

Diseño de un Modelo de Dirección estratégica para
Micro, Pequeñas y Medianas Empresas uruguayas

Por

Laura Flores Peluffo

Tesis entregada a la Fundación Universitaria
Iberoamericana como requisito parcial para
optar al grado de Máster en Dirección Estratégica

Universidad de León

2010

Resumen

La finalidad de esta tesis es desarrollar un modelo de Dirección estratégica para las MPyMEs uruguayas. Para ello se abordan las limitaciones, fortalezas, oportunidades y amenazas que disponen estas empresas desde un punto de vista sistémico, considerando las perspectivas del entorno microeconómicos, al entorno macroeconómico según lo expresado por organismos internacionales y la perspectiva de los propios empresarios. De estos análisis se detectó como ventana de oportunidad las políticas de apoyo gubernamentales existentes hoy día en el país, y una serie de puntos de apalancamiento que fueron integrados en hipótesis, las cuales fueron validadas a través de la opinión de referentes en el trabajo con MPyMEs y luego incorporadas al modelo de Dirección estratégica en desarrollo.

Los resultados obtenidos indican que el modelo diseñado en este trabajo se adapta a las necesidades de las MPyMEs uruguayas, pudiendo de esta manera colaborar con la mejora de la competitividad y sustentabilidad de las mismas.

Abstract

The purpose of this thesis is to develop a strategic management model for Uruguayan MSMEs. This will address the limitations, strengths, opportunities and threats that have these companies from a systemic point of view, considering the prospects for microeconomic environment, macroeconomic environment and the perspective of the own entrepreneurs. As a consequence of these analysis an opportunity window was detected in the government support policies that exists in the country today, and a number of leverage points that were included in a serie of hypothesis, which were validated through the opinion of key persons in working with MSMEs and then incorporated into the Strategic Planning developing model.

The results indicate that the designed model in this work is appropriate to the Uruguayan MSMEs needs and may contribute with their improving of the business competitiveness and sustainability.

Agradecimientos

En este apartado agradezco a la vida por haberme regalado una familia hermosa y generosa que me permitió encausarme en este camino y descubrir un mundo maravilloso dentro de la gestión empresarial

Al “profe” Osorio por ser virtualmente un gran compañero y guía, dejarme aprender a través de su ejemplo y lograr que comprendiera la realidad objetivamente a través del método científico en toda su extensión.

Y finalmente a quienes colaboraron con la encuesta realizada, la que fortaleció fuertemente la aplicabilidad del modelo desarrollado.

mit Liebe für alles

Tabla de Contenido

Capítulo 1: El Problema	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Descripción del área problemática.....	10
1.2.1 Análisis interno de las MPyMEs	15
1.2.2 Análisis del entorno de las MPyMEs	20
1.2.3 Resumen de la situación problemática	21
1.3 Antecedentes	24
1.3.1 Entorno nacional.....	24
1.3.2 Entorno internacional	32
1.4 Situación deseable.....	33
1.5 Sugerencias para alcanzar dicha situación.....	34
1.6 Justificación del modelo seleccionado.....	36
1.7 Pregunta de investigación	38
1.8 Objetivos de la investigación.....	38
1.8.1 Objetivo general	38
1.8.2 Objetivos particulares	38
1.9 Capitulación	39
Capítulo 2: Dirección estratégica.....	41
2.1 Introducción.....	41

2.2 Competitividad.....	41
2.3 Un modelo de Dirección estratégica generativo: el Modelo de Liedtka.....	47
Capítulo 3: Condiciones básicas del entorno de negocio uruguayo	57
3.1 Introducción	57
3.2 Índice de Competitividad Global del World Economic Forum.....	58
3.3 Valores uruguayos del Índice de Competitividad Global , período 2009-2010	63
3.4 Análisis del indicador	66
3.5 Grado de avance hacia el desarrollo sustentable del país	82
3.6 Reflexiones finales.....	83
Capítulo 4: MPyMEs como organización	84
4.1 Introducción.....	84
4.2 Caracterización de las MPyMEs uruguayas	85
4.2.1 Clasificación.....	86
4.2.2 Dimensiones	88
4.2.3 Naturaleza jurídica.....	92
4.2.4 Importancia social	99
4.2.5 Talento humano	101
4.2.6 Perfil de los empresarios	109
4.2.7 Asistencia técnica.....	120
4.2.8 Capacidad financiera	123
4.2.9 Financiamiento	126

4.2.10	Importancia económica	128
4.2.11	Desempeño económico.....	129
4.2.12	Expectativas.....	133
4.2.13	Mercado.....	134
4.2.14	Mejora de la competitividad.....	136
4.2.15	Asociatividad.....	139
4.2.16	Acceso a la información	142
4.2.17	TICs y tecnología productiva	144
4.2.18	En definitiva	152
4.3	Limitaciones de las MPyMEs uruguayas.....	155
4.3.1	Perspectiva de los propios empresarios.....	155
4.3.2	Perspectiva internacional de la WEFO.....	163
4.3.3	Perspectiva internacional de Economist Intelligence Unit respecto al talento humano e innovación.....	164
4.3.4	Perspectiva internacional del Banco Interamericano de Desarrollo.....	179
4.4	Organización de las MPyMEs uruguayas.....	181
Capítulo 5: Planteamiento de las hipótesis.....		184
5.1	Introducción.....	184
5.2	Matriz DAFO.....	180
5.3	Identificación de estrategias.....	190
5.4	Hipótesis	191

Capítulo 6: Descripción del Modelo desarrollado.....	209
6.1 Introducción.....	209
6.2 Diseño del modelo para MPyMEs uruguayas.....	209
6.2.1 Realidad actual.....	210
6.2.2 Futuro deseado.....	210
6.2.3 Diseño del modelo para MPyMEs uruguayas.....	212
6.2.4 Planificación estratégica.....	213
6.3 Descripción del modelo desarrollado.....	214
6.3.1 Diagrama del proceso.....	214
6.3.2 Descripción de las etapas.....	214
Capítulo 7: Metodología de validación del modelo.....	220
7.1 Introducción.....	220
7.2 Fase Preparatoria.....	220
7.2.1 Etapa reflexiva.....	221
7.2.2 Etapa de diseño.....	221
7.3 Fase de trabajo de campo.....	228
7.4 Fase analítica.....	230
7.4.1 Estudio de la validez de la encuesta.....	230
7.4.2 Estudio de fiabilidad por comparación de mitades.....	230
7.4.3 Análisis de resultados y conclusiones.....	232

Capítulo 8: Balance final del proyecto	236
8.1 Conclusiones.....	236
8.2 Recomendaciones e investigaciones futuras	237
8.3 Reflexiones personales	239
Capítulo 9: Referencias	239

Capítulo 1: El Problema

1.1 Introducción

En estas tesis final de maestría nuestra preocupación se centra en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MPyMEs) uruguayas. Su importancia es consecuencia a el conocido rol protagonista que presentan estas empresas en el desarrollo económico y social del país, sea por su importante contribución al PBI dependiendo del sector al que pertenece cada empresa o por la alta tasa de mano de obra que ocupan.

Por ello, el gobierno ha creado organizaciones y políticas de apoyo e incentivos destinados a estas empresas, lo que crea hoy día una ventana de oportunidad. No obstante, las MPyMEs uruguayas disponen de numerosas carencias que deben superar si pretenden lograr una sustentabilidad a mediano y largo plazo.

En este trabajo se analizan las problemáticas de sustentabilidad a mediano y largo plazo de las MPyMEs uruguayas desde una perspectiva sistémica, con miras de diseñar un modelo de Dirección estratégica que colabore a minimizar estas debilidades con base a aprovechar las fortalezas de las MPyMES y las oportunidades den entorno nacional e internacional.

Para ello, primeramente se caracterizan las MPyMEs uruguayas como manera de conocer y comprender su organización y cultura interna, y se analizan las condiciones básicas del entorno de negocio uruguayo. Considerando esta información, se desarrollan hipótesis que se validan a través de una encuesta. Finalmente, el modelo de dirección estratégica para MPyMEs uruguayas se desarrolla, tomando como base el modelo de Dirección estratégica de Liedtka. El mismo integra un componente creativo de pensamiento estratégico con uno racional de planificación estratégica, lo que da al sistema una flexibilidad necesaria para

adecuarse a un entorno de negocios cambiante junto a la herramienta de planificación por objetivos que permite de una manera eficaz medir que tan cerca estamos de los mismos para tomar aquellas acciones que nos permita acercarnos. Logramos de esta manera, evaluar la tensión entre crear alineación con los objetivos, aspecto racional derivado de la Planificación estratégica, con la discontinuación de esta alineación para desarrollar nuevas estrategias o modificar las existentes, aspecto creativo derivado del Pensamiento estratégico, pudiendo las empresas de este modo adaptarse rápidamente al cambio del entorno sin perder de vista la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos. La tensión creativa se logra, integrando cinco elementos cuya conjunción conforma una herramienta de competitividad efectiva: la Perspectiva de sistemas, el Intento estratégico, la Oportunidad inteligente, el Manejo de hipótesis y el Pensamiento en el tiempo.

1.2 Descripción del área problemática

Dentro del desarrollo de este proyecto final de maestría, es fundamental establecer el problema que se soluciona dentro de toda la propuesta. Por consiguiente, el autor, dentro de las líneas siguientes, hace un recorrido sistémico y sistemático que describe los elementos que engloban el problema central que se espera solucionar dentro del trabajo presente.

Nuestra preocupación se centra en las Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MPyMEs) uruguayas. Las mismas actúan como una herramienta para combatir la pobreza (Blackburn, 2006) del Uruguay y un importante actor promotor del desarrollo económico del país (OIT, 1998; Iglesias, 2000).

Se puede visualizar a las MPyMEs como protagonistas del desarrollo económico y social de un país, si consideramos a modo de ejemplo, que en Uruguay representan un 99% del total de empresas, ocupando un 70% de la mano de obra

disponible (INE, 2004) y que realizan una importante contribución al PBI dependiendo del sector al que pertenece cada empresa (Tabla 1.1).

Sector	% PBI
industria	27,46
comercio	13,12
servicios	50,24

Tabla 1.1 - PBI de MPyMEs,

Fuente: MIEM/DINAPYME, 2008.

Por otro lado, la idea de combatir la pobreza mediante mecanismos de mercado, como el emprendimiento de negocios con los sectores de bajos ingresos, está comprobada internacionalmente. Con base a las investigaciones de Bruni et al. (2009), encontramos que las MPyMEs latinoamericanas disponen de ciertas fortalezas para desarrollar negocios inclusivos (Tabla 1.2), pero que las mismas no alcanzan para asegurar el éxito de estos emprendimientos. Es decir, que a pesar de disponer como principales fortalezas la proximidad de las MPyMEs a los sectores de bajos ingresos, su capacidad de focalizarse en el negocio y el compromiso de sus líderes de llevarlo adelante, esto no alcanza para superar la fragilidad y vulnerabilidad que presentan.

Fortalezas de las MPyMEs
Focalización en el mercado sector de bajos ingresos
Bajo costo de oportunidad
La proximidad y flexibilidad les permiten ser más creativas
Creatividad no convencional
Compromiso y pasión

Tabla 1.2 - Fortalezas de las MPyMEs para desarrollar negocios,

Fuente: Bruni et al, 2009.

Desde el marco internacional, se ha indicado la necesidad de construir estrategias de apoyo a las MPyMEs uruguayas que no sean diseñadas únicamente por preocupaciones de corto plazo (Cimoli M. et al, 2009) y la necesidad de diseñar estrategias efectivas a mediano y largo plazo (O'Reagan, 2002) capaces de diferenciar sus productos del resto del mercado (Liedtka, 2008).

Por otro lado, se han visto esfuerzos sostenidos del estado uruguayo para apoyar la competitividad de las mismas (Pittaluga L. 2008), estableciendo políticas y leyes de apoyo y programas de capacitación, profesionalización, formación de redes y exportación, coordinadas por unidades ejecutoras creadas con estos fines (MIEM/DINAPYME, 2009).

Consiguientemente, si analizamos el desarrollo de estrategias empresariales en la región, un censo realizado por The Economist Intelligence Unit a 175 PyMEs latinoamericanas en el año 2008 indica que un 51% de estas empresas no disponía de un análisis de estrategias adecuado (Figura 1.1), pero las empresas que disponían de Planificación estratégica consideraban que las mismas eran efectivas para direccionar el accionar de la empresa (Figura 1.2).

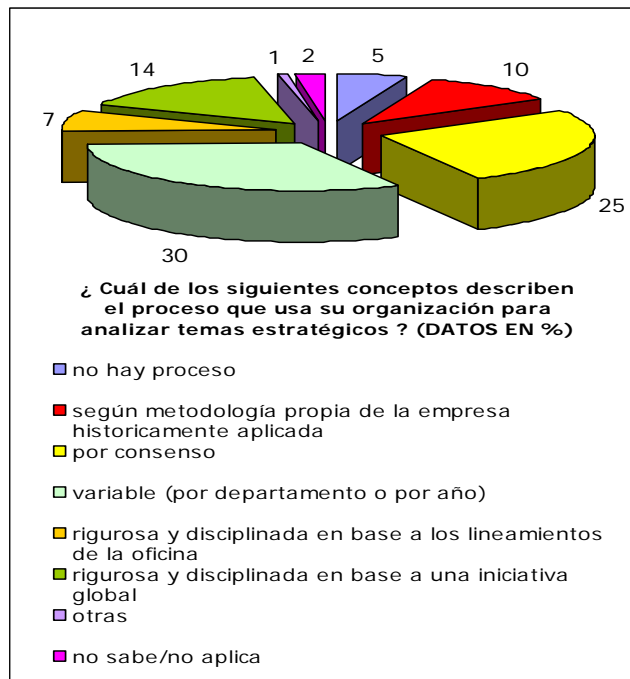


Figura 1.1 Procesos para establecer estrategias en PyMEs de Latinoamérica,

Fuente: The Economist Intelligence Unit, 2008

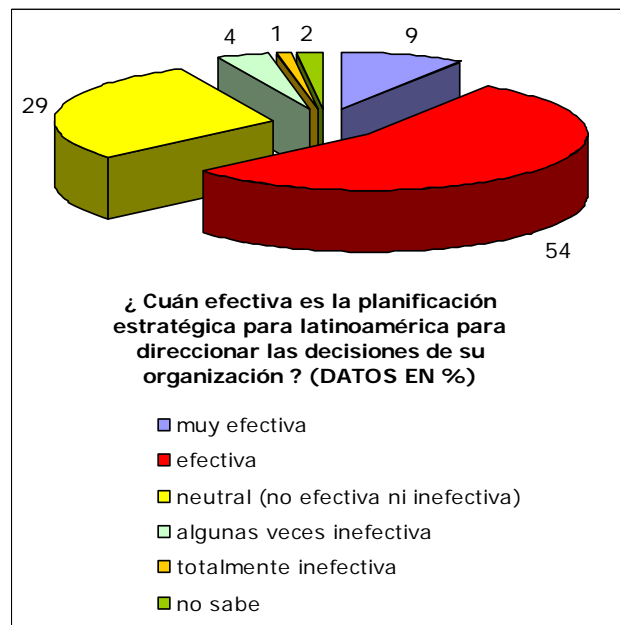


Figura 1.2 Efectividad de la Planificación estratégica en PyMEs de Latinoamérica,

Fuente: The Economist Intelligence Unit, 2008.

