecta sus negocios (incumplimiento de contratos, altos costos y plazos para solucionar conflictos vía judicial, etc.). Por último, alrededor del 30% de las firmas indicó que las instituciones financieras no cuentan con las estructuras comerciales aptas para atender a las Pymes y que eso constituye una importante restricción para el desenvolvimiento de los negocios, ya que no son atendidos en relación con la naturaleza misma de la firma⁶.

En suma, entre las cinco restricciones más importantes identificadas por las Pymes destacan dos vinculadas a la operatoria del sector financiero, una restricción relacionada con el elevado precio relativo de los servicios privatizados, una limitación referida a los marcos legales y a las políticas e instrumentos públicos orientados a la competencia de productos importados y otra restricción – que resulta muy importante en el actual contexto- asociada con la falta de seguridad jurídica para operar con un bajo costo de transacción.

Visto desde la perspectiva del grado de acuerdo⁷ empresarial manifestado con cada una de las restricciones planteadas, la mayor parte de las firmas del panel ha coincidido con cinco restricciones totales, tres de las cuales se vinculan con aspectos regulatorios y de política: (i) los servicios ofrecidos por Instituciones Públicas a las Pymes son poco utilizados por trabas burocráticas y falta de promoción y publicidad; (ii) los trámites vinculados al comercio exterior son muy burocráticos y limitan la agilidad de las operaciones y (iii) los instrumentos de promoción no han estimulado sus exportaciones. Las otras dos restricciones están asociadas con los servicios financieros: (i) las instituciones financieras no cuentan con estructuras comerciales aptas para atender a las Pymes y (ii) las condiciones de acceso al financiamiento que enfrenta su empresa limitan la evolución de su negocio.

Evaluando en forma conjunta el nivel de acuerdo y el grado de jerarquía asignada por las empresas a cada una de las restricciones planteadas (ver Gráfico 1) se observa que:

Las temáticas en las que las firmas tienen alto nivel de coincidencia desde ambas perspectivas son aquellas relacionadas con cuestiones de corto plazo, que afectan en forma directa a los costos de producción y al accionar corriente de sus

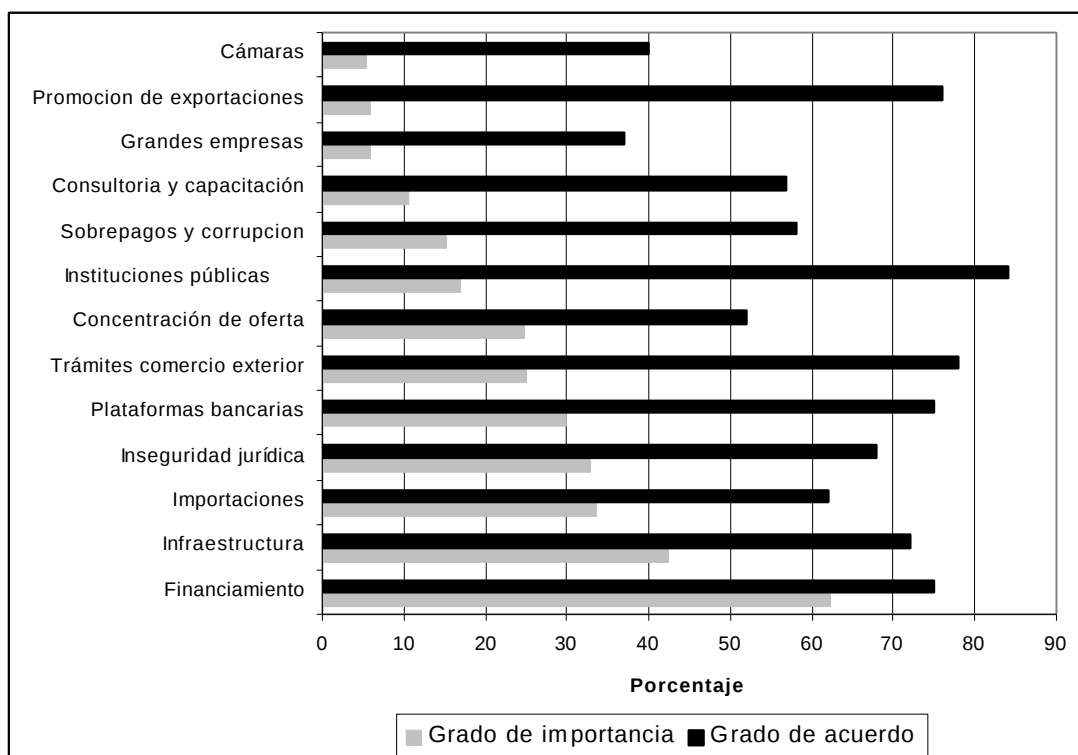
⁶ En este sentido, vale la pena recordar los argumentos de Walsh y White (1981) y Storey (1987): las empresas Pymes no son empresas grandes reducidas, son agentes económicos diferentes en su naturaleza y cultura, en su lógica de negocios y en el mismo concepto de éxito.

⁷ Como se indicó anteriormente, se solicitó a los empresarios que indicaran tanto en grado de importancia como el grado de coincidencia con las limitaciones planteadas en el cuestionario. Esto permitiría analizar tanto la gravedad de la restricción expresada por la importancia relativa como la magnitud o grado de generalización en términos del conjunto de Pymes afectadas.

negocios. Entre ellas, las dificultades de acceso al financiamiento y, en menor medida, el precio relativo de los servicios privatizados tienen una importancia significativamente superior a las restantes.

Los aspectos que tienen una incidencia de mediano plazo y que están principalmente vinculados al desarrollo de competencias internas y del sistema local al que pertenece la firma (capacitación, consultoría, cámaras empresariales, políticas públicas, etc.) ocupan un rol significativamente menos importante cuando se consideran ambas perspectivas conjuntamente. En el caso específico del grado de adaptación de las actividades de capacitación y consultoría a las necesidades de las firmas, mientras el 57% consideraba que no era adecuado, sólo el 11% indicaba que este problema estaba entre los cinco más importantes para el desarrollo de su competitividad.

Gráfico 1: Restricciones exógenas de las Pymes argentinas: grado de acuerdo y grado de importancia⁸



La combinación, alto nivel de acuerdo y baja importancia, que aparece asociada a restricciones tales como la poca eficacia de la promoción de las exportaciones, las dificultades para utilizar instituciones públicas de apoyo o la complejidad de los trámites de comercio exterior, podría ser el resultado de que las empresas no

⁸ Este gráfico ilustra por un lado el grado de acuerdo que mostraban las firmas de un panel de 337 casos en relación a un conjunto de 13 restricciones exógenas que les eran planteadas, y por el otro, la proporción de firmas que jerarquizaban esas restricciones entre las cinco más importantes.

priorizan estos problemas o bien porque no tienen expectativas (por ejemplo respecto del rol de las instituciones públicas o de las medidas tendientes a mejorar la inserción internacional), o porque sus objetivos son diferentes, es decir, están de acuerdo con que los trámites de comercio exterior son muy complejos y costosos pero esta situación no es un problema prioritario debido a que su objetivo comercial esta limitado al mercado interno.

Una primera conclusión que se puede extraer de la información anterior es que las empresas Pymes –a pesar de estar en un ambiente de negocios relativamente estable⁹ y que ha venido expandiéndose en los últimos años- expresan principalmente preocupaciones mayormente asociadas con asuntos de corto plazo, que tienen incidencia directa sobre sus costos y ganancias. Si estas respuestas reflejan, en algún sentido, el horizonte estratégico empresarial predominante en las Pymes argentinas, también están indicando indirectamente el tipo (modalidades y plazos) de compromisos que las empresas están dispuestas a asumir en acciones que, eventualmente, pueden significarles ventajas competitivas. Como se verá posteriormente al analizar el escaso conjunto de firmas que demandan asistencia técnica y consultoría externa, una de las razones que dificultan la contratación de dichos servicios dice relación con los resultados inciertos que puede resultar de dichos servicios y con los plazos (muy largos) para concretar los beneficios. Mas aún, en el caso argentino y sobre la base de esta encuesta –que tiene una alta representatividad estadística- se podría señalar que las firmas Pymes tienen un desinterés generalizado por los aspectos que pueden influir en la creación de capacidades y en la consolidación de ventajas competitivas específicas de mediana maduración.

2. El difícil proceso de ingreso de las firmas al mercado de consultoría y capacitación

En contextos de negocios caracterizado por un alto nivel de competencia y apertura al comercio internacional, el mejoramiento permanente de las capacidades técnicas y habilidades empresariales de los agentes se vuelve un requisito indispensable para que las firmas Pymes puedan mantenerse y crecer en el mercado en el que compiten. La experiencia indica, a su vez, que las Pymes no pueden internalizar, dentro de la empresa, en forma completa el desarrollo de sus capacidades por razones de escala, falta de recursos, costos elevados e incluso por carecer de los conocimientos técnicos calificados necesarios. Desde esta perspectiva, la utilización de servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación deberían constituir parte de las estrategias empresariales y de las prácticas más relevantes para la firma. Visto desde la perspectiva opuesta la existencia de impedimentos o trabas para el acceso y la utilización de dichos

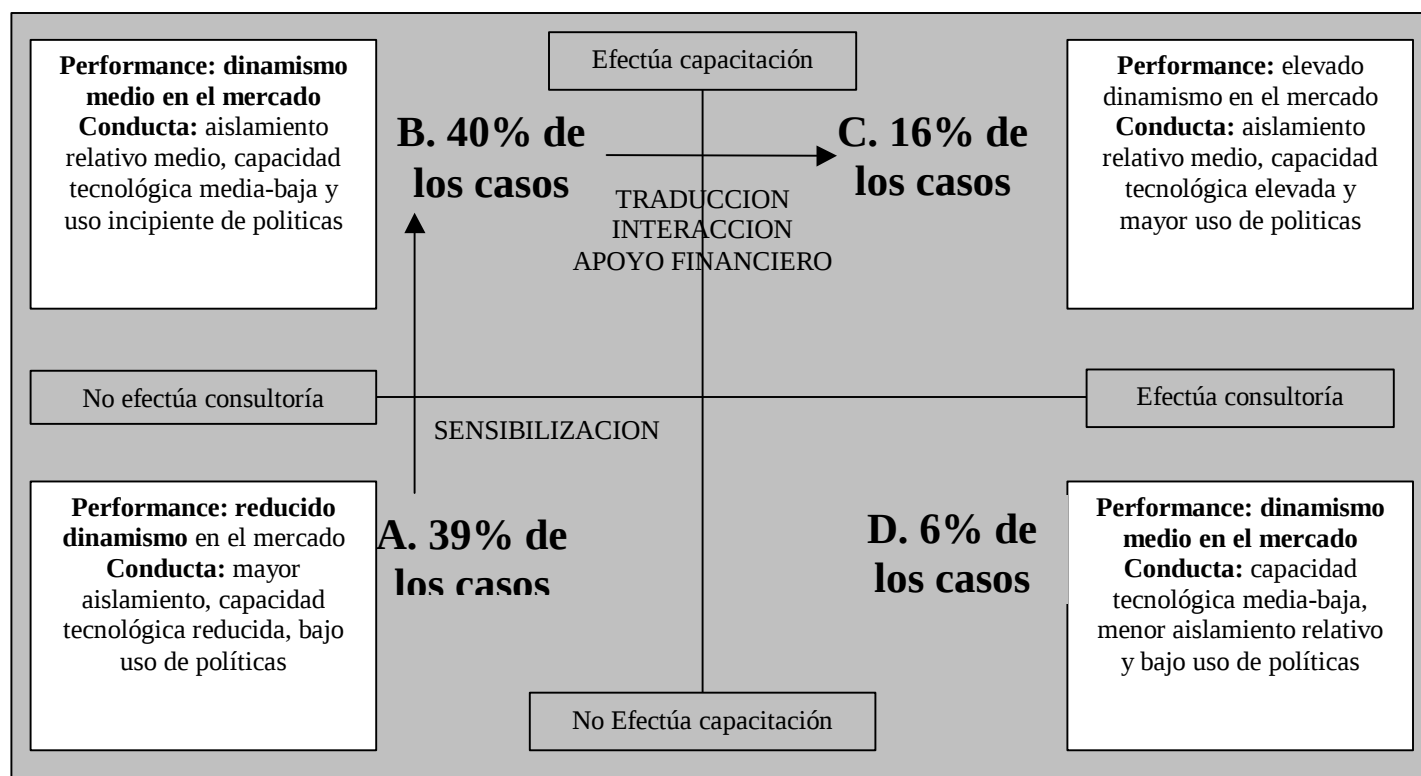
⁹ La investigación y la encuesta fue realizada antes que se iniciara la crisis macroeconómica en Brasil y que se devaluara la moneda y en un contexto financiero argentino muy consolidado.