Es sabido que la ausencia de pensamiento, planificación y accionar estratégico repercute en una dirección empresarial basada en conductas de reacción, lo que disminuye la competitividad de las empresas (Ocaña, 2006). En Uruguay, esto

se ve agravado si consideramos que la clasificación de MPyMEs uruguayas (Tabla 1.3) incluye empresas más pequeñas respecto a empresas de la misma categoría dentro de la región (Tabla 1.4), lo que impacta en una menor fuerza laboral y financiera. Esto refuerza la necesidad de brindar herramientas de autogestión a las MPyMEs uruguayas, siendo uno de los objetivos de este trabajo.

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta	ACTIVOS MÁXIMOS hasta
Micro Empresa	1 a 4 personas	USD 60.000	USD 20.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	USD 180.000	USD 50.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	USD 5.000.000	USD 350.000

Tabla 1.3 - Criterio de clasificación de empresas privadas uruguayas,

Fuente: Decreto N° 54/92 del 7 de febrero de 1992 y N°266/95 del 19 de julio de 1995.

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta
SECTOR INDUSTRIA		
Micro	1 a 20 personas	USD 400.000
Pequeña	21 a 100 personas	USD 3.500.000
Mediana	101 a 300 personas	USD 10.000.000
SECTORES COMERCIO Y SERVICIOS		
Micro	1 a 5 personas	USD 200.000
Pequeña	6 a 30 personas	USD 1.500.000
Mediana	31 a 80 personas	USD 7.000.000

Tabla 1.4 - Criterios de clasificación de empresas en el MERCOSUR,

Fuente: Resolución N° 59/98, aprobada por el G.M.C. en diciembre de 1998.

Hoy día el reto que tienen que afrontar las MPyMEs en el mundo globalizado en que vivimos es transformar sus tradicionales políticas empresariales de manera de poder competir con productos importados en los mercados locales y/o exportar sus productos (The Economist Intelligence, 2008), surgiendo a partir de ello un fenómeno de internacionalización de MPyMEs (Armario, 2008; Fernández-Ortiz, 2009) con nuevos paradigmas y herramientas necesarias para lograr la competitividad. Una de estas herramientas, si no la más clave de ellas, es la Dirección estratégica (Hannon, 1998; Bellamy, 2009; Sascha, 2008).

Así, esta pequeña introducción sobre el tema, pretende demostrar la necesidad de la Dirección estratégica en las MPyMEs. Para definir mejor el problema y por consiguiente, el alcance de este proyecto, es vital caracterizar a profundidad las MPyMEs dentro del contexto empresarial uruguayo.

1.2.1 Análisis interno de las MPyMEs

Viabilidad

Como dijimos anteriormente las MPyMEs corresponden a un 99% del total de empresas del país, siendo el 78% micro-empresarios, 18% pequeñas empresas y 3% medianas empresas (INE, 2004). Pero la realidad indica que solo el 20% de estas empresas están funcionando a los dos años de formadas y solo 9,5% a los 5 años, encontrándose como principales causas de cierre los problemas de planificación operacional y problemas financieros (LATU, 2005). Esto demuestra la corta vida que disponen en su mayoría estas empresas y la necesidad de Planificación a mediano y largo plazo.

Desde un punto de vista contable-financiero, el 40% de las empresas aumentó su rentabilidad en los últimos dos años y un 26% la disminuyó (MIEM, 2008). Hay que señalar la dificultad que tiene las MPyMEs para acceder a líneas de crédito de mediano y largo plazo como consecuencia, en parte, de la limitación que disponen para proveer garantías patrimoniales solicitadas por el sistema financiero, lo que inhibe la inversión productiva. Esto se hace evidente si consideramos, que solo un 64% de las empresas cambió su tecnología productiva en el período 2006-2008, que el 97% utilizó para su formación capital propio o familiar, utilizando solo el 3% restante fuentes de financiamiento externo como lo son préstamos bancarios (MIEM, 2008). A pesar de ello cabe señalar que entre el 93% y 60% de las empresas están en regla, datos que hay que tener precaución en considerar ya que existen información contradictoria en este aspecto.

En otras palabras podemos sintetizar la viabilidad de las MPyMEs como con grandes problemas de sustentabilidad a mediano y largo, así como escasas prácticas financieras lo que impacta negativamente en su competitividad.

Talento humano

Si nos referimos a la mano de obra que ocupan estas empresas en nuestro país, encontramos a un 70% de los trabajadores disponibles, lo que se distribuye en un 23% a micro-empresas, un 27% a pequeñas y un 20% a medianas (INE, 2004). He aquí la importancia de las mismas, ser la principal fuerza de trabajo del país. Se dispone de escaso peso de los jóvenes al frente de estas empresas ya que aproximadamente la mitad de los directivos tienen entre 30 y 49 años, menos del 11% entre 18 y 29 años y cerca de un 39% más de 50 años (MIEM, 2008). Esto repercute en una Dirección con un enfoque mayoritariamente racional, en detrimento del enfoque creativo característico de los jóvenes y primordial para la creación de

estrategias. El 65% de los directivos admite estar en esta actividad por vocación seguido por un 31% que admite estar por necesidad o un factor coyuntural. Esto denota un fuerte carácter emprendedor de sus directivos, más considerando que un 53% de los mismos disponen de una experiencia mayor a 10 años (MIEM, 2008).

Completando el perfil humano de estas empresas, la escasa especialización de los empresarios impide el aprovechamiento de las ventajas tecnológicas y organizacionales actuales, y explica la escasa orientación a la IID que se presenta en estas empresas, lo que repercute adversamente sobre los niveles de eficiencia productiva y competitiva de la empresa. Esto a pesar de la existencia de Programas y organismos de apoyo gubernamentales creados para estos fines.

Continuando con la descripción del perfil del talento humano de las MPyMEs uruguayas, tenemos que la mayor parte de los empresarios tienen bachillerato completo o incompleto, representando un 37% y nivel terciario completo e incompleto un 29%, la educación técnica representa un 14% (MIEM, 2008). El personal no directivo participa escasamente en capacitaciones (solo el 35% ha participado en el período 2006-2008), lo que consecuentemente trasciende también en una escasa especialización (MIEM, 2008). Los técnicos o profesionales predominan en los rubros enseñanza, actividades empresariales y servicios, y los administrativos en transporte, almacenamiento y comunicaciones (MIEM, 2008). El personal operativo tiene mayor peso en hoteles, restaurantes e industria manufacturera (MIEM, 2008).

Resumiendo lo antes dicho, el talento humano de las MPyMEs se puede describir como poco especializado, directivos con una fuerte vocación emprendedora y larga experiencia.

Herramientas de competitividad

Incluimos dentro de la categoría herramientas de competitividad la tecnología productiva y el acceso a la información.

Considerando la tecnología productiva, la mayoría de las empresas disponen de la tecnología suficiente para su desarrollo. Esta tecnología es en un 69% adecuada respecto a la media del mercado, presentando un 16% una mejor tecnología. Además, el 64% de las MPyMEs ha cambiado la tecnología productiva en los últimos dos años y el 60% implementó cambios en procesos y/o tecnologías innovadoras (MIEM, 2008).

Por otro lado, si analizamos el acceso a la información, un 57% de las empresas dispone de computadora y acceso a Internet (MIEM, 2008). A pesar de ello, el 46% tiene como principal fuente de información para el marketing y desarrollo de productos el contacto directo con clientes, proveedores y competidores (MIEM, 2008). Esto demuestra la poca información objetiva con que las MPyMEs toman sus decisiones y la necesidad de disponer de herramientas de competitividad como lo son la inteligencia de negocios.

Por consiguiente se puede considerar que las MPyMEs tienen disponibles herramientas de competitividad aunque, a pesar de ello, no utilizan información objetiva para la toma de decisiones.

Comercialización

En esta perspectiva de la caracterización, la escasa tradición de cooperación colectiva se debe a razones culturales ocasionadas por la desconfianza frente al competidor local. Es así que el 76% de las empresas no utiliza redes para comercializar sus productos y un 16% solo las utilizó una vez en los últimos dos años (MIEM, 2008). Esto reforzado por la debilidad del poder de negociación, ocasiona grandes limitaciones para la distribución y promoción de sus productos, razón por la

cual 35% de las empresas realizan sus ventas exclusivamente en mercados locales, y 25% realiza más de la mitad de sus ventas en estos mercados. Es así que las MPyMEs disponen de una escasa tradición exportadora (MIEM, 2008), lo que dificulta su adaptación a los nuevos paradigmas del mercado internacional producidos por la internacionalización y la globalización.

Esto se ve reflejado a su vez en un estudio realizado en el Programa MILPYMES (LATU, 2009) donde se encontró que las propias empresas eran poco propensas a actuar en forma asociada, desaprovechando las ventajas que la acción colectiva les podría proporcionar en implementación de soluciones colectivas para adquirir materias primas, tecnología y acceder a mercados con barreras de entrada de escala de producto.

Gestión empresarial

A pesar de las dificultades antes planteadas, el déficit de competitividad de las MPyMEs uruguayas no está exclusivamente asociado a estas realidades ya que no hemos considerado aún la gestión empresarial, disciplina hoy día clave para lograr el éxito al interior de la empresa. Si analizamos la escasa información disponible relacionada a esta temática en nuestro país, encontramos que solo el 13% de las empresas disponen de Planificación estratégica y menos del 3% de certificación en calidad (MIEM, 2008). Esto revela un desarrollo de la gestión en una etapa incipiente.

1.2.2 Análisis del entorno de las MPyMEs

Después de la descripción anterior, en donde se hizo una breve caracterización de las MPyMEs, a continuación, se esbozarán los elementos tanto nacionales como internacionales que mantienen y sostienen la problemática estudiada.

Entorno nacional

Las debilidades antes detectadas junto a la importancia de las MPyMEs desde un punto de vista social y económico, ha repercutido en el gobierno desde hace casi 20 años. Por ello, el gobierno creó un marco de políticas y organismos de apoyo que tienen como finalidad promover el desarrollo de MPyMEs. Las mismas incluyen leyes y decretos que incentivan fuertemente la creación de redes de comercialización y exoneraciones impositivas que apoyan fuertemente a estas empresas, así como programas nacionales y departamentales que financian o co-financian capacitaciones, innovaciones y certificaciones (ANII, 2010).

Considerando estas políticas encontramos que el marco nacional que define esta situación problemática desde un punto de vista gubernamental manifiesta un

escenario nacional propicio. Empero, existen ciertas dificultades. Comenzando a describir estas problemáticas encontramos escasa presencia de representantes de tecnología productiva lo que trasciende en compras y mantenimientos lentos y costosos. Similar es la situación de la disponibilidad y costo de los insumos (envases, etiquetas, aditivos, entre otros) para el proceso productivo.

Entorno internacional

Abordando el análisis del marco internacional, detectamos elementos claves que las MPyMEs deben superar para asegurar su sustentabilidad. En primera instancia, un efecto que limita fuertemente el poder de negociación de las MPyMEs uruguayas y de esta manera su competitividad, es la escala productiva necesarios para vencer las barreras de entrada de escala de algunos mercados internacionales, requisito que es muchas veces excluyente en las negociaciones. Este hecho obliga a las empresas uruguayas a formar clusters de comercialización, lo que ha sido incentivado desde el gobierno pero que aún está en etapas iniciales de desarrollo.

Por otro lado, las estrategias empresariales de MPyMEs en el mundo están tendiendo a internacionalizar y diferenciar sus productos. Estas actividades requieren de estrategias de análisis eficientes de información del mercado objetivo lo que no está fácilmente disponible, sea por acceso o por costos, en nuestro país.

1.2.3 Resumen de la situación problemática

Analizando las debilidades de las MPyMEs encontramos que disponen de grandes problemas de sustentabilidad a mediano y largo plazo, personal (directivo y resto de la empresa) poco especializado, no siempre utilizan información objetiva para la toma de decisiones lo que incluye el análisis de la posición competitiva de la industria, son poco propensas a actuar en forma asociada y disponen de un desarrollo de la gestión en una etapa incipiente. Asimismo, presentan dos fuertes fortalezas ya

que sus directivos presentan una fuerte vocación emprendedora consecuencia de ser en su mayoría fundadores y de larga experiencia, y tienen disponibles herramientas de competitividad, sean productivas o fuentes de información.

En otra perspectiva encontramos que existen amenazas en su entorno como lo son necesidad de desarrollar asociaciones que le permitan aprovechar condiciones de acceso más competitivas a las materias primas, tecnología y mercados así como la necesidad de internacionalizar o diferenciar sus productos en el mercado. También le brinda oportunidades su entorno, a consecuencia principalmente de las políticas de apoyo e incentivo gubernamentales que existen hoy día en nuestro país.

Para generar una comprensión mejor del problema, se proyecta seguidamente el esquema gráfico de la situación (Figura 1.3), desde donde se puede corroborar todo lo planteado dentro del texto desarrollado hasta el momento.

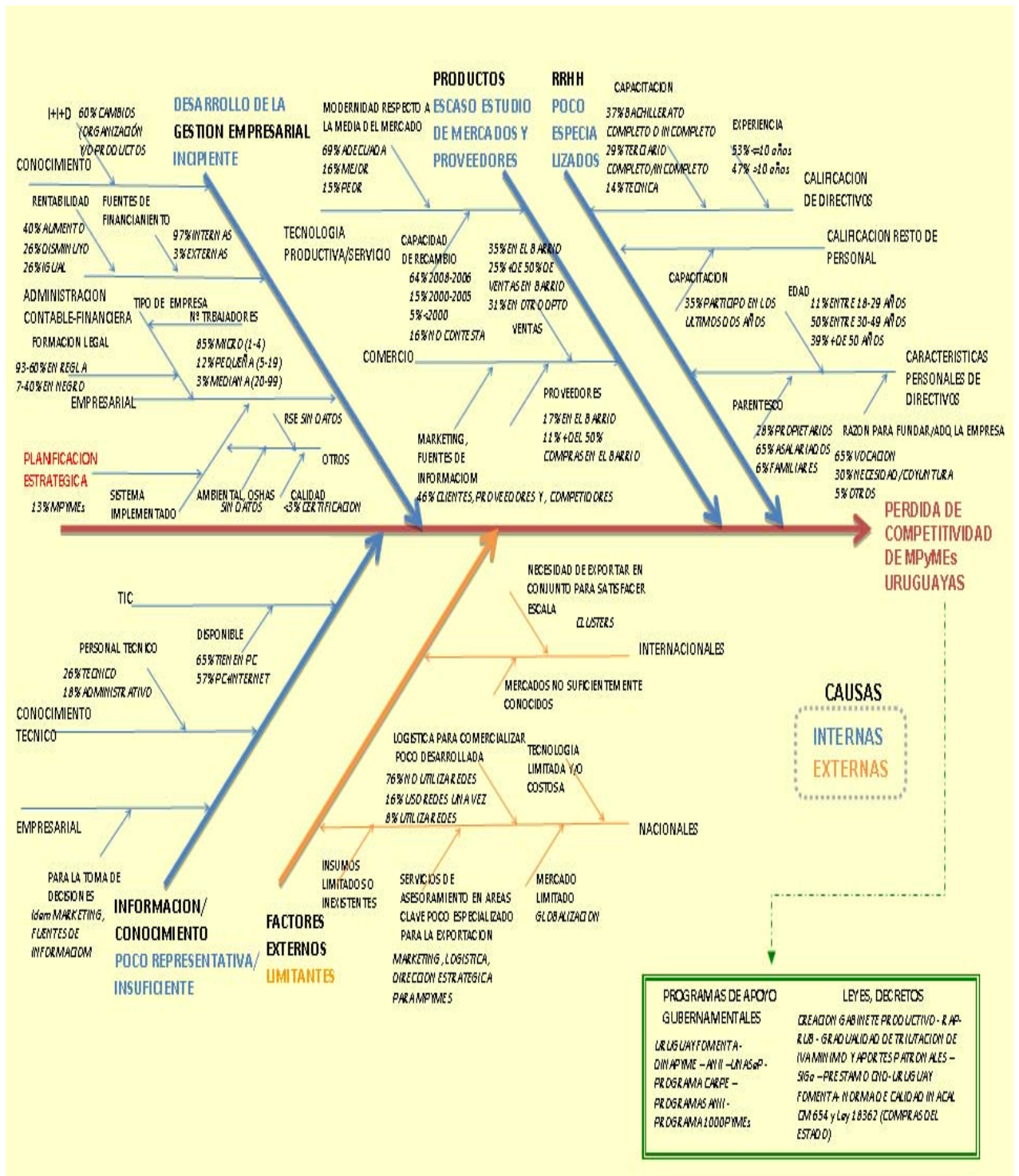


Figura 1.3 - Descripción gráfica del problema,

Fuente: elaboración propia

1.3 Antecedentes

Presentamos en este punto los hechos que han precedido y acompañado a la situación problemática antes planteada, considerando dos perspectivas, el entorno nacional y el entorno internacional.

1.3.1 Entorno nacional

Describiremos en primera instancia los elementos nacionales que de alguna manera buscan fortalecer la competitividad de las MPyMES. Destacados entre ellos encontramos el fuerte y sostenido apoyo que ha efectuado el gobierno desde hace casi dos siglos, al crear leyes que brindan oportunidades competitivas (inversión en equipamiento, capital para crédito y de giro, programas de capacitación e incentivo a la IID), Programas, incentivos e instituciones articuladoras (Tabla 1.5 y 1.6) así como estrategias en materia de ciencia y tecnología que han sido claves para el desarrollo de estas empresas y pretenden darle acceso a herramientas de competitividad. También desde las intendencias departamentales (Tabla 1.7) y otras instituciones no gubernamentales (Tabla 1.8) se crean organizaciones cuyo cometido es actuar como orientadoras de estas empresas y cubrir necesidades dentro de su área de acción.

1991	Ley 16170	Crea la unidad ejecutora del MIEM encargada de fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas, en el marco de las restantes políticas definidas por el Poder Ejecutivo, promoviendo la mejora en todos aquellos aspectos que incrementen sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional, DINAPYME
1991	Ley 16201	Declara de interés nacional la promoción, desarrollo y

		tecnificación de las pequeñas y medianas empresas
1991	ley 16622	Crea un fondo multilateral para alentar los esfuerzos en la implementación de estrategias de desarrollo basadas en políticas económicas sólidas que promuevan un incremento de inversión privada y el sector privado en expansión para aumentar las oportunidades de empleo y fomentar las actividades de las pequeñas empresas y microempresas.
1994	16496	Crea el Fondo Nacional de Garantía destinado a garantizar los créditos para las micro y pequeñas empresas ya existentes o a aquellas que pretendan establecerse.
1997	ley 16882	Crea un fondo para financiar la adquisición de equipamiento y la disponibilidad de capital de giro de las micro y pequeñas empresas.
2002	ley 17547	Crea un Parque Industrial con el fin de apoyar la instalación de MPyMEs.
2002	ley 17554	Promueve el ordenamiento, la promoción y el desarrollo de la actividad productiva artesanal en condiciones de profesionalismo y la generación y consolidación de fuentes ocupacionales en el sector
2002	ley 17581/ 26134	Otorga fondos para el Programa de Incubadora de Empresas , el Programa de Capacitación, el de Fomento a las Artesanías y el apoyo a la creación de Sociedades de Garantía Recíproca.
2005	ley 17930/ 256	Crea la Agencia Nacional de Innovación cuyo cometido es organizar y administrar instrumentos y medidas para la

		promoción y el fomento de la innovación, la ciencia y la tecnología, promoviendo la coordinación interinstitucional en forma transversal, articulando las necesidades sociales y productivas con las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación. (Asti A., 2008)
2005	ley 18084	Le asigna a la ANII la función de definir los lineamientos políticos y estratégicos en materia de ciencia, tecnología e innovación.
2008	ley 18323	Crea consorcios de exportación de manera de facilitar, promover, preparar, celebrar, ejecutar o tramitar la exportación de los bienes o servicios producidos por sus integrantes.
2009	ley 18568	Define un régimen de aportación gradual del impuesto al valor agregado IVA
2009	ley 18602	Crea la Agencia Nacional de Desarrollo económico cuya finalidad es contribuir al desarrollo económico productivo, en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial, generando programas e instrumentos eficaces, eficientes, transparentes, con especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1.5 - Leyes de apoyo al fortalecimiento de las MPyMEs uruguayas, Fuente: elaboración propia con información extraída de <http://www.parlamento.gub.uy>

Programas para investigaciones

- Sistema nacional de investigadores del país, donde se relevó el currículo de los

mismos como declaración jurada y calificó a los mismos según criterios establecidos

- Programa de becas de especialización dentro y fuera del país
- Programa para la vinculación con Tecnólogos Uruguayos Residentes en el Exterior
- Programa de fomento a la alianza entre el área académica y la empresa

Proyectos de innovación

- Programa de recursos humanos en la empresa, el cual incentiva la incorporación de recursos humanos calificados a los efectos de contribuir a la solución de problemas tecnológicos que fomenten las actividades de I+D y ayuden a la mejora de la competitividad de la firma.
- Programa de prototipo de potencial innovador, el cual fomenta el proceso de conversión de nuevas ideas en prototipos o creación de spin off
- Programa de proyectos de innovación de amplia cobertura, el cual apoya proyectos de Innovación en producto, procesos, organización y comercialización.
- Programa de proyectos de innovación de alto impacto, apoyando a los proyectos de Innovación en producto, procesos, organización y comercialización cuya impacto sea significativo incluso fuera de la empresa.

Programa de apoyo a la competitividad de las empresas

- Programa de apoyo a jóvenes emprendedores pretende guiar y ayudar en el proceso de maduración de empresas innovadoras de corta historia, fortaleciendo la capacidad de innovación y la consolidación de empresas
- Programa de certificación / nuevos mercados de exportación, cuyo objetivo es promover la competitividad de las empresas uruguayas, a través del apoyo a proyectos de certificación y/o acreditación.
- Programa Creación, Asistencia técnica y Redes para la Profesionalización Empresarial, pretendiendo promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas

sostenibles y rentables, apoyando a los emprendedores con capacitación para la creación y gestión de una empresa, asistencia en la formulación de un plan de negocio, asesorando en la planificación, puesta en marcha y gestión del emprendimiento.

Tabla 1.6 - Programas y proyectos de apoyo a la competitividad de las MPyMEs (ANII),

Fuente: elaboración propia con información extraída de <http://www.anii.org.uy>

Programa Ventanas de Oportunidad	Tiene como finalidad facilitar al emprendedor la inserción en el mercado, la búsqueda de nuevos canales de distribución y el mejoramiento de sus productos y/o servicios.
programas de Formación Empresarial	Ciclo de talleres de gestión empresarial con la participación de diversas y prestigiosas Instituciones de Formación y Capacitación de nuestro medio.
Programa 1000PYMEs	Dirigido tanto a empresas como a técnicos, artesanos y profesionales a partir del que se implementa una herramienta informática para informar al potencial comprador la ubicación del emprendimiento, el horario de atención, los medios de pago aceptados, las formas de contacto, además de una muestra fotográfica con el fin de promocionar su producto y/o servicio.

Tabla 1.7 - Programas de apoyo a la competitividad de MPyMES, Unidad PYMEs de la

Intendencia Municipal de Montevideo,

Fuente: elaboración propia con información extraída de <http://www.imm.gub.uy>

La RED PROPYMES es una Red flexible, a la que pueden integrarse otras organizaciones que compartan los siguientes objetivos para impulsar la micro, pequeña y mediana empresa uruguaya:

- Formación y capacitación de empresarios
- Mejorar el acceso de las PYMES a créditos
- Mejorar el acceso de las PYMES a la información
- Mejorar el acceso del grupo objetivo a nuevos mercados y nuevas tecnologías
- Generar nuevos empleos
- Fortalecer las instituciones públicas y privadas de apoyo a las PYMES
- Incrementar la conciencia ecológica de los empresarios
- Mejorar la formación profesional
- Mejorar las condiciones de inversión

Un aporte trascendente que la RED PROPYMES ha desarrollado con el fin de incentivar la capacidad creativa e innovadora de las pequeñas y medianas empresas es el Premio a la PYME innovadora. Fue otorgado por primera vez durante el año 1996

Integración:

ACAC Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito

CIU (Cámara de Industrias del Uruguay)

CND (Corporación Nacional para el Desarrollo)

DINAPYME (Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería)

FUNDASOL (Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios)

CNCYS (Cámara Nacional de Comercio y Servicios)

LATU (Laboratorio Tecnológico del Uruguay)

Tabla 1.8 - Actividades de la Red PROPYME,

Fuente: elaboración propia con información extraída de <http://www.ciu.com.uy/redpropymes/>

Por otro lado, recientemente se ha producido una modernización del estado al implantar en los principales organismos estatales sistemas de gestión de la información electrónica, centralizando información tributaria y de valores, y a partir de este año (Ley 18600) el documento y firma electrónica vinculado a todas las transacciones del estado.

En el marco nacional se han realizado proyectos de Planificación Estratégica, sea en organismos públicos como en empresas privadas. Ejemplos de empresas públicas lo son la Universidad de la Republica (udelar, 2009) y Facultad de Agronomía (fagro, 2009), el Instituto Militar de Estudios Superiores (imdees, 2009), el Instituto del Niño y del Adolescente (inau, 2009) y la Corporación Nacional para el Desarrollo (cnd, 2009). Entre las organizaciones privadas encontramos el Conglomerado de Alimentos (conglomerado de alimentos, 2009) y el Conglomerado del Software y Servicios Informáticos (del software y servicios informáticos, 2009). Todas estas Planificaciones basadas en un enfoque tradicional de planificación y de fuerte naturaleza racional. No se identificaron MPyMEs que hallan implementado este proceso, a pesar disponer de la información de un censo reciente (DINAPYME/MIEM, 2008) que indica que 13% la disponen.

Para crear una imagen más amplia del conocimiento que disponen las MPyMEs respecto a la Dirección estratégica, disciplina objeto de este trabajo, se releva la información existente relacionada. Es así que encontramos capacitaciones presenciales organizadas por organismos estatales y capacitaciones a distancias de diferentes universidades (Tabla 1.9). Analizando esta información presentada

encontramos como mejor alternativa considerando las necesidades de MPyMEs las capacitaciones presenciales realizadas por organismos públicos. Las restantes capacitaciones están diseñadas para otro entorno y disponen de requisitos de capacitaciones anteriores como lo son los posgrados, esto sin considerar que son costosas para estas empresas.

En búsqueda de otra información que nos permita tener una idea del estado de conocimiento que disponen las MPyMEs en la disciplina de Dirección estratégica, es que se realiza una búsqueda (Internet, universidades, Bases de datos: Scopus, EBSCO) de publicaciones nacionales o relacionadas con MPyMEs uruguayas, no encontrándose información relacionada.

Capacitaciones presenciales nacionales	Capacitaciones a distancia
Seminario de Dirección de PYMES, LATU programa de capacitación antes descriptos Licenciatura en Dirección de empresas, UCUDAL (4 años)	Máster en Dirección estratégica de empresas, FUNIBER, España (2 años) Escuela Europea de Dirección y Empresa, Instituto Universitario de Posgrado, España (2 años) MBA, Escuela de Estudios Superiores de Administración Y Empresa, España (2 años) Máster en Dirección y Desarrollo de Personas en la Estrategia Empresarial, Universidad Francisco de Vitoria, España (2 años) Master en Gestión de Pymes, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, España (2 años) MBA, Escuela de Negocios IDE·CESEM, España (2 años)

Tabla 1.9 - Relevamiento de capacitaciones en Dirección estratégica disponibles en Uruguay,
Fuente: elaboración propia con información extraída de Internet (<http://www.emagister.com>,
<http://www.solomasters.com>, <http://www.ucu.edu.uy>, <http://www.latu.org.uy>,
<http://www.miem.gub.uy>)

1.3.2 Entorno internacional

En el contexto internacional encontramos múltiples estudios de investigación y análisis de PYMES relacionados al desarrollo de estrategias.

Encontramos entre tales antecedentes, a Hannon (1998) quien plantea la existencia de un debate internacional respecto a los beneficios de la Planificación estratégica en PYMES. Desde el punto de vista de este autor, la Planificación estratégica es beneficiosa para las empresas pequeñas, pero considera que una combinación de actividades planificadas y competencias estratégicas permite responder más eficientemente al contexto de la situación, es decir, al ambiente.

Por su lado, Rowden (2001) realiza un análisis de PYMEs inglesas y alerta sobre la necesidad de que estas empresas reconozcan el cambio que se está produciendo en el comercio internacional como consecuencia de la globalización. Considera que estas empresas deben desarrollar una cultura global, cambiar las claves con base a las que se toman sus decisiones, ganar experiencia internacional y vencer las barreras del tamaño. Para ello indica que se deben diseñar estrategias de ingreso a los mercados si la compañía desea tener alguna chance de éxito y recomienda algunas de estas. Más tarde Bouzdine (2006) estudia las competencias claves en el desarrollo de estrategias, definiendo como tales al conocimiento, IID, calidad, trabajo en equipo, posicionamiento en el mercado y relacionamiento con los clientes entre otras.

Otra preocupación que disponen las PYMES es el impacto de la internacionalización a la que están expuestas. Al respecto Rubn (2009) realiza una investigación de más de 219 PYMEs con estrategias de diversificación internacional encontrando ciertos atributos en el Equipo de Dirección que refuerza el desarrollo de políticas y gestiona de esta manera los riesgos del negocio. En otro aspecto Bellamy (2009) realiza un estudio longitudinal de PYMEs indicando que existe una marcada tendencia a formular estrategias en estas empresas. Por otro lado Sasha (2008) analiza si el tiempo de planificación, el grado de formalización, el uso de herramientas de Planificación estratégica y la frecuencia de control tiene impacto en el éxito empresarial de 248 PYMEs australianas, encontrando una relación marcadamente positiva. Lo mismo concluye Keith (2008) al realizar un relevamiento de 135 PYMEs de Estambul.

Resumiendo en el contexto internacional, encontramos como principales preocupaciones de las PYMES el impacto de la internacionalización, la Planificación estratégica y su relación con el desempeño de la empresa, el poder de orientación y evaluaciones de su efectividad.

1.4 Situación deseable

En la situación problemática anteriormente descrita (Figura 1.3), encontramos elementos que favorecen (fortalezas y oportunidades) o disminuyen (debilidades y amenazas) la competitividad de las MPyMEs inherentes al tipo de empresa objeto de este trabajo y particulares de la realidad nacional e internacional.

Idealmente, las MPyMEs deberían ser capaces de comercializar sus productos en los mercados para los cuales se disponga de una ventaja competitiva, independientemente de la posición geográfica y/o cultura, y así adaptarse a los nuevos paradigmas del mercado como lo son la internacionalización y la

globalización. Asimismo, deberían de disponer de un centro de información que continuamente adquiriera, procese y distribuya la información útil dentro de la empresa para apoyar la toma de decisiones. Los recursos de la empresa, destacándose por su importancia el talento humano, deberían estar alineados al logro del objetivo de la empresa, lo que le conferiría un rasgo diferenciador fundamental para asegurar su competitividad. Todos estos procesos se deben desarrollar eficientemente apoyados firmemente por un fuerte liderazgo de directivos y personal de decisión que guíe a la organización hacia los objetivos deseados. Lograr este escenario requiere tiempo para alcanzar la madurez empresarial, de forma que los procesos internos de la empresa se implementen y consoliden. Considerando la descripción de la situación problemática descrita en el punto anterior podemos afirmar que las empresas objeto de estudio en este trabajo distan de estar en esa situación ideal. Es así que en este trabajo se pretende colaborar para que estas MPyMEs sean capaces de mejorar su competitividad, con base a una organización que eficientemente evalúa oportunidades y riesgos, conscientes del objetivo deseado.