¹⁰ Este gráfico ilustra por un lado el grado de acuerdo que mostraban las firmas de un panel de 337 casos en relación a un conjunto de 13 restricciones exógenas que les eran planteadas, y por el otro, la proporción de firmas que jerarquizaban esas restricciones entre las cinco más importantes.

servicios de apoyo pueden visualizarse como una restricción, que sin lugar a dudas, no solo puede afectar el posicionamiento actual de la empresa sino que tiene un impacto trascendente sobre la performance futura de la firma (por ejemplo la potencialidad real de aprovechar nuevas oportunidades productivas, la capacidad efectiva de acceder y utilizar nuevos equipos y tecnologías, etc.) ya que es uno de los factores determinantes de la calidad y magnitud del proceso de aprendizaje al que se había hecho referencia en las páginas anteriores.

En el Gráfico 2 se presenta una síntesis de los resultados sobre el grado de utilización de los servicios de capacitación y consultoría en los años 1997 y 1998, diferenciando a las Pymes que no efectuaron ni capacitación ni consultoría (cuadrante A), las empresas que sólo realizaron actividades de capacitación (cuadrante B), las firmas que recurrieron a la contratación y utilización de ambas actividades (cuadrante C) y las que sólo efectúan consultoría (cuadrante D).

Gráfico 2: Distribución de firmas Pymes en el embrionario mercado de los servicios de capacitación y consultoría.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de El entorno competitivo y las restricciones para el desarrollo de las Pymes argentinas: La visión de las firmas Primer Informe de Resultados, Proyecto Fundes UNGS y Rabetino y Yoguel 1998.

En primer lugar, las firmas Pymes que no efectuaron actividades de capacitación ni de consultoría constituyen una proporción muy elevada del panel (39% de los

casos); es decir, casi el 40% de las empresas de la muestra, que son empresas que han permanecido en el mercado durante estos últimos años, no utilizaron en los dos últimos años ningún servicio externo, privado o público de capacitación o consultoría. Este grupo se caracteriza por el predominio de Pymes con caídas en las ventas desde el inicio del plan de convertibilidad y un coeficiente promedio de exportación significativamente más reducido que el resto de los grupos ¹¹/. Otros rasgos distintivos que pone de manifiesto la encuesta referidas a este grupo son la falta de planificación financiera, la reducida capacidad tecnológica, el escaso uso de instrumentos de política pública y un elevado grado de aislamiento ¹²/.

Cuadro 1: Razones para la no utilización de servicios de consultoría

Razones	% de firmas sobre total de casos del cuadrante A	Nº de firmas
Factores exógenos		
<i>La consultoría es muy cara</i>	28%	37
<i>La oferta existente es para empresas de mayor tamaño</i>	22%	29
<i>Necesitaría mas información sobre la oferta de consultoría</i>	18%	24
<i>El nivel técnico no es adecuado</i>	15%	20
Factores endógenos		
<i>La empresa no necesita</i>	43%	56
<i>La empresa no tiene RRHH que actúen como contraparte</i>	18%	24
<i>No utiliza asistencia por temor a la divulgación</i>	16%	21

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Al ser consultadas las empresas por las razones por las que no efectuaron actividades de consultoría, los factores exógenos y endógenos tienen un peso similar (ver Cuadro 1). Como puede observarse, predominan las respuestas “no necesito consultoría”, lo que constituye un factor de extrema gravedad dadas las características señaladas anteriormente para este numeroso grupo.

¹¹ Mientras las ventas externas representan el 3.6% del total de ventas, en el resto de los grupos oscilan –en promedio, entre el 8 y el 9%.

¹² En este grupo no existen firmas de elevada capacidad tecnológica, las firmas aisladas en el tejido productivo constituyen alrededor de tres cuartos del grupo y apenas un 5% utilizó instrumentos de política.

¹³ Mientras las ventas externas representan el 3.6% del total de ventas, en el resto de los grupos oscilan –en promedio, entre el 8 y el 9%.

¹⁴ En este grupo no existen firmas de elevada capacidad tecnológica, las firmas aisladas en el tejido productivo constituyen alrededor de tres cuartos del grupo y apenas un 5% utilizó instrumentos de política.

En relación a la no utilización de servicios de capacitación, las firmas manifestaron mayores limitaciones y razones endógenas (ver Cuadro 2). Predominan las respuestas que señalan que los servicios son caros (factor exógeno) y que la empresa no necesita capacitación (factor endógeno). Estos elementos permiten pensar en un mecanismo de retroalimentación conducta-performance: las firmas tienen problemas competitivos en el mercado, las firmas no pueden identificar con presión y compromiso cuáles son sus problemas y debilidades, las empresas mantienen un gran aislamiento con el contexto externo, lo cuál refuerza su percepción de que sus problemas son de tipo exógenos y están fuera de su empresa y control, no creen necesario efectuar actividades de capacitación y consultoría, lo que agrava su performance en el actual contexto competitivo.

Cuadro 2: Razones para la no utilización de servicios de capacitación

Razones	% de firmas sobre total de casos del cuadrante A	Nº de firmas
Factores exógenos		
<i>Los servicios de capacitación son muy caros</i>	30%	39
<i>Necesitaría mas información sobre la oferta de capacitación</i>	18%	24
<i>El nivel técnico no es adecuado</i>	17%	22
<i>No encuentra gente competente</i>	11%	14
Factores endógenos		
<i>La empresa no necesita</i>	27%	35
<i>No se dispone de tiempo para capacitación</i>	20%	26
<i>No puede distraer el tiempo de la gente en capacitación</i>	22%	29
<i>No dispone de recursos para contratarla</i>	20%	26

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Algunas hipótesis adicionales que surgen del diálogo con empresarios se vinculan con: (i) los dueños-empresario no entienden claramente la necesidad de reconvertirse, tienen dificultades para encarar un proceso de cambio cuyo final no está asegurado y ponen gran parte de los problemas en las variables macroeconómicas, (ii) los problemas de corto plazo son los únicos que el empresario considera importantes para invertir dinero y tiempo, especialmente en un contexto de escasez de ambos recursos, (iii) los nuevos conocimientos y técnicas exceden la formación formal del dueño-empresario, planteándole un desafío y problema de índole personal que se vincula con la limitación de su poder y control en la firma y (iv) la rotación de personal es alta y, por lo tanto, una parte de los conocimientos se pierde con la gente si no se materializan en rutinas. La incorporación de nuevas prácticas y rutinas va más allá de cambiar procedimientos formales ya que las rutinas expresan una modalidad operativa y

una cultura empresarial. Estas empresas están, prácticamente, fuera del mercado de servicios ya que en gran medida no se consideran demandantes. Como puede resultar obvio, estas empresas Pymes tienen un bajo nivel de información sobre los servicios ofertados.

Un segundo grupo de firmas está compuesto por las Pymes que efectuaron actividades de capacitación pero no demandaron consultoría (cuadrante B). Este conjunto también constituye un grupo numeroso (40% del total); es decir, cerca del 80% de las firmas encuestadas no ha utilizado servicios de consultoría externa durante los últimos años. A diferencia del primer grupo de empresas Pymes, este conjunto de firmas tiene un dinamismo en el mercado levemente superior y mejores niveles en el grado de inserción externa, conducta tecnológica, planificación financiera, uso de políticas y vinculación con otros agentes ^{15/}.

Cuadro 3: Razones para la no utilización de servicios de consultoría

Razones	% de firmas sobre total de casos del cuadrante A	Nº de firmas
Factores exógenos		
<i>La consultoría es muy cara</i>	51%	69
<i>La oferta existente es para empresas de mayor tamaño</i>	35%	47
<i>Necesitaría mas información sobre la oferta de consultoría</i>	22%	30
<i>El nivel técnico no es adecuado</i>	18%	24
Factores endógenos		
<i>La empresa no necesita</i>	27%	36
<i>La empresa no tiene RRHH que actúe como contraparte</i>	22%	30
<i>No utiliza asistencia por temor a la divulgación</i>	11%	15

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

La decisión de efectuar sólo actividades de capacitación podría asociarse a que tienen un menor grado de complejidad que las de consultoría, son menos costosas, tienen una menor duración y generan compromisos empresariales de mucha menor envergadura. Al ser consultadas por los motivos que les impiden efectuar consultorías, estas firmas plantean que las razones exógenas son más significativas que las endógenas, siendo el elevado precio de la consultoría el factor más relevante (ver Cuadro 3). Sin embargo, también podría pensarse que por detrás de estas razones exógenas subyacen elementos endógenos, tales como la falta de recursos humanos de contraparte, la dificultad para identificar y

¹⁵ Las firmas de elevada capacidad tecnológica representan un cuarto del grupo; el 53% pueden considerarse aisladas, el 15% usó algún instrumento de política y algo más de un tercio de las firmas tuvo caídas de facturación desde el comienzo de la década.

precisar sus necesidades de consultoría, las limitaciones para poder evaluar tanto el *output* de los servicios como la razón costo-beneficio asociada, aspectos que, en conjunto, también limitan el acceso al mercado de estos servicios.