1.5 Sugerencias para alcanzar dicha situación

Para contrarrestar la problemática planteada, desde un punto de vista parcial, las MPyMEs deberían ser capaces de diseñar su gestión empresarial con una perspectiva estratégica de largo y mediano plazo. Esto les permitiría saltar muchos de las dificultades anteriormente detalladas, así como hacer una administración más eficiente de sus recursos. Consecuentemente, se plantea en este trabajo la necesidad de una Dirección estratégica basada en un enfoque de inteligencia de mercados como etapa inicial al desarrollo de una Dirección estratégica integral. La solución aquí planteada, permitirá a las MPyMEs centralizar la gestión de la empresa en alcanzar el objetivo deseado, administrando sus recursos eficientemente y evaluando riesgos y

oportunidades, colaborando con el éxito empresarial en función de la pertinencia y enfoque de las estrategias seleccionadas.

Este punto de vista ha sido apoyado, en parte, por varios actores, los cuales han indicado la falta de visión estratégica de parte de quienes dirigen las MPyMEs (Unni, 2002; Glaister et al., 2008) así como de una Planificación Estratégica a mediano y largo plazo que colabore a fortalecer su competitividad y sustentabilidad en el tiempo (Moore et al, 2009).

1.6 Justificación del modelo seleccionado

Con base a las características de la situación problemática anteriormente descrita, se selecciona el Modelo de Liedtka de Dirección estratégica (1998) por ser sencillo, sistémico, capaz de absorber el cambio rápidamente y aprovechar el Talento humano de toda la organización.

El mismo incluye dos aspectos de la Dirección estratégica, uno creativo, el Pensamiento estratégico y otro aspecto racional, la Planificación estratégica.

El Pensamiento estratégico tiene como objetivo central crear una Visión dentro de la empresa, un Perfil de lo que una organización desea convertirse (Hamel, 1994). Las decisiones empresariales son tomadas dependiendo del entorno y circunstancias del momento, teniendo como única guía la Visión e historia de la empresa. Este tipo de Dirección estratégica se fundamenta en que es suficiente analizar las situaciones para definir los factores críticos a desarrollar en una estrategia con base a cinco aspectos: la Perspectiva de sistemas, el Intento estratégico, la Oportunidad inteligente, el Manejo de hipótesis y el Pensamiento en el tiempo. El análisis de la Perspectiva de sistemas, crea un modelo mental completo de la cadena de creación de valor, incorporando comprensión del contexto interno y externo. En la perspectiva de Oportunidad inteligente se analiza si las estrategias alternativas percibidas pueden ser más exitosas o complementar a la existente. El Manejo de hipótesis libera a la imaginación los productos y/o servicios a los que se quiere llegar, eliminando los supuestos que surgen de nuestras creencias en las limitaciones. Es así que se evita descartar ideas que puedan ser exitosas. La perspectiva del Intento estratégico visualiza un intento único hacia el futuro que liderará los esfuerzos hacia el objetivo estratégico. Tiene un aspecto emocional y de fuerte componente de liderazgo, el cual al ser expresado por las MPyMEs se espera

encuentre sinergizado al ser los directores sus propios dueños y fundadores. Y finalmente la perspectiva de Pensamiento en el tiempo considera conectar en el tiempo los esfuerzos del presente y futuro, aspecto clave y de nexo con la Planificación estratégica tradicional.

En cambio, la Planificación estratégica según el modelo tradicional (Funiber, asignatura de Dirección y Planificación estratégica, 2007), presenta un enfoque netamente racional en el cual a partir del análisis DAFO de la empresa se establecen objetivos, planes y metas, que son los que definen el éxito de la empresa.

Está en discusión internacional si este modelo apoya o retarda el cambio organizacional (Mitzberg, 1994; Liedtka, 2000). Con cambio organizacional queremos decir la velocidad con que las empresas son capaces de adaptarse a su entorno, exigencia primordial en la vida empresarial moderna.

Finalmente, el modelo desarrollado integra las dos perspectivas antes mencionadas, por lo que permite planificar las estrategias a mediano y largo plazo sin perder la oportunidad de valorar, y en caso oportuno, aprovechar las oportunidades que surjan de evaluar los escenarios que se presenten, así como cambiar rápidamente de estrategia si la situación así lo requiere. Por otro lado exige evaluar los riesgos antes de realizar cambios en las estrategias, lo que permite verificar que las decisiones tomadas son las adecuadas. A su vez es capaz de aprovechar las fortalezas de las MPyMEs y protegerlas del entorno. Como se dijo anteriormente, sus directivos presentan un fuerte liderazgo a consecuencia del vínculo afectivo que forjaron con las empresas al ser en su mayoría fundadores. Este liderazgo se presenta como un componente protagonista en el modelo desarrollado, derivado de la influencia del Pensamiento estratégico con el que se diseña. Lograr desarrollar un modelo que focalize ese liderazgo en los objetivos estratégicos es parte

de los objetivos buscado en este trabajo. Por otro lado las MPyMEs no están proclives a asociarse ni utilizar metodologías comprobadas y fuentes de información fidedigna y objetiva para sus decisiones. Para suplir esta limitación es que este modelo integra componentes de la inteligencia de negocios.

Es de esta forma que el modelo desarrollado contempla las necesidades detectadas durante la descripción del problema y pretende colaborar con la sustentabilidad de las MPyMEs uruguayas.

1.7 Pregunta de investigación

¿Cuál es el mejor modelo de planificación estratégica para MPyMEs uruguayas capaz de ser implementado con los recursos propios de las MPyMEs y que apoye su sustentabilidad y promueva su progreso?

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de planificación estratégica para MPyMEs uruguayas que pueda ser implementado por las mismas con sus propios recursos y promueva su sustentabilidad y progreso.

1.8.2 Objetivos particulares

- Diseñar un modelo de Dirección estratégica para MPyMEs con base al modelo de Liedtka.
- Adaptar el modelo de Liedtka de manera que contemple las necesidades y posibilidades de las MPyMEs uruguayas
- Desarrollar una metodología que permita validar el modelo desarrollado.

1.9 Resumen de los capítulos incluidos en este trabajo

Primeramente, en el capítulo 1, se describe la situación problemática objeto de este trabajo, así como la situación deseable y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el capítulo 2, se realiza una breve introducción a los conceptos claves para el desarrollo de este trabajo, la competitividad y el modelo de Dirección estratégica de Liedtka.

En el capítulo 3, se describen las condiciones básicas del entorno uruguayo que afectan a la competitividad de las empresas, con base a los principales índices internacionales.

En el capítulo 4, se caracterizan a las protagonistas de este trabajo, las MPyMEs uruguayas, considerando una amplia variedad de dimensiones que definen a estas empresas.

En el capítulo 5, se realiza un análisis de la situación actual de las MPyMEs con miras de detectar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de manera de identificar las estrategias oportunas para alcanzar la situación deseable definida. Así, se plantean hipótesis que sustentan estas estrategias y complementan el modelo de Dirección estratégica de Liedtka cuya conjunción define el modelo desarrollado en este trabajo.

Posteriormente, en el capítulo 6 se describe el modelo de Dirección Estratégica desarrollado, el cual se valida en el capítulo 7 para evaluar su aplicabilidad en el contexto nacional. Para ello se verifica la validez y fiabilidad de la encuesta cuyos resultados son obtenidos con base en la encuesta de doce referentes en el trabajo con MPyMEs.

Finalmente, en el capítulo 8 se realiza un balance final de la tesis, reflexionando sobre las conclusiones, recomendaciones e investigaciones futuras relacionadas con esta investigación.

Capítulo 2: Dirección estratégica

2.1 Introducción

Luego de haber definido de manera sistémica el problema de estudio de este proyecto final de máster, es esencial para entender la solución que se propondrá dentro de esta tesis, comprender los conceptos que sustentan la misma. Es así que en este capítulo se realiza una aproximación a los conceptos de los dos pilares que sustentan la solución a la situación problemática planteada: la competitividad, objetivo básico de este trabajo; y la Dirección estratégica, proceso clave de diseño y ejecución de estrategias tendientes a lograr la sustentabilidad a las empresas en el mediano y largo plazo, haciendo especial foco en el Modelo de Liedtka.

2.2 Competitividad

Actualmente, para poder progresar y permanecer en los mercados, se requiere ser competitivo y para ello las MPyMEs deben transitar hacia una evolución en la gestión empresarial.

Pero, ¿qué significa competitividad para las MPyMEs que deben enfrentar su inserción en un ambiente globalizado y poco estimulador, con alta concurrencia de productos importados en el mercado, altas exigencias de calidad, y que además, deben rivalizar con empresas nacionales y multinacionales grandes?

Sin duda alguna, el concepto de competitividad es complejo y muchas veces parece impreciso, ya que cambia su significado según el contexto en que se utilice.

Si hablamos de competitividad internacionalmente, podemos considerar el término como,

El grado por el cual una nación puede, bajo condiciones de comercio y mercados libres, producir bienes y servicios que soporten el test de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantienen y expanden el ingreso real de la población en el largo plazo (*OCDE, 1992*).

De este modo, el indicador de competitividad más difundido internacionalmente es el Índice de Competitividad Global, indicador que será analizado en detalle en el capítulo siguiente y que nos da idea del entorno de negocios que rodea a las empresas de interés de este trabajo.

Definimos entonces el concepto de competitividad desde un punto de vista económico como la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado. Con capacidad entendemos la habilidad que disponga la empresa en entender las necesidades de su personal y clientes, de detectar mercados potenciales, de optimizar su cadena de valor y realizar una administración óptima de sus valores financieros, entre otros. Referido a este aspecto, no es claro si el alcance de este concepto es el que aplica a las MPyMEs, ya que estas empresas en general no persiguen maximizar sus ganancias, sino que los propietarios de estas empresas buscan ganar un salario mayor al promedio de la industria. No obstante, hoy día una empresa exitosa debe apuntar a un nivel que no sea puramente económico, porque existen otros factores a considerar si pretendemos que esa participación en el mercado se mantenga en el tiempo. Es así que se integra la Dirección estratégica con la competitividad. La Dirección estratégica es un mecanismo de protección que disponen las empresas para monitorear las amenazas, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas de la empresa de manera de lograr la competitividad requerida para asegurar su sustentabilidad.

El contexto en que aplica el concepto de Dirección estratégica, lo define claramente Dumois (2009), cuando dice,

Vivimos en una época de transición donde el cambio es el único factor estable de nuestros escenarios de planeación. El ritmo, la frecuencia y la intensidad de la transformación que envuelven a nuestro entorno parecen no darnos tregua ni

permitir períodos de estabilidad. La turbulencia del entorno es tal que parece que nuestro futuro fue ayer, es decir, que los acontecimientos que van a impactar el desempeño de nuestro negocio ya sucedieron. Ante esto, si hay una virtud que las empresas deben adoptar es la flexibilidad. La rigidez, la desconfianza, la lentitud es lo que puede detener el avance de nuestra organización cuando cambian las circunstancias que nos rodean. Consecuentemente, ante el desafío del cambio de nuestro entorno ... debemos aprender a dirigir el cambio en nuestras organizaciones. Más tarde en el mismo artículo dice "...requerimos una metodología de dirección del cambio y de dirección del crecimiento.

Jacobides (2010), describe este mismo contexto con la palabra turbulencia, según la describe como *"inérita, imparable y para nada transitoria"*.

Por lo tanto, lo que expresa Dumois y Jacobides no es ajeno a las MPyMEs, pues de acuerdo a lo planteado dentro del problema, necesitan de un modelo de Dirección estratégica como respuesta a ese entorno de turbulencia, que garantice la sostenibilidad de tales empresas en el mediano y largo plazo.

De este modo, en Uruguay, las empresas están comenzando a reconocer esta situación, impulsadas en parte por el liderazgo que ha tenido el estado al incursionar en el diseño y control de la Planificación estratégica de sus áreas claves. Así, al ser este proceso incipiente en el país, no todas las empresas han tenido la posibilidad o están preparadas para recorrer este camino.

Para comprender el alcance del concepto de Dirección estratégica, veamos el alcance del mismo en el desarrollo de la historia. Primeramente, se podría decir que los precursores de la disciplina de Dirección estratégica fueron Ansoff, Declerck y Hayes (1977), cuando formularon el problema estratégico a través del "Paradigma del cubo", y la posibilidad de resolver este problema analizando los siguientes tres aspectos: Identificar el problema directivo, llevar a cabo el proceso estratégico y

analizar las variables que intervienen en el mismo. La validez de este concepto continúa vigente hasta nuestros días, ya que es uno de los aspectos claves a definir en el proceso de Planificación estratégica, modelo de Dirección estratégica más ampliamente difundido en la actualidad (FUNIBER, asignatura de Dirección y Planificación estratégica, 2007).

La Planificación estratégica puede definirse entonces, como el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: “QUÉ es una organización, QUÉ hace y POR QUÉ lo hace”, definiendo de esta manera el camino a emprender en base a una planificación de las actividades necesarias para ejecutar estas estrategias (Olsen y Eadie, 1982). Este modelo ha sido resistido por los especialistas en estrategias, por ejemplo Mintzberg (1994), quien considera que los planes estratégicos tradicionales impiden más que facilitan los cambios debido a su fuerte enfoque racional, afirmando:

En algunas empresas, el llamado plan de cinco años no es nada más que una extrapolación mecánica de los datos actuales, con ningún reflejo de las decisiones gerenciales y de los criterios; éste es un ejercicio totalmente inútil

Posteriormente, la tendencia en diseño de estrategias fue de seleccionar y desarrollar capacidades en lugar de productos y servicios como preocupación central de los estrategas, lo que ha desarrollado un concepto nuevo, el Pensamiento estratégico (Liedtka, 1998). Como consecuencia de un amplio debate del alcance de este concepto, encontramos que Wilson (1994), define al Pensamiento estratégico como el proceso de pensar en estrategias. Al mismo tiempo Mintzberg (1994) destaca claramente que el pensamiento estratégico no es sólo “*Nomenclatura alternativa para todo lo que cae bajo el paraguas de la gestión estratégica, es una manera particular de pensar con objetivos precisos y características claramente discernibles*”. Al explicar la diferencia entre la Planificación y el Pensamiento estratégico, Mintzberg argumenta

que la planificación estratégica es la programación sistemática de las estrategias pre-definidas que se desarrollan en un plan de acción. Por otra parte, el Pensamiento estratégico es un proceso de síntesis utilizando la intuición y la creatividad cuyo resultado es "*una perspectiva integrada de la empresa*". Es así que hoy día se puede definir que el Pensamiento estratégico implica pensar y actuar dentro de un cierto conjunto de hipótesis y posibles alternativas de acción. Logramos de esta forma cuestionar los supuestos existentes y las alternativas de acción, que podría dar lugar a nuevas y más apropiadas alternativas (Liedtka, 1999).

De este modo, surgen dos sistemas de gestión estratégica de naturaleza antagónica, que involucran procesos y talento humano diferentes para su implementación. Sin embargo, ¿cuál de estos dos sistemas es el correcto? Tal cual enfatiza Mitzberg (1994), el problema es que los enfoques tradicionales de Planificación estratégica tienden a socavar, en lugar de integrar adecuadamente, al Pensamiento estratégico y esto tiende a poner en peligro el éxito de organización. La clave para lograr este éxito, es lograr un equilibrio entre ambos sistemas. Esta es la tendencia de hoy día, donde la investigación sugiere que la Planificación y el Pensamiento estratégico son dos caras de la misma moneda, y cada uno es necesario pero no suficiente para un marco estratégico eficiente (Ocaña, 2006). Es más, se podría decir que la interacción de ambos elementos logra la sinergia para lograr una ventaja competitiva sustentable en el mediano y largo plazo. A raíz de ello es que los modelos contemporáneos intentan coordinar ambos elementos encontrándose con la dificultad de tener que acompañar la creatividad del intelecto humano con su racionalidad. En consecuencia, surge una nueva disciplina, la Dirección estratégica, que integra la Planificación y el Pensamiento estratégico.

Arjona (1999), describe la Dirección estratégica como,

Frente a un proceso formal y ordenado como lo es la Planificación estratégica, la Dirección estratégica se convierte en un estilo de gestión que integra la Planificación (que sigue siendo necesaria) con la capacidad de dirigir los cambios de manera que permita a la empresa alcanzar una nueva posición competitiva. Este objetivo solo se consigue si la empresa es capaz de descontar adecuadamente el futuro desde una posición actual y gestionar el cambio que permita la transición, afectando a personas, procesos y tecnología.

Por consiguiente, esta perspectiva es la que pretende incorporar en este trabajo, la gestión estratégica utilizando a la Dirección estratégica como herramienta para su diseño y ejecución. Es por ello que en la búsqueda de un modelo de Dirección estratégica que se adecúe a la situación problemática de interés de esta tesis, encontramos el modelo de Liedtka como el que mejor se adaptaría a las necesidades de las empresas objeto de este trabajo.

Otro modelo que plantea desde otro punto de vista la interacción entre Pensamiento y Planificación estratégica es el Modelo de Heracleous (2003), el cual visualiza esta situación como un doble espiral de aprendizaje donde el Pensamiento estratégico cuestiona los parámetros definidos por la Planificación estratégica y la Planificación estratégica brinda herramientas para alinear y organizar de los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos previstos (Figura 2.1). Es así que cada perspectiva aporta a la otra las fortalezas que dispone. Este modelo parece más acertado a la realidad de un mundo globalizado en continuo movimiento, pero parecería demasiado pretensioso pensar que el modelo se ajusta a la realidad de las MPyMEs uruguayas debido a la alta complejidad requerida para su operativización.

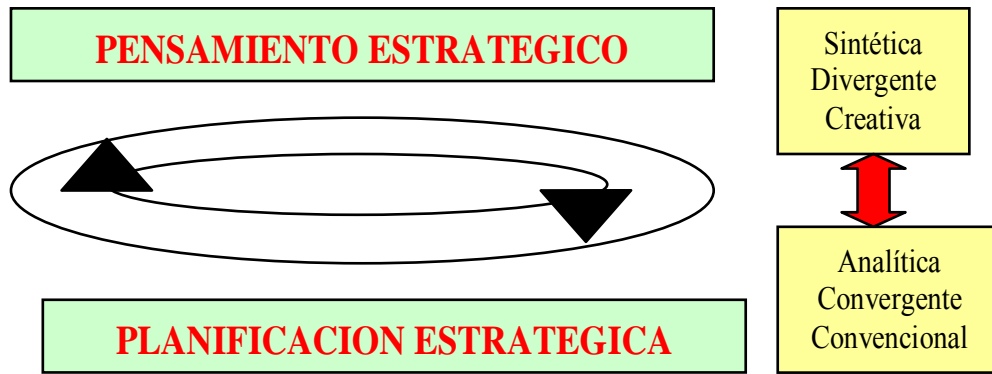


Figura 2.1 Modelo de Heracleous,

Fuente: Lawrence, 1999.

2.3 Un modelo de Dirección estratégica generativo: el Modelo de Liedtka

El Modelo de Liedtka (Figura 2.2), brinda la posibilidad de evaluar la tensión entre crear alineación a los objetivos, ASPECTO RACIONAL derivado de la Planificación estratégica, con la discontinuación de esta alineación para desarrollar nuevas estrategias o modificar las existentes, ASPECTO CREATIVO derivado del Pensamiento estratégico. La combinación de los dos aspectos antes mencionados, creativo y racional, brinda una característica particular al Modelo de Liedtka, estar en continuo desarrollo adaptándose al cambio, razón por lo que se le caracteriza como Modelo Generativo. De esta manera, las empresas pueden adaptarse rápidamente al cambio del entorno sin perder de vista la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos.

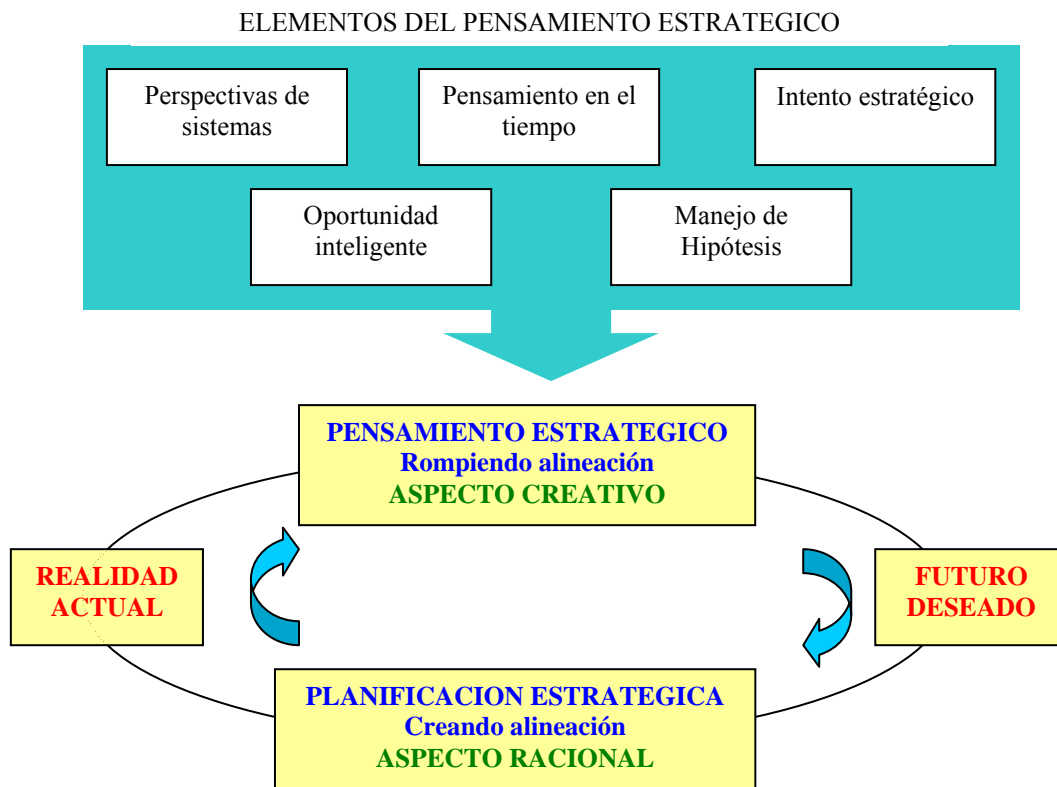


Figura 2.2 Modelo Generativo de Dirección estratégica de Liedtka,

Fuente: Adaptado a partir de Lawrence, 1999; Liedtka, 1998.

El ASPECTO CREATIVO define una situación deseable en el futuro en hechos virtuales y desarrollar las estrategias apoyándose en los elementos del Modelo de pensamiento estratégico de Liedtka, la Perspectiva de sistemas, el Intento estratégico, la Oportunidad inteligente, el Manejo de hipótesis y el Pensamiento en el tiempo (Enz, 2009).

Este proceso imaginativo no es por ensayo y error, sino que está orientado por el intento estratégico. Consiguientemente, el primer elemento es el intento estratégico que fue primeramente definido por Hamel y Prahalad (1994), como:

El intento estratégico es nuestro punto de vista sobre el mercado a largo plazo o la competitividad que una empresa espera construir. Por lo tanto, transporta un sentido de la dirección. Se distingue un intento estratégico, implica un punto de

vista competitivo único sobre el futuro. Mantiene a los empleados la promesa de explorar el territorio competitivo nuevo. Por lo tanto transporta un sentido de descubrimiento. El intento estratégico transporta un borde emocional; es una meta que los empleados asumen como intrínsecamente de mérito. Por lo tanto implica un sentido de destino. Dirección, descubrimiento, y destino. Estas son las cualidades del intento estratégico”... “El intento estratégico implica un cambio importante para una organización. Las capacidades y recursos actuales no serán suficientes. Esto fuerza a la organización para ser más inventiva, obtener el mejor resultado de los recursos limitados. El intento estratégico conecta el pasado con el presente y ligando esto al futuro, el pensamiento estratégico está pensando siempre en el tiempo.

Es así que podemos decir que el intento estratégico consiste en construir una Visión empresarial a donde la organización está tratando de llegar, un desafío que visualiza un intento único hacia el futuro, que liderará los esfuerzos hacia el objetivo estratégico.

El segundo elemento del Modelo de Liedtka es el análisis de la Perspectiva de sistemas. El mismo imagina a la empresa como parte de una gran cadena de creación de valor, crea un modelo mental completo de esta cadena logrando de esta manera incorporar comprensión del contexto interno y externo. Estos modelos mentales deben conducir a la percepción de un negocio en un contexto más grande que el de la industria a la que pertenecen para facilitar la innovación (Moore, 1993), en un ecosistema de negocios en el cual las empresas trabajan cooperativamente y competitivamente aportando o incorporando innovaciones en base a las necesidades de los clientes. Así, para entender el ecosistema externo en que se desempeña la empresa, es necesario pensar estratégicamente acerca de las alianzas dentro de estas redes y como posicionarnos dentro de este ecosistema (Ocaña, 2006).

El tercer elemento integral del Modelo de Liedtka es la perspectiva de Oportunidad inteligente. Este elemento valora las oportunidades inesperadas que se presentan en la empresa, analiza si las estrategias alternativas percibidas pueden ser más exitosas o complementar a la existente. En este proceso es imprescindible considerar las ideas de todo el personal, independiente de su jerarquía y función. Debe existir una excelente comunicación e interacción entre el personal alrededor de nuevas ideas y posibilidades, estableciéndose procesos adecuados de reflexión para lograr generar nuevas ideas. Es así que la organización puede adquirir una nueva competencia, aprender a aprender, lo que implica transformar los "modelos mentales individuales" en "visiones compartidas"(Bolívar, 2002). Este concepto es lo que se denomina una organización que aprende, *"Una organización capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos, y de modificar su conducta para reflejar nuevos conocimientos y patrones mentales"* (Garvin, 1994). A este tipo de empresas les es inherente un proceso de generación de conocimiento transformador y creciente, en el centro del cual está el aprendizaje proactivo. Seguramente, lo más difícil sea materializar este concepto en la empresa, para lo cual es una condición sinequ岸 motivar la imaginación del personal, creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores, y que la dirección lidere esta creación del conocimiento y potencie el mismo a través del ejemplo como parte de la cultura de la empresa.

El cuarto elemento es el manejo de hipótesis, proceso que libera a la imaginación los productos y/o servicios a los que se quiere llegar. Luego, estas ideas creativas se evalúan críticamente considerando riesgos asociados y "lecciones aprendidas", teniendo especial cuidado de evitar el descarte de ideas que puedan ser exitosas.

Y finalmente, la perspectiva de Pensamiento en el tiempo pretende crear las estrategias con base a las experiencias aprendidas en el pasado y a la realidad actual, conectar en el tiempo los esfuerzos del presente y futuro.

Otro componente de este modelo, el ASPECTO RACIONAL, pretende planificar desde un enfoque tradicional, con actividades, responsables y plazos, realizando un control del desarrollo de los planes y una revisión de los objetivos estratégicos, metodología conocida como MOST (Misión, Objetivos, Estrategia-“strategic”, Tácticas), acrónimo muy difundido al momento de definir estrategias ya que resume el orden en que muchas empresas definen sus estrategias. Pero el problema que encuentran la mayoría de las empresas al definir los objetivos es identificar cuál de ellos son realmente realistas, ya que la posibilidad de alcanzarlos depende de qué tan efectivas son las estrategias previstas para ello. Es por ello que surge el dilema de qué hay que definir primero, si los objetivos o las estrategias.

Tipificamos debajo las etapas de una Planificación estratégica tradicional (Figura 2.3) de una empresa que considera los fundamentos de este Modelo (FUNIBER, asignatura de Dirección y Planificación estratégica, 2007).

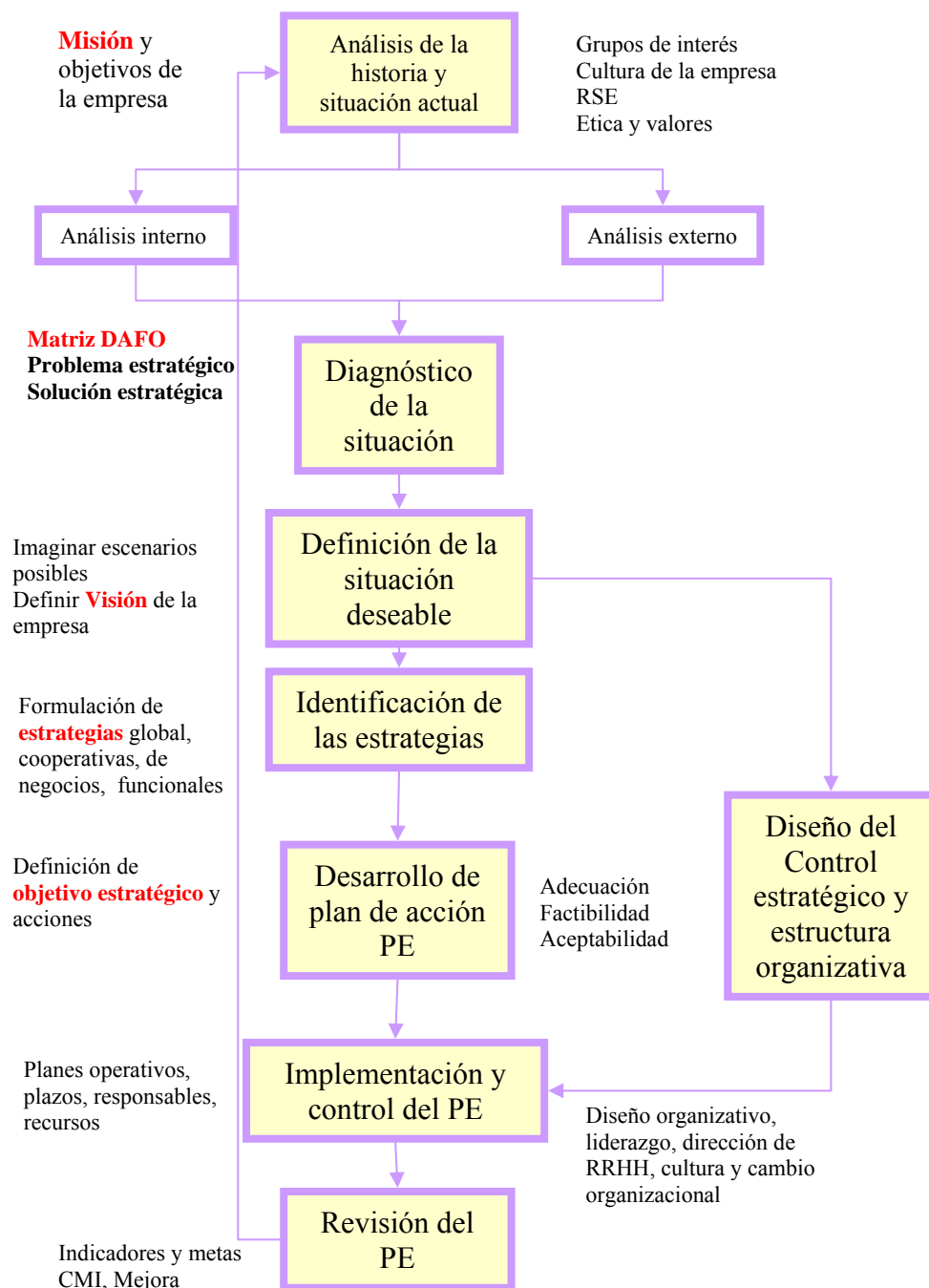


Figura 2.3 Modelo de Planificación estratégica tradicional,

Fuente: Adaptado a partir de Navas, 2002; y Hill y Jones, 1996)

Introduciéndonos en el proceso de Planificación estratégica, en la etapa Análisis de la historia y situación actual de la empresa, es de primordial importancia la necesidad de definir la imagen actual que alinea los esfuerzos de la organización

para conseguir los propósitos deseados, es decir su Misión. La misma, puede construirse tomando en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿cuál es nuestro negocio principal?, ¿cómo pensamos de nuestros clientes?, ¿qué significado tienen nuestros trabajadores?, ¿qué sistema de valores nos mueven?