El tercer grupo de firmas que agrupa a las Pymes, que efectuaron tanto actividades de consultoría como de capacitación (cuadrante C) está constituido por sólo el 16% del total. Este conjunto de empresas han tenido, en promedio, una mejor performance que el resto del panel durante el período de transformación económica y productiva del país, son las Pymes de mejor conducta tecnológica, las de menor aislamiento relativo, las que hacen un mayor uso de instrumentos de política y los que tienen una mejor planificación financiera¹⁶. Se trata, por lo tanto, de las firmas que tienen las mayores competencias endógenas, lo cuál les permitiría tener mayor probabilidad de superar las restricciones exógenas que enfrentan y mayor capacidad para optimizar el uso de los instrumentos de política ofertados en los últimos años.

Finalmente, un grupo muy reducido de firmas (6%) ha efectuado sólo actividades de consultoría (cuadrante D). Este reducido grupo incluye empresas con características no homogéneas y más asimilables a los dos primeros en términos de dinámica en el mercado, planificación financiera y conducta tecnológica. Los factores endógenos constituyen la limitación más fuerte de las firmas de este grupo para efectuar actividades de capacitación.

3. Rasgos predominantes de los servicios de consultoría y capacitación que demandan las firmas Pymes

Las actividades de consultoría realizadas por las firmas encuestadas pueden caracterizarse más específicamente considerando el área en que se focalizan, su duración, los costos involucrados y el tipo de agente proveedor de los servicios. Sobre el total de actividades de consultoría efectuadas por las firmas del panel entre 1997 y 1998 (ver Cuadro 4), que ascienden a 200, las áreas temáticas más importantes fueron: calidad y tecnología (un tercio del total), y gestión y marketing, que en conjunto alcanzaron el 69% del total. La fuerte presencia de los servicios de calidad y tecnología puede, en parte, explicarse a partir de las exigencias en el aseguramiento de la calidad de los clientes de las Pymes demandantes.

La duración promedio de las actividades de consultoría fue de alrededor de 9 meses, con un costo medio mensual de aproximadamente \$2.400 por empresa. Las asistencias técnicas sobre calidad, finanzas e informática fueron las de mayor duración, llegando a tener un plazo medio cercano al año. Por otro lado, las

¹⁶ Así, el 67% de las firmas de este grupo registró aumentos en sus ventas a lo largo de la década; un cuarto tiene una adecuada planificación financiera, lo que constituye una elevada proporción comparada con el resto de los grupos; el 27% utilizó instrumentos de política lo cual constituye casi tres veces el porcentaje promedio correspondiente a los dos grupos anteriores. Por último, dos tercios de las firmas de este grupo tienen una elevada capacidad tecnológica y la proporción de firmas aisladas es levemente inferior a la mitad del grupo, lo cual también constituye una proporción significativamente inferior a la de los restantes grupos.

consultorías en gestión, marketing y comercio exterior registran plazos de duración menores, con promedios cercanos a los 7 u 8 meses.

Cuadro 4: Area temática, duración y costos de los servicios de consultoría

Area	% de casos	Duración Media Semanas	Costo Medio Miles de \$
Calidad* y tecnología	33.0	44	31.0
Gestión	18.0	29	16.6
Marketing	18.0	28	6.4
Informática	15.5	40	17.7
Comercio exterior	6.0	32	17.2
Finanzas	5.0	42	8.5
Otros	4.5	8	21.2
Total	100	35	20.5

* Incluye ISO 9000, Calidad Total, Medio ambiente y seguridad e higiene industrial.

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

En relación con los costos de los servicios también se registran variaciones entre áreas temáticas. Los servicios más costosos fueron los vinculados a calidad y tecnología, mientras que los menos costosos se refieren a marketing y finanzas. Estas variaciones podrían estar asociadas a las condiciones actuales de oferta y demanda del mercado para cada uno de estos servicios y a los perfiles profesionales y calificaciones de los servicios.

Los proveedores de consultoría fueron principalmente empresas consultoras (53.9% de los casos), aunque la modalidad consultor individual también alcanza una proporción importante de los casos (ver Cuadro 5). Por el contrario, las instituciones públicas sólo efectuaron el 10% de las asistencias, proporción que se reduce aún más si se excluyen las actividades efectuadas por las municipalidades. Vinculando el tipo de proveedor y la área temática, destaca una participación relativa de empresas consultoras en finanzas, calidad y tecnología y marketing, mientras que los consultores individuales son más utilizados para consultorías de gestión.

Estos datos revelarían un fuerte nivel de desvinculación entre las firmas y las instituciones públicas de apoyo, especialmente en el área de calidad y tecnología. A su vez, información indirecta vinculada con la elevada proporción de empresas consultoras que ofrecen servicios en esa área, indicaría algunos interrogantes acerca de su eficiencia, considerando la existencia de las fallas en los mercados de estos servicios que se manifiestan en la escasa adaptación de la oferta a las necesidades de la demanda, a las dificultades de las firmas para poder precisar sus requerimientos y la falta de “señalamiento” respecto de las capacidades de las empresas de consultoría (SECYT 1997)

Cuadro 5: Proveedores de los servicios de consultoría

Area	Proveedor				Total
	Consult. Individual	Empresa consultora	Instituc. Pública	Empresa contratista	
Finanzas	11.1	66.7	22.2	0.0	100.0
Calidad* y tecnología	22.6	62.9	11.3	3.2	100.0
Marketing	38.9	58.3	0.0	2.8	100.0
Informática	35.5	54.8	6.5	3.2	100.0
Comercio exterior	33.3	50.0	16.7	0.0	100.0
Gestión	42.9	37.1	17.1	2.9	100.0
Otros	50.0	25.0	0.0	25.0	100.0
Total	32.6	53.9	9.8	3.6	100.0

* Incluye ISO 9000, Calidad Total, Medio ambiente y seguridad e higiene industrial.