Posteriormente, se definen los valores de la organización, se identifican los grupos implicados (stakeholders), factores claves y unidades de acción estratégicas y se analiza la cadena de valor para evaluar en qué medida las actividades internas contribuyen a la mejora competitiva de la empresa.

En una segunda etapa, el Diagnóstico de la situación, se plantea la realización del Análisis interno y externo de la empresa. El Análisis interno tiene como finalidad detectar las fortalezas y debilidades que dispone la organización para luego en el Análisis externo detectar oportunidades y amenazas del entorno. Con esta información se define el Problema estratégico general e identifica la Solución estratégica general. El Problema estratégico general surge de imaginarnos virtualmente la situación si continúan las amenazas del mercado y no eliminamos o atenúamos las debilidades de nuestra empresa. Surge de plantearnos el escenario menos favorable para la competitividad de la empresa de manera de poder prever durante el desarrollo de las estrategias esta situación tan poco beneficiosa. La Solución estratégica general surge de imaginarnos virtualmente la situación si aprovechamos las oportunidades del medio y potenciamos las fortalezas internas con que dispone la empresa. Corresponde a la situación más favorable que podríamos alcanzar desde un punto de vista competitivo, lo que permite tener idea del horizonte al que puede llegar la empresa si se lo propone y las condiciones externas le son favorables. Así, es necesario poder definir la Visión con ciertos fundamentos realistas de manera que sea desafiante pero alcanzable.

La tercera etapa, la Definición de la situación deseable, consiste en definir la Visión de la empresa, es decir, el estado deseado ideal que se pretende alcanzar. Existen tres preguntas básicas que pueden ayudar a desarrollar la misma que son: ¿qué es y dónde está hoy la organización?, ¿qué será y dónde estará dentro de cinco años?, qué debe ser y dónde debe estar dentro de cinco años?. Vinculado a este ideal se encuentra la definición de los valores de la empresa, valores que son las principales fuerzas impulsoras del personal de cómo actuar en el trabajo.

Subsiguientemente, se debe identificar las estrategias más pertinentes a desarrollar para alcanzar el objetivo deseado, es decir, definir los caminos a transitar. Porter (1986), plantea que definir una estrategia se puede realizar con base a contestar estas cuatro preguntas: ¿Qué es lo que mueve a la competencia en mi sector?, ¿Qué van a hacer mis competidores y como respondo?, ¿Cómo va a evolucionar mi sector? y ¿Cómo posicionar mi empresa para competir a largo plazo? No se debe perder de vista al momento de definir estrategias el Problema estratégico General y la Solución estratégica general, de manera de no caer en una situación vulnerable que atente contra la supervivencia de la empresa.

A esta etapa le sigue la etapa de desarrollo de planes de acción. Así, se definen los objetivos estratégico deseables que hacen posible la Visión para luego definir las acciones para lograr estos objetivos y genera el documento de Planificación estratégica.

Para terminar de describir el proceso de Planificación estratégica restan las etapas de Implementación y Control y Revisión de las estrategias.

Durante la etapa de Implementación se llevan los planes estratégicos a la perspectiva operativa de la planificación, definiendo recursos, responsables y plazos. Durante la etapa de Control es necesario definir la métrica de referencia para dar

seguimiento al curso de los Planes estratégico y poder redireccionar las desviaciones respecto a lo planificado. Es necesario para ello definir indicadores y metas para los planes operativos. Es así que este modelo aporta a la solución de la situación problemática un enfoque racional, la planificación por objetivos, y ayuda a las MPyMEs a focalizar los esfuerzos en un plan de actuación de la empresa que establece prioridades, responsabilidades y plazos en las actividades a desarrollar, una herramienta que permite controlar la marcha de estos planes y saber en todo momento cuál es la situación real de la empresa. Es un modelo probado internacionalmente por su amplio uso, principalmente en la década del 80 y 90 del siglo pasado, con etapas claras y conocidas en la gestión empresarial, por lo cual fácilmente los directivos de las MPyMEs podrán solicitar apoyo en los organismos gubernamentales que corresponda.

Asimismo, este tipo de planificación es racional y operativa, no parece acompañar la necesidad actual de adaptación rápida al cambio del entorno que requieren actualmente las empresas para ser competitivas. Esto se ve reforzado si recordamos que varios autores consideran que la Planificación estratégica es más adecuada para coordinar y controlar funciones, que para acompañar el cambio, especialmente si el cambio requiere velocidad de respuesta o rápido cambio de estrategias (Liedtka, 1998; Lawrence, 1999).

Encontramos en el Modelo de Liedtka dos posibles enfoques estratégicos, Pensamiento estratégico o Planificación estratégica. Definir cuál es el enfoque estratégico correcto es uno de las principales dificultades de las empresas hoy día. La intención de este trabajo es facilitar esta tarea, razón por la cual durante el diseño de Dirección estratégica desarrollado en este trabajo final de maestría, se definen las

hipótesis que pretenden adecuar el Modelo de Liedtka a las necesidades de las MPyMEs uruguayas.

Capítulo 3 - Condiciones básicas del entorno de negocio uruguayo

3.1 Introducción

El objetivo principal de este trabajo es colaborar con el desarrollo de la competitividad de las MPyMEs uruguayas a través del diseño de una herramienta empresarial como lo es la Dirección estratégica. Es por ello que en este capítulo se describe los factores socio-económicos y tecnológicos más relevantes que sean necesario analizar a la hora de evaluar si el entorno de negocios uruguayo es propicio para la competitividad de las MPyMEs.

Un punto de vista importante de la importancia del entorno de negocios en la competitividad de una empresa, puede resumirse de la siguiente manera (CEESP, 2007):

La competitividad, es un atractivo fundamental para la inversión, que redundará en mayores niveles de crecimiento y creación de empleos mejor remunerados. Entre los factores que determinan la competitividad se encuentran la productividad de la mano de obra, la presencia y eficiencia de mercados competitivos, la protección de los derechos de propiedad por parte del sector público, un sistema fiscal sencillo y equitativo, infraestructura suficiente y moderna, estabilidad macroeconómica, entre los más importantes.

Es por ellos que analizamos los factores que delimitan el entorno de negocios nacional, a través de indicadores internacionales que permiten hacer una evaluación objetiva de la posición competitiva del Uruguay en este aspecto. Este estudio se realiza básicamente a través del análisis del indicador Global de Competitividad (GCI) del World Economic Forum (WEF), ya que el mismo contempla una amplia gama de factores de competitividad que nos permiten entender la situación del país en ese aspecto. Complementando este análisis se incorporan opiniones de autores e

instituciones nacionales y de otros indicadores relevantes como lo es el índice de Riesgo País del EMBI.

3.2 Índice de Competitividad Global del World Economic Forum

El GCI del WEF, es uno de los indicadores de competitividad más difundido internacionalmente, cuyo cometido es identificar los obstáculos al crecimiento económico de los países, y por lo tanto, ayuda a estimular el desarrollo de estrategias pertinentes para lograr el progreso económico sostenido. El GCI evalúa la competitividad de cada país en función de doce pilares o áreas claves (Tabla 3.1), las cuales clasifica en tres grupos: Factores básicos, fuerzas impulsoras, y fuerzas de innovación y sofisticación. Estos pilares no son independientes sino que tienden a reforzarse mutuamente. Luego posiciona el desarrollo de la competitividad del país según cuáles son las fuerzas competitivas dominantes en función del peso relativo de cada una de ellas.

Pilares de requerimientos básicos	
Pilar 1: Entorno institucional	Este pilar está determinado por el marco jurídico y administrativo dentro del cual los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar ingresos y riqueza. La importancia de este pilar se ha hecho aún más evidente durante la crisis reciente, dada el aumento en muchos países de la importancia del papel del Estado en las economías. La calidad de las instituciones públicas tiene una fuerte influencia sobre las decisiones de inversión, la organización de la producción y desempeña un papel central en las formas en que el país distribuirá los beneficios y asumirá los costos de las estrategias y políticas de desarrollo. Incluye la actitud del Gobierno hacia los mercados y

	<p>las libertades, la eficiencia de sus operaciones (burocracia, exceso de reglamentación), la corrupción, la deshonestidad en el trato con los contratos públicos, la falta de transparencia y confiabilidad, y la gestión de las finanzas públicas. Esto es fundamental para garantizar la confianza en el ambiente de negocio y las medidas que realiza el gobierno para garantizar la estabilidad macroeconómica.</p>
<p>Segundo pilar: Infraestructura de apoyo</p>	<p>Un factor esencial de competitividad es disponer de Infraestructura ya que determina los tipos de actividades o sectores que pueden desarrollarse y reduce el efecto de la distancia entre las regiones. Este pilar mide que esta infraestructura sea suficiente y eficiente</p>
<p>Pilar 3: Entorno macroeconómico</p>	<p>Aunque es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí sola no puede aumentar la productividad de una nación, también se reconoce que la economía no puede crecer de manera sostenible a menos que el entorno macroeconómico sea estable.</p> <p>El gobierno no puede proporcionar servicios de manera eficiente si tiene que hacer pagos de alto interés de sus deudas anteriores, ni las pueden operar eficientemente cuando las tasas de inflación están fuera de las manos.</p> <p>Así, este factor mide justamente que el entorno macroeconómico no sea una traba para lograr la competitividad deseada.</p>
<p>Cuarto pilar: Salud y educación básica</p>	<p>Una fuerza de trabajo saludable es vital para la competitividad de un país ya que trabajadores enfermos no pueden brindar todo su potencial y su trabajo será de menor productividad y calidad.</p>

	Además de la salud, este pilar tiene en cuenta la cantidad y calidad de la educación básica recibida por la población. La educación básica aumenta la calidad y eficiencia de cada trabajador, así como su capacidad de adaptación a nuevos procesos y técnicas, factor que de no disponerse puede llevar a ser una limitación para el desarrollo de la empresa al presentarse dificultades para mejorar la cadena de valor mediante la producción más sofisticada o productos de uso intensivo de valor.
Pilares impulsores de eficiencia	
Quinto pilar: Educación superior	La educación superior es crucial para economías que quieren ascender en la cadena de valor más allá de procesos de producción y productos simples, lo que se ha convertido en una exigencia de la actual economía globalizada, e imprescindible para la innovación. Este factor mide el grado de desarrollo de esta educación, así como su aplicabilidad.
Sexto pilar: Eficiencia del mercado de bienes	Los países con mercados de bienes eficientes están en buena posición para producir la proporción correcta de productos y servicios dadas las condiciones de oferta y demanda, asegurando que la mayoría de los bienes de las empresas disponen de un ambiente favorable para ser comercializados. El gobierno puede distorsionar la comercialización a través de impuestos gravosos, normas discriminatorias sobre la inversión extranjera directa o políticas para limitar la propiedad extranjera. Este factor mide qué tan favorable es el ambiente del mercado de bienes para la

	comercialización.
Séptimo pilar: Eficiencia del mercado laboral	La eficiencia y la flexibilidad del mercado laboral son fundamental para garantizar que los trabajadores son asignados eficientemente a la tarea indicada y se les incentive para dar su mejor esfuerzo. Mide también la relación entre los incentivos de los trabajadores y sus esfuerzos, así como el uso óptimo de los talento, que incluye la equidad en el entorno empresarial entre mujeres y hombres.
Octavo pilar: Sofisticación del mercado financiero	La crisis económica actual ha puesto de relieve el papel central del buen funcionamiento del sector financiero para la actividad económica. Un sector financiero eficiente asigna los recursos ahorrados por los ciudadanos de una nación, así como los que entran en la economía desde el extranjero, mayoritariamente a usos productivos, proyectos empresariales o de inversión con el más alto tipo de rendimiento y lo pone disponible a través de préstamos o similar. Así, el sector bancario debe ser confiable y transparente, y debe existir una reglamentación adecuada para proteger a los inversores y otras los actores de la economía en general. Este pilar mide el diseño del mercado financiero para apoyar a la competitividad de las empresas.
Pilar Noveno: Tecnología	Este pilar mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias. En el mundo globalizado de hoy, la tecnología se ha ido convirtiendo en un importante elemento para las empresas para competir y prosperar, llegando a ser una medida de la

	<p>capacidad de innovar y ampliar las barreras del conocimiento. En particular, las tecnologías de información y comunicación (TIC) se han convertido en la tecnología de "propósito general" de nuestro tiempo.</p>
<p>Pilar Décimo: El tamaño del mercado</p>	<p>El tamaño del mercado afecta a la productividad, ya que los grandes mercados permiten a las empresas explotar con economías de escala. Tradicionalmente, los mercados a disposición de las empresas han sido limitados por las fronteras nacionales. En la era de la globalización, los mercados internacionales se han convertido en un sustituto de los mercados internos, especialmente para países pequeños como el Uruguay, asociándose este hecho con el crecimiento económico.</p>
<p>Pilares de innovación y sofisticación</p>	
<p>Pilar Undécimo: Sofisticación de negocios</p>	<p>Con sofisticación de los negocios se entiende, por un lado, la sofisticación de la calidad de las redes disponibles en un país para ejecutar negocios con proveedores y clientes, así como la capacidad individual de las empresas a ser más innovadoras y orientadas al cliente, lo que les permitirá diseñar e implementar estrategias eficientemente. Este pilar mide estos elementos, así como la organización de la cadena de valor para lograr ventajas competitivas. Por ejemplo, cuando las empresas y proveedores de un sector determinado se interconectan en grupos geográficamente próximos ("Clusters"), la eficiencia es mayor, se crean mayores oportunidades para la innovación, y las barreras a la entrada para las nuevas empresas aumentan.</p>

Pilar Duodécimo: La innovación	Este último pilar de la competitividad es el único que asegura, a largo plazo, la sustentabilidad de las empresas. Es así que analiza si el país dispone de un entorno propicio a la actividad innovadora, apoyada tanto por el los sectores público y privado. En particular, esto significa una inversión suficiente en investigación y desarrollo (especialmente por el sector privado), la presencia de instituciones científicas de alta calidad de investigación, la colaboración entre las universidades e industrias en investigación, y la protección de la propiedad intelectual.
--	---

Tabla 3.1 - Descripción de los pilares que integran el GCI,

Fuente: elaboración propia con información extraída de WEF Report, 2009-2010

3.3 Valores uruguayos del GCI, período 2009-2010

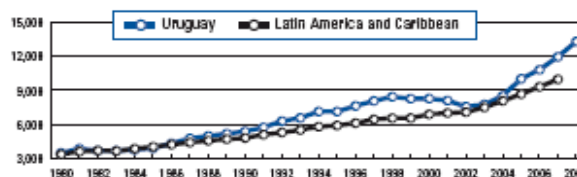
Se presenta en las figuras 3.1 y 3.2, la calificación uruguaya del GCI del último reporte del WEF, donde valores de los indicadores menores a 50 corresponden a ventajas competitivas y valores mayores a 100 desventajas competitivas.

Uruguay

Key indicators

Population (millions), 2008.....	3.4
GDP (US\$ billions), 2008.....	32.3
GDP per capita (US\$), 2008.....	10,081.9
GDP (PPP) as share (%) of world total, 2008.....	0.06

GDP (PPP int'l \$) per capita, 1980–2008



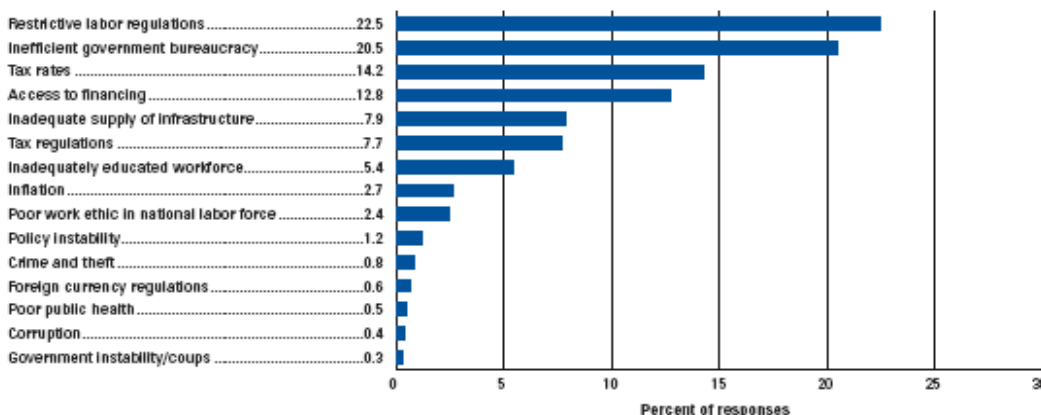
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 133)	Score (1–7)
GCI 2009–2010	65	4.1
GCI 2008–2009 (out of 134).....	75	4.0
GCI 2007–2008 (out of 131).....	75	4.0
Basic requirements	49	4.6
1st pillar: Institutions.....	40	4.6
2nd pillar: Infrastructure.....	66	3.9
3rd pillar: Macroeconomic stability.....	78	4.5
4th pillar: Health and primary education.....	52	5.6
Efficiency enhancers	82	3.9
5th pillar: Higher education and training.....	50	4.3
6th pillar: Goods market efficiency.....	78	4.1
7th pillar: Labor market efficiency.....	119	3.7
8th pillar: Financial market sophistication.....	88	4.0
9th pillar: Technological readiness.....	51	3.9
10th pillar: Market size.....	88	3.2
Innovation and sophistication factors	77	3.4
11th pillar: Business sophistication.....	85	3.8
12th pillar: Innovation.....	67	3.1

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country/economy and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Figura 3.1 Valores uruguayos del GCI,

Fuente: WEF Report, 2009–2010

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	RANK/133	INDICATOR	RANK/133
1st pillar: Institutions		6th pillar: Goods market efficiency	
1.01 Property rights	53	6.01 Intensity of local competition	114
1.02 Intellectual property protection	52	6.02 Extent of market dominance	52
1.03 Diversion of public funds	30	6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	89
1.04 Public trust of politicians	28	6.04 Extent and effect of taxation	114
1.05 Judicial independence	30	6.05 Total tax rate*	107
1.06 Favoritism in decisions of government officials	24	6.06 No. of procedures required to start a business*	99
1.07 Wastefulness of government spending	108	6.07 Time required to start a business*	107
1.08 Burden of government regulation	83	6.08 Agricultural policy costs	16
1.09 Efficiency of legal framework in settling disputes	67	6.09 Prevalence of trade barriers	74
1.10 Efficiency of legal framework in challenging regs	54	6.10 Tariff barriers*	72
1.11 Transparency of government policymaking	47	6.11 Prevalence of foreign ownership	13
1.12 Business costs of terrorism	3	6.12 Business impact of rules on FDI	24
1.13 Business costs of crime and violence	70	6.13 Burden of customs procedures	74
1.14 Organized crime	19	6.14 Degree of customer orientation	68
1.15 Reliability of police services	73	6.15 Buyer sophistication	67
1.16 Ethical behavior of firms	30		
1.17 Strength of auditing and reporting standards	73	7th pillar: Labor market efficiency	
1.18 Efficacy of corporate boards	99	7.01 Cooperation in labor-employer relations	129
1.19 Protection of minority shareholders' interests	75	7.02 Flexibility of wage determination	132
		7.03 Rigidity of employment*	58
2nd pillar: Infrastructure		7.04 Hiring and firing practices	120
2.01 Quality of overall infrastructure	61	7.05 Firing costs*	55
2.02 Quality of roads	46	7.06 Pay and productivity	131
2.03 Quality of railroad infrastructure	103	7.07 Reliance on professional management	89
2.04 Quality of port infrastructure	40	7.08 Brain drain	108
2.05 Quality of air transport infrastructure	99	7.09 Female participation in labor force*	77
2.06 Available seat kilometers*	97		
2.07 Quality of electricity supply	36	8th pillar: Financial market sophistication	
2.08 Telephone lines*	47	8.01 Financial market sophistication	89
		8.02 Financing through local equity market	132
3rd pillar: Macroeconomic stability		8.03 Ease of access to loans	101
3.01 Government surplus/deficit*	46	8.04 Venture capital availability	99
3.02 National savings rate*	75	8.05 Restriction on capital flows	5
3.03 Inflation*	60	8.06 Strength of investor protection*	71
3.04 Interest rate spread*	100	8.07 Soundness of banks	71
3.05 Government debt*	97	8.08 Regulation of securities exchanges	72
		8.09 Legal rights index*	71
4th pillar: Health and primary education		9th pillar: Technological readiness	
4.01 Business impact of malaria	1	9.01 Availability of latest technologies	77
4.02 Malaria incidence*	1	9.02 Firm-level technology absorption	96
4.03 Business impact of tuberculosis	14	9.03 Laws relating to ICT	69
4.04 Tuberculosis incidence*	42	9.04 FDI and technology transfer	22
4.05 Business impact of HIV/AIDS	30	9.05 Mobile telephone subscriptions*	48
4.06 HIV prevalence*	95	9.06 Internet users*	44
4.07 Infant mortality*	59	9.07 Personal computers*	58
4.08 Life expectancy*	45	9.08 Broadband internet subscribers*	46
4.09 Quality of primary education	68		
4.10 Primary enrollment*	29	10th pillar: Market size	
4.11 Education expenditure*	110	10.01 Domestic market size index*	80
		10.02 Foreign market size index*	93
5th pillar: Higher education and training		11th pillar: Business sophistication	
5.01 Secondary enrollment*	52	11.01 Local supplier quantity	106
5.02 Tertiary enrollment*	23	11.02 Local supplier quality	75
5.03 Quality of the educational system	61	11.03 State of cluster development	88
5.04 Quality of math and science education	88	11.04 Nature of competitive advantage	97
5.05 Quality of management schools	43	11.05 Value chain breadth	76
5.06 Internet access in schools	43	11.06 Control of international distribution	70
5.07 Local availability of research and training services	56	11.07 Production process sophistication	75
5.08 Extent of staff training	92	11.08 Extent of marketing	68
		11.09 Willingness to delegate authority	71
		12th pillar: Innovation	
		12.01 Capacity for innovation	65
		12.02 Quality of scientific research institutions	78
		12.03 Company spending on R&D	69
		12.04 University-industry collaboration in R&D	66
		12.05 Gov't procurement of advanced tech products	70
		12.06 Availability of scientists and engineers	87
		12.07 Utility patents*	56

* Hard data

Note: For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" at the beginning of this chapter.

Figura 3.2 GCI del Uruguay (detallado),

Fuente: Global Competitiveness Report 2009-2010

3.4 Análisis del indicador

Profundizando en las ventajas competitivas de cada pilar encontramos que en el Pilar 1 (instituciones públicas) se dispone de indicadores claramente favorables, a consecuencia de disponer como fortaleza competitiva, el desvío de fondos públicos (30), la confianza pública de los políticos (28), la independencia judicial (30), la transparencia de las políticas del gobierno (47), los costos del terrorismo para el negocio (3), el crimen organizado (19), y el comportamiento ético de las empresas (30). Estos valores del indicador son uno de los más bajos de la región, lo que repercute en una imagen del marco jurídico y administrativo del país con reglas claras y confiables, factores imprescindibles para atraer inversiones extranjeras.

Igualmente, si consideramos los resultados de la encuesta Latinobarómetro del año 2008, encontramos que Uruguay es el país Latinoamericano que presenta mayor confiabilidad en el cumplimiento de las leyes y en lo que refiere a la igualdad de los ciudadanos ante la ley. Otro indicador internacional que describe el entorno nacional de negocios es el Índice de percepción de corrupción del 2008, siendo este un indicador de transparencia que posiciona a Uruguay en el lugar 23 de 180 países, ocupando la primer posición como país confiable en América Latina. Asimismo, el indicador Riesgo país de abril de 2010 por el Emerging Markets Bond Index es de 160 puntos, valores menores que el de Argentina (640 puntos) y Brasil (170 puntos), lo que indica que el país dispone de una buena capacidad para responder a sus compromisos y una imagen confiable del país en la región. Vale destacar que el riesgo país mide tres clases de riesgos: el soberano, el de transferencia y el genérico. Se entiende como riesgo soberano, al riesgo asociado al éxito o fracaso del sector empresarial debido a conflictos sociales; El de transferencia, al riesgo definido por

la imposibilidad de pagar el capital, los intereses y los dividendos, debido a la escasez de divisas; Y el genérico, al que tienen los acreedores de títulos de estatales, indica la probabilidad de que una entidad soberana no cumpla con sus pagos de deuda por razones económicas y financieras. El valor relativamente bajo del Riesgo país que dispone Uruguay, puede interpretarse como una señal de buena estabilidad social, económica y financiera, lo que refuerza el concepto favorable del pilar 1 del GCI.

Ahora, el GCI indica como principales desventajas competitivas del pilar 1 el despilfarro del gasto público (108) y la pesada regulación del gobierno (83). El gobierno uruguayo viene implementando una modernización del estado de manera de minimizar estos problemas, pero aún restan esfuerzos para alcanzar dicha meta.

El pilar 2 (infraestructura), presenta fortalezas competitivas en el sistema de energía eléctrica (36), la calidad de las rutas (46) y de los puertos (40) y la telefonía (47). Como áreas de mejora se identifican la calidad de la infraestructura ferroviaria (103) y de aeropuertos (99). Considerando ahora la perspectiva de autores e instituciones nacionales, encontramos que la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU, 2009) caracteriza la matriz energética de Uruguay como poco diversificada, dependiente del petróleo y de sus derivados y de la energía eléctrica generada a partir de recursos hídricos, sin alcanzar estándares de eficiencia aceptables. Considera que la ineficiencia en generación y distribución de energía, consecuencia en parte por la falta de inversiones en infraestructura, repercute desfavorablemente en los precios de este recurso. Explica que a pesar que recientemente se han realizado instalaciones de energía eólica y de biomasa, éstas no generan niveles relevantes de energía. Por otro lado afirma que el país está intentando avanzar en la integración energética regional, sea en el MERCOSUR o con otros países latinoamericanos, pero que debido a las

diferencias de estrategias geopolíticas o a inestabilidades políticas o económicas esto no ha sido posible. En Uruguay existen servicios monopolizados por el Estado. Ejemplo de ellos son la transmisión y distribución de energía eléctrica (si bien su generación no lo está, en los hechos sí), la importación del petróleo para la refinación de los combustibles (no la distribución de los mismos), la telefonía fija y la provisión de servicio de agua potable y saneamiento. Este panorama de la matriz energética uruguaya no resulta tan positivo como la indicada por el pilar 1 del GCI, ya que indica la necesidad de un fuerte desarrollo de la misma hacia la diversificación y mejora de la eficiencia. Por otro lado, la logística es un importante eslabón en la estructura industrial y tiene un importante impacto en el costo de los productos (se estima como de un 25% en América Latina). La logística ha evolucionado en forma dispar en Uruguay, y su grado de desarrollo depende del sector de la industria en que se analice. Un impulso exitoso se vio aparejado como consecuencia de disposiciones del MERCOSUR, especialmente los emprendimientos de zona Franca, puerto libre y Admisión Temporal, lo que ha permitido posicionar al país en una plataforma competitiva de comercialización con Argentina y Brasil. Es así que encontramos en la infraestructura una oportunidad clave para la mejora del entorno competitivo de negocios.

Referido al pilar 3 (entorno macroeconómico) el GCI solo posiciona la reducción de la deuda pública (46) como ventaja competitiva, en vistas de su tendencia descendente desde el 2006, cuando era de un 116% del PBI, al 2008, cuando era del 53% del PBI. Disponer de bajos niveles de deuda pública permite liberar recursos para la inversión en desarrollo, por ejemplo, a través de préstamos estatales que sean accesibles y justos. En este mismo pilar encontramos como desventaja competitiva la tendencia de la tasa de interés (106). Una baja tasa de

interés puede ser un atractivo para que las empresas accedan a los créditos, de manera de incentivar el desarrollo de las empresas y reactivar los sectores deprimidos, disponiéndose a su vez de más recursos para el consumo, el ahorro o la inversión. Vemos aquí que la WEF no valora como una ventaja competitiva al entorno macroeconómico uruguayo.

Desde la visión nacional, la Cámara de Industrias del Uruguay (2009), considera que el contexto macro-económico uruguayo históricamente no ha ofrecido la estabilidad necesaria para la competitividad de las empresas (lo que puede interpretarse de la figura 3.3 que ilustra la tendencia de largo plazo decreciente de la economía uruguayo), alejándose cada vez más de los países de América Latina y otros países desarrollados (Tabla 3.2).

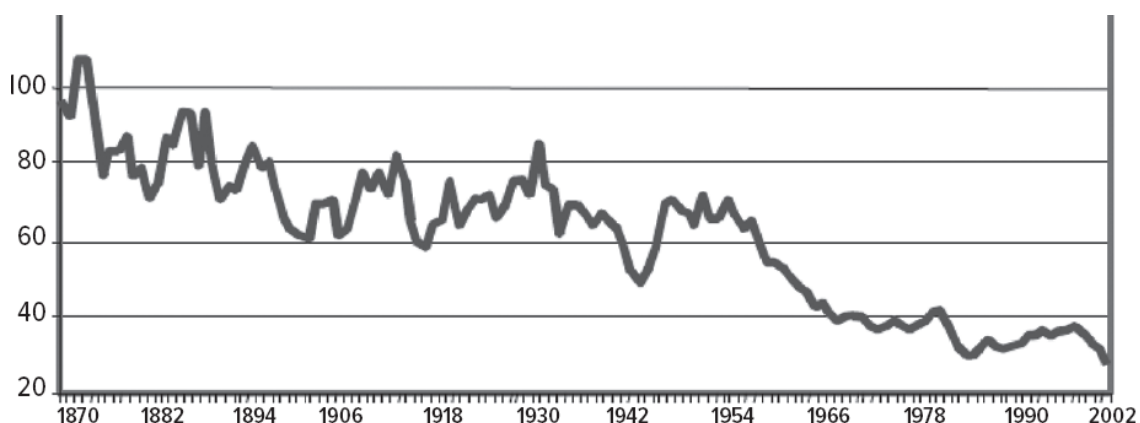


Figura 3.3 - PBI per cápita de Uruguay, período 1870-2002,

Fuente: OPP, 2009.