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Las formas más utilizadas por la empresa para identificar y conectarse con los proveedores de servicios de consultoría han sido principalmente dos, la recomendación de un asesor o colega o el marketing desarrollado en forma directa por el consultor o empresa de consultoría. Las cámaras empresariales parecen jugar un rol importante en el acercamiento entre la Pyme y los servicios de consultoría, no obstante debe recordarse que el grupo que demanda servicios de consultoría no alcanza al 20% del panel total.

Cuadro 6: Mecanismos de selección de los servicios de consultoria

Mecanismo de selección	% de casos
Sugerencia de un asesor o colega	35.1
Ofrecimiento directo del consultor	33.5
Referencia de una cámara	12.4
Otros (especificar)	10.3
Prensa escrita y revistas especializadas	3.1
Por ofrecimiento del sector público	3.1
Por ofrecimiento de bancos	1.5
Directorio de consultores	1.0
Total	100.0

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Por otro lado, los avisos gráficos, las recomendaciones de bancos y del sector público así como los directorios de consultores parecen ser mecanismos muy poco efectivos (ver cuadro 6). Esto puede constituir un elemento a tener en cuenta por las instituciones públicas y privadas oferentes de servicios que en los últimos años

han lanzado importantes programas al mercado en especial, considerando que el marketing de los servicios ofertados debería tener en cuenta las modalidades utilizadas por las firmas para acceder a la consultoría. En cualquier caso, un problema significativo del mercado de consultoría es que excluye, por omisión, a un sector muy grande de las empresas necesitadas.

Los resultados de la encuesta muestran también que las firmas que efectuaron capacitación y la evalúan bien constituyen un grupo mucho más numeroso que las que efectuaron consultoría con una evaluación adecuada. Esto revela que en principio la adecuación de los servicios de capacitación a las demandas de los usuarios ha sido significativamente mayor que los de consultoría, planteando en este último caso un problema de desarrollo de la oferta. Debe tenerse presente, también que el mercado de capacitación privado tiene un mayor desarrollo relativo.

Cuadro 7: Area temática, duración y costos de los servicios de capacitación

Area	% de casos	Duración Media Horas	Asistentes
Producción-Automatización-Diseño	23.1	138	14
Administración-Gerenciamiento-Planificación	15.3	99	15
Otros a/	14.9	124	14
Computación	13.3	58	8
Marketing	11.3	25	18
Calidad	9.8	188	23
Seguridad e higiene	5.3	12	28
Comercio exterior	2.7	55	5
Impuestos	2.2	48	12
Economía, finanzas y contabilidad	2.2	70	2
Total	100	101	15

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Notas: a/ cursos de idiomas, negociación, seminarios generales de actualidad, etc.

Efectuando una caracterización de las actividades de capacitación similar a la realizada en el caso de consultoría, las áreas temáticas más importantes fueron las de producción, automatización y diseño; administración, gerenciamiento y planificación; cursos no específicos (idiomas, negociación, etc.); computación y marketing. Estas cinco actividades dieron cuenta, en forma conjunta, del 78% de las actividades de capacitación realizadas por el panel entre 1997 y 1998. Como se puede apreciar (ver cuadros 4 y 8), existe un ordenamiento relativamente

similar entre las principales temáticas de las actividades de consultoría y capacitación, destacándose, sin embargo, un mayor peso relativo del marketing y el aseguramiento de la calidad en las actividades de consultoría. Si bien la proporción de firmas involucradas en consultoría equivale a menos de la mitad de las que efectúan capacitación, la intensidad de las actividades de consultoría en comparación con la de capacitación es significativamente mayor¹⁷.

Cuadro 8: Proveedores de los servicios de capacitación

Area	Proveedor						Total
	Capacitador individual	Empresa de capacitación	Institución pública	Interna	Contratista	Cursos en el exterior	
Marketing	10.2	69.4	12.2	4.1	2.0	2.0	100.0
Comercio exterior	9.1	63.6	9.1	9.1	9.1	0.0	100.0
Economía, finanzas y contabilidad	0.0	60.0	30.0	0.0	10.0	0.0	100.0
Otros	19.7	57.4	8.2	3.3	0.0	11.5	100.0
Administración-Gerenciamento-Planificación	12.7	57.1	19.0	4.8	4.8	1.6	100.0
Producción-Automatización-Diseño	7.9	54.5	17.8	5.0	7.9	6.9	100.0
Impuestos	33.3	44.4	11.1	0.0	11.1	0.0	100.0
Calidad	25.0	43.2	18.2	9.1	4.5	0.0	100.0
Seguridad e higiene	26.7	40.0	6.7	20.0	6.7	0.0	100.0
Computación	35.1	35.1	12.3	5.3	10.5	1.8	100.0
Total	17.1	52.9	14.8	5.5	5.7	4.0	100.0

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Del mismo modo que en los servicios de consultoría, los principales oferentes de capacitación son las empresas privadas de capacitación (52,9% del total). El resto de los oferentes ocupa un lugar distante, destacándose los capacitadores individuales y las instituciones públicas, que en capacitación tienen un rol mucho más significativo que en la consultoría. Por el contrario, la participación de los

¹⁷ Esta comparación se efectúa tomando como base la cantidad de semanas involucradas en tareas de capacitación y asistencia técnica. Así, en actividades similares, la cantidad de semanas de consultoría supera las de capacitación entre 11 (informática) y 30 (marketing) veces. Por último, considerando la cantidad de empresas y las semanas promedio dedicadas a consultoría y capacitación, el total de horas de capacitación equivale a sólo el 15% de las de consultoría.

capacitadores internos, de empresas contratistas y del exterior del país es significativamente más reducida (ver cuadro 8).

Finalmente, la comparación de estos iniciales resultados con otros estudios previos llevados a cabo en Argentina pone de manifiesto dos elementos: por un lado, el número de actividades de capacitación y consultoría contratados por las Pymes en los últimos años es mayor al registrado en otros análisis y muestra una tendencia creciente; por otro lado, el gasto -o inversión en activos intangibles asociados con sus competencias- en estos servicios en relación con la facturación de las empresas es todavía insignificante.

4. Reflexiones finales

En un contexto de negocios donde las firmas señalan confrontar problemas y restricciones exógenas para su desarrollo, las limitaciones para acceder al mercado de servicios de capacitación y consultoría no son percibidas como un problema grave. Resulta obvio, a partir de los resultados de este estudio, que la estrategia de política industrial debe dar respuesta y atención a la resolución de los problemas más generales del contexto de negocios, además de la expansión y consolidación del mercado de servicios. Los servicios -y el desarrollo del mercado de los servicios técnicos de soporte- constituyen un complemento indispensable de una política más amplia de fortalecimiento del escenario de negocios que reduzca las restricciones exógenas que confrontan las empresas debido a fallas en el funcionamiento de los mercados, brechas y tratamiento desiguales entre firmas de diferente tamaño, marcos regulatorios, trabas administrativas, incertidumbre jurídica, ausencia de una estrategia industrial percibible, ineficiencia de infraestructuras, etc.

Los datos del panel permiten pensar que en el desarrollo de sus competencias endógenas y activos intangibles, las firmas transitan un sendero -con marchas y contramarchas- que va desde un extremo negativo, donde los agentes no efectúan ninguna actividad de capacitación, consultoría y asesoramiento externo hasta el extremo positivo, que incluye a las firmas para las que estos servicios forman parte de sus prácticas habituales y están insertos en sus proceso deliberado de aprendizaje y fortalecimiento competitivo. El recorrido de una posición a otra no parecería ser automático, simple o lineal, producto de una racionalidad empresarial plena y transparente.

Es evidente que muchas firmas se incorporan al mercado de servicios de asistencia técnica desde la capacitación, observándose que una proporción significativa de firmas no logran ir más mucho adelante. Uno de los problemas más corrientes dice relación con que gran parte de los servicios de capacitación pone el énfasis en transmitir conocimientos e información formal sin una adecuación del esquema pedagógico al estilo de aprendizaje empresarial. En

¹⁸ Esto se manifiesta en la presencia de un mercado, en especial en asistencia técnica, caracterizado por escasos demandantes y oferentes, escasa articulación entre agentes y excesiva estandarización de los servicios ofertados.

estos casos, las empresas participan pasivamente del servicio de capacitación y tienen enormes dificultades para adaptar e incorporar los nuevos conocimientos en su gestión. Es frecuente escuchar como crítica al servicio de capacitación que el mismo es muy "teórico", no baja a la realidad de las empresas; sin embargo en muchas ocasiones el problema es centralmente metodológico. Las carencias de competencias técnicas o gerenciales o las debilidades en las capacidades competitivas de las firmas no son una necesidad que se satisface de manera convencional, donde la empresa Pyme es el receptor pasivo que debe ser "llenado" con una solución externa. Las carencias de capacidades son potencialidades (habilidades, atributos, saberes) que deben crearse, estimularse, desarrollarse, que requieren un proceso de tipo acumulativo que incluye la selectividad del conocimiento aprendido, la desestructuración de conocimiento previos, la maduración y experimentación de los nuevos saberes y la combinación y enraizamiento de estos nuevos conocimientos con los activos intangibles disponibles en la firma. El fortalecimiento de las competencias no se resuelve con una acción, con un evento, con la compra de un saber, es un proceso de aprendizaje de actividades externas e internas. Muchas de las empresas Pymes consultadas perciben cierta frustración en este proceso, en la medida que los resultados de la capacitación no se trasladan rápidamente a la performance de la firma..

El trabajo muestra, también, que si bien los servicios de capacitación y consultoría constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo de las capacidades competitivas de las firmas, la conformación y dinamismo de ese mercado no es automática. Existen restricciones tanto desde la demanda como de la oferta de servicios para Pymes. Por una parte, un grupo significativo de potenciales usuarios esta fuera del mercado por razones principalmente endógenas, ya que no identifican e individualizan claramente su necesidad y los propósitos y resultados que tendría contratar servicios externos de asistencia técnica. Este conjunto de firmas Pymes requiere un proceso de sensibilización y autodiagnóstico que les permita comenzar a reconocer sus propias limitaciones y la necesidad de ampliar sus vínculos externos como modalidad más eficiente de atención de sus problemas. Por otro lado se han detectado dificultades asociadas a las características específicas del servicio, a la tradición de la oferta que, en general, funciona bajo la idea de que los saberes demandados por las firmas son solamente de tipo codificado y su transferencia se puede realizar por modalidades convencionales.

Los resultados de la encuesta son muy concluyentes respecto del perfil de los participantes en el mercado: mayoritariamente se trata de empresas privadas especializadas en capacitación o en ciertos servicios de consultoría. La participación del sector público como proveedor directo de servicios es muy baja, a pesar que existen instituciones nacionales y provinciales dedicadas a generar programas de apoyo a Pymes. En este sentido, parecería que la visión empresarial daría sustento a la propuesta de que el sector público ocupe una posición de segundo piso en el área de servicios de apoyo, estimulando la conformación creciente del mercado, sensibilizando a las firmas, creando situaciones que

favorecen la utilización de servicios, apoyando el mejoramiento de la oferta y la adecuación de la misma a las necesidades específicas de las Pymes, estableciendo los estándares técnicos óptimos para los servicios pero, no participando del mercado de forma directa, excepto como proveedor testigo.

Referencias Bibliográficas

Boscherini F. y Yoguel G (1996) "Algunas consideraciones sobre la medición de los procesos innovativos: La relevancia de los rasgos informales e incrementales", Revista Redes, Universidad de Quilmes.

Boscherini F, Lopez M y Yoguel G (1997), Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de captación aplicado al caso de Rafaela, Documento de Trabajo Nro 10

Cepeda H y Yoguel G, Las Pymes frente a la apertura y el proceso de integración subregional: Un desafío de reacomodamiento competitivo, Documento de Trabajo Nro 13, Unión Industrial, 1993.

Gatto F. Los desafíos de la internacionalización y el MERCOSUR para las Pymes argentinas, documento presentado al Seminario "Descentralización y Desarrollo", Agencia Española de Cooperación Internacional, Santiago de Chile, 1994.

Gatto F., "Las exportaciones industriales de pequeñas y medianas empresas", en Kosacoff (Ed) Hacia una nueva estrategia exportadora, Universidad de Quilmes, 1995.

Gatto F. y Ferraro C, Las Pymes en el MERCOSUR: Definiciones y primeras estimaciones, Documento de Trabajo Nro 34, Cepal, Bs Aires, 1993

Gatto F y Yoguel G, "Las Pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica" en Kosacoff (Ed) El Desafío de la competitividad, Alianza 1994.

Gatto F., "Nuevos desafíos competitivos que introduce el proceso de integración Mercosur a las Pymes industriales", mimeo CEPAL, 1998

Kantis H., La competitividad de las Pymes productoras de calzado, Programa CFI-CEPAL, mimeo, 1993.

Kantis H., Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. CEPAL, Documento de Trabajo Nro 73, 1996.

Mertens L, (1996), Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, OIT, Polform-Cinterfor.

Moori-Koenig V. y Yoguel G. (1998), " Capacidades innovadoras en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación", en Revista Comercio Exterior, Vol. 48 Nro 8, México y Documento de Trabajo Nro 9, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, San Miguel.

Moori-Koenig V, Yoguel G., y Gatto F., Reflexiones sobre la competitividad de las empresas Pymes en el nuevo escenario de apertura e integración, La situación de las firmas metalmecánicas; Serie Integración Económica, Documento de Trabajo Nro IE/03, Secretaría de Programación Económica, Bs Aires, 1993.

Moori-Koenig V y Yoguel G., Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las Pymes argentinas, CEPAL, Documento de Trabajo Nro 65, 1995.

Moori-Koenig V. y Yoguel G. (1996), "Dinámica reciente de las exportaciones industriales de las Pequeñas y Medianas empresas", en Boletín Techint, Nro 288.

Moori-Koenig V., Algunas características del financiamiento bancario a las exportaciones industriales, CEPAL, Documento de trabajo Nro 75, 1997.

Motta J. (1996), " El resurgimiento de las Pymes, espejismo, fenómeno transitorio o nueva tendencia de organización industrial", Instituto de Economía y Finanzas, Universidad Nacional de Córdoba.

Novick M. Miravalles y Senen Gonzalez C. (1998), Vinculaciones interfirmas y competencias en la Argentina: Los casos de la industria automotriz y las telecomunicaciones, en Novick y

Novick M., Bartolomé M, Buceta M., Miravalles M y Senen Gonzalez C. (1998), Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales; Papeles de la oficina técnica Nro 6, CINTERFOR-OIT.

Novick y Gallart (1998) Competitividad, Redes productivas y competencias laborales, OIT-

Quintar A.(1993), Pequeños y medianos empresarios industriales metalmecánicos de Rosario. Documento de Trabajo No. 38. Programa CFI-CEPAL, Buenos Aires.

Storey D., The Performance of Small Firms, Routledge, UK, 1987

Walsh J and White J., "A Small Business is not a Little Big Business", Harvard Business Review, 1981

Yoguel, G, Gutman G y Angelelli P. (1999) El entorno competitivo y las restricciones para el desarrollo de las Pymes argentinas: la visión de las empresas. Primer informe de resultados. Fundes y Universidad Nacional de General Sarmiento.

Yoguel G. (1998), Desarrollo del proceso de aprendizaje de las firmas: los espacios locales y las tramas productivas; Seminario de Sistemas Locales de Innovación, Río de Janeiro Diciembre de 1998

Yoguel G. y Boscherini F La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes exportadoras argentinas, CEPAL, Documento de Trabajo Nro 71, 1996.

Secretaría de Ciencia y Tecnología (1997), Plan Nacional Plurianual de Ciencia y Tecnología 1998-2000, Doc. Nro 1, Programa de capacitación tecnológica de Pymes industriales; Secretaria de Ciencia y Tecnología, elaborado en el Instituto de Industria de la UNGS por Yoguel G., Neuman M., Quintar N. Braidot N y Nicolini J..

Yoguel G. "El ajuste empresarial frente a la apertura, respuestas de las Pymes", Rev. Desarrollo Económico, Número especial, otoño 1998.

Yoguel G., Las estrategias de cooperación interempresarial de las Pymes Argentinas y Brasileñas a principios de los noventa, CEPAL, Documento de Trabajo Nro 70, 1996.

Yoguel G, "Reestructuración económica, Integración y Pymes: el caso de Brasil y Argentina" en Katz (Ed) Estabilización Macroeconomica, Reforma estructural y Comportamiento Industrial. Editorial Alianza.