Período	Corea	Singapur	Malasia	Finlandia	América Latina	Uruguay	EEUU
70/80	5,47	7,70	5,16	3,74	2,5	2,58	1,94
81/90	7,48	4,94	3,11	2,62	-0,9	-0,48	2,30
91/03	4,92	3,38	3,82	1,56	1,40	0,79	1,79
70/03	5,85	5,24	4,04	2,58	1,36	1,01	1,99

Tabla 3.2 - Tabla de crecimiento PBI per cápita promedio,

Fuente: OPP, 2009

Por otro lado, este año la vicepresidenta del BID (MEF, 2010) indicó que Uruguay es un modelo de estabilidad macroeconómica y de implementación de políticas sociales, destacando que *"no muchos países pudieron exhibir un crecimiento como el Uruguay"*. Otro hecho que remarca esta situación, es que la calificadora DBRS mejoró la nota de la deuda soberana de Uruguay con base al sostenido crecimiento económico que ha venido mostrando la economía uruguaya en los últimos años, el sólido sistema financiero, la disciplina fiscal, el manejo adecuado de la deuda pública y el alto nivel de inversión extranjera directa, en un contexto de estabilidad política y prudente manejo macroeconómico.

El crecimiento o recesión económica trae implicaciones sobre las actividades productivas y de comercio. Es destacable que Uruguay desde el 2004 ha tenido un crecimiento económico sostenido, con una tasa anual acumulativa elevada del 6.7%. Este aparente crecimiento es relativo, ya que esta tendencia se debe, en parte, a la salida de la crisis del 2002 (OPP, 2009). Es por ello que la CIU expresa que *"aún se requieren políticas monetarias, cambiarias y fiscales que brinden a las empresas mayores niveles de estabilidad a largo plazo para no caer en la tendencia histórica que ha presentado Uruguay"* (CIU, 2009). Profundizando en los factores del contexto macroeconómico que favorecen el crecimiento a largo plazo, necesitamos analizar las tendencias del nivel y volatilidad del tipo de cambio real, los precios internacionales y la política fiscal. A su vez, la volatilidad de tipo de cambio real depende de la política de tipo de cambio nominal y del nivel de inflación. El tipo de cambio real de Uruguay depende de factores externos al país, lo que no permite desarrollar maniobras de políticas cambiarias sostenibles a mediano y largo plazo.

Por otro lado, el tipo de cambio real ha demostrado largos períodos de alta volatilidad y apartamiento del punto de equilibrio. La volatilidad repercute en las empresas sobre los ingresos esperados por las empresas y de esta manera en la

rentabilidad del negocio, lo que afecta negativamente la inversión a largo plazo y las expectativas de los empresarios (CIU, 2009). Referido a la inflación, Uruguay dispone de una política de control de la inflación por debajo de un dígito lo que se evidencia por un comportamiento estable de los precios desde el 2004. Respecto a los precios internacionales, la tendencia depende del sector que se trate, disponiendo algunos sectores un comportamiento alcista como lo fue para los alimentos en el 2008. Esta descripción del ambiente macroeconómico nos muestra una mejora de la estabilidad de la macro-economía uruguaya en los últimos años, aspecto no destacado por el GCI.

En el pilar 4 (salud y educación básica), se dispone de un riesgo despreciable asociado a la incidencia e impacto de la malaria en los negocios (1), de la incidencia e impacto de la tuberculosis en los negocios (14), del impacto del VIH / SIDA (30) y de la esperanza de vida (45). Uruguay tiene un estándar de salud que llega a la mayoría de la población, cubriendo la mayoría de las necesidades de los trabajadores, lo que se puede comprobar al disponer de una expectativa de vida de 77 años (Word factbook, 2010). Otra fortaleza que muestra este indicador es el alcance de la matriculación primaria (29) que asegura una formación inicial básica necesaria para adquirir nuevas habilidades. La formación básica en Uruguay incluye 10 años de escolaridad obligatoria conformada por seis años de educación primaria (tasa de matriculación del 92.7%) y cuatro de secundaria, disponiendo nuestro país una tasa de analfabetismo, la menor de América Latina, del 2% (Pries 2008).

El pilar 5 (educación superior), muestra que nuestro país dispone de ventajas competitivas en matriculación terciaria (23), calidad de la educación en ciencias y matemáticas (43) y acceso a internet en escuelas (43). Actualmente Uruguay invierte un 4.5 % del PBI en educación. Con educación superior queremos nombrar a la

educación terciaria y universitaria. Al respecto, la universidad pública uruguaya dispone de alto prestigio en la región, y a pesar de que ocupa el lugar 572 del ranking mundial de universidades (lugar no destacado en el ranking), ha formado a destacados técnicos.

En el pilar 6 (eficiencia del mercado de bienes), las ventajas competitivas corresponden a los costos de la política agrícola (16), la prevalencia de la propiedad extranjera (13) y el impacto de las normas sobre la FID en los negocios (24), disponiéndose de una mejora de este pilar respecto a periodos anteriores. Como principales desventajas competitivas encontramos el alcance y efecto de la política fiscal (114) y la tasa total de impuestos (107), lo que fue indicado expresamente por los referentes de la WEF como uno de los principales problemas para empezar un negocio. La política fiscal está relacionada con el nivel y composición del gasto público y de la tributación. La principal preocupación referida a la política fiscal es el importante peso del Estado medido como gasto público, en relación a los servicios que presta a cambio (CIU, 2009), debilidad identificada por el GCI. Asimismo, en Uruguay la evolución del comercio desde los años 90 ha sido para la especialización agro-exportadora. Se han recibido flujos de capital extranjero provenientes de empresas transnacionales que no han contribuido sustancialmente en la modificación del patrón de crecimiento ni en la especialización comercial. A consecuencia que los países vecinos demuestran incertidumbre política y social de modo casi estructural, Uruguay está adoptando políticas de internacionalización. Esto refuerza la necesidad de exportar que dispone Uruguay, cuyo éxito depende de brindar ventajas competitivas únicas respecto a la competencia, por ejemplo, a través de la innovación. Si ahora analizamos el tamaño del mercado, al ser Uruguay un país chico dispone de un mercado interno reducido, por lo que volvemos a tomar conciencia de

la necesidad que tienen las MPyMEs de exportar. Considerando el perfil de exportaciones histórico que tiene Uruguay desde 1990 (Figura 3.4), vemos que básicamente es un país exportador de mayoritariamente bienes primarios, seguido por productos de baja tecnología principalmente de la industria textil, con una tendencia creciente a la exportación de éstos últimos. Los productos medios y altos en tecnología, como lo pueden ser el software, el sector de ciencias de la vida (área veterinaria, agroquímicos, algunas biotecnologías y la farmacéutica), ciertos servicios de logística, la industria cultural (audiovisual), o algunos segmentos del sector de plásticos y caucho, tienen un peso muy bajo en las exportaciones uruguayas. Esto es coherente con lo indicado por el GCI referente a la influencia de las fuerzas factor-driven, y denota una vez más la necesidad de innovar que disponen, hoy día, las empresas.

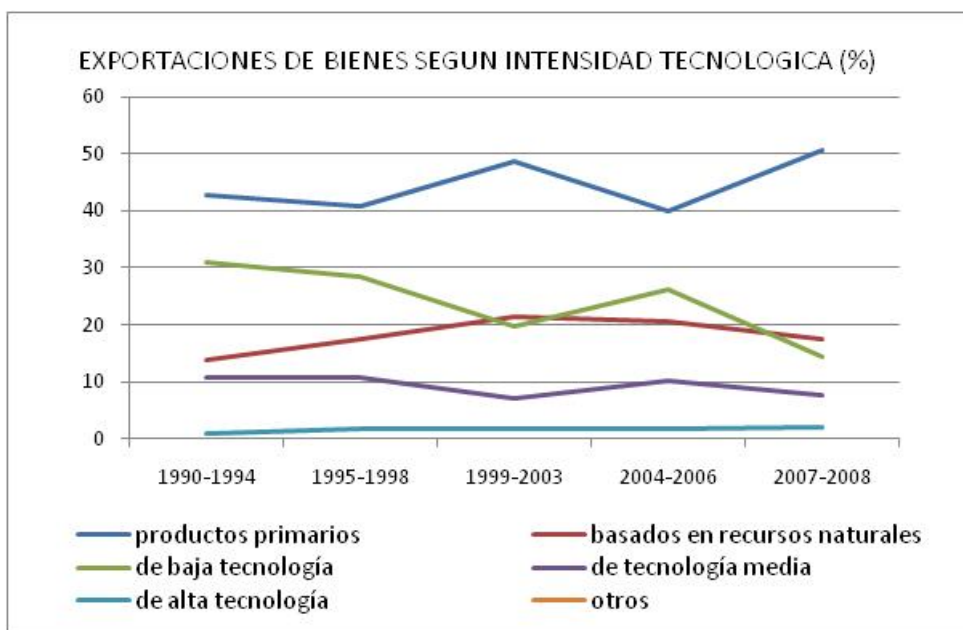


Figura 3.4 Exportaciones de Uruguay Período 1990-2008,

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de OPP, 2009.

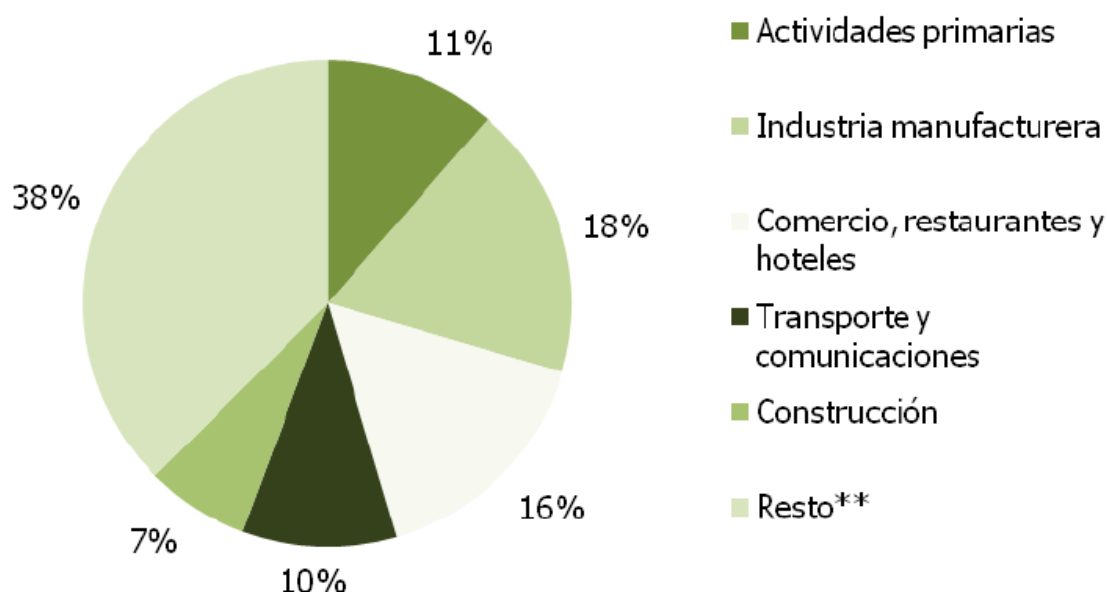
Período	Total de exportaciones (millones de dólares)
1990-1994	1685
1995-1998	2500
1999-2003	3437
2004-2006	2130
2007-2008	5290

Tabla 3.3 - Promedio de exportaciones de bienes,

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de OPP, 2009

Si consideramos las exportaciones en dólares (Tabla 3.3), no vemos una tendencia creciente significativa excepto un salto abrupto de las mismas en el período 2007-2008 debido, en parte, al aumento en un 70% los precios internacionales de los alimentos, y a los volúmenes de exportación de la empresa Botnia y Pepsico. Esto muestra que Uruguay no logra alcanzar simultáneamente un

dinamismo en su estructura productiva conducente a un crecimiento sostenido de largo plazo. La estructura productiva de los países más desarrollados dispone de un mayor peso de productos de media y alta tecnología. Hoy día Uruguay cuenta con un PBI de USD 32.200 millones (UXXI, 2008). El sector con mayor participación es el de servicios (Figura 3.5), destacándose los rubros de producción agropecuaria que aporta la mayor parte de las materias primas a la producción manufacturera, uno de los sectores con mayor presencia exportadora del país (UXXI, 2009). La apertura económica que está haciendo Uruguay en estos años tiende a lograr también una diversificación de los destinos de exportación. Los principales productos exportados son carne, cueros, textiles, cereales, lácteos y de servicios turísticos y logísticos. Los principales productos importados son petróleo, bienes de capital e intermedios, siendo solo el 20% bienes de consumo. El destino de las exportaciones son 28% a Europa, 27% a MERCOSUR, 20% al resto de América y 26% al resto del mundo. En vistas del bajo valor agregado de las exportaciones uruguayas actuales, el gobierno ha desarrollado estrategias de apoyo a las empresas que producen productos con potencial exportador, incentivando políticas de apoyo a la innovación, especialmente en sectores intensivos en conocimiento.



(*) No incluye los impuestos menos las subvenciones sobre los productos. (**) Incluye intermediación financiera; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria; enseñanza; servicios sociales y de salud; otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales y hogares privados con servicio doméstico.

Figura 3.5 Composición del PBI según industrias año 2008,

Fuente: UXXI, 2009

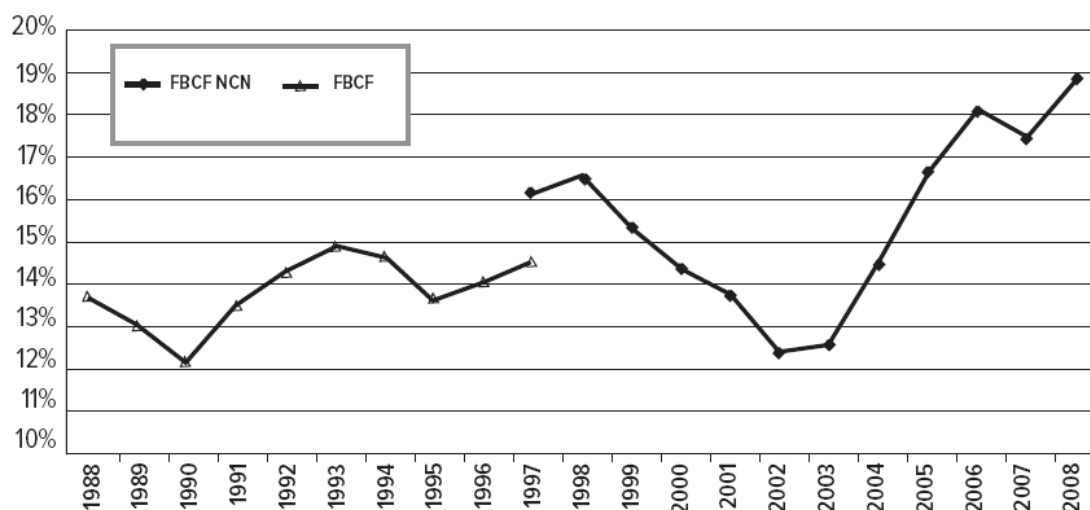
El pilar 8 (sofisticación del mercado financiero) indica una fuerte ventaja competitiva en la restricción de flujos de capital (5). Esto se debe, en parte, a que no hay discriminación del tratamiento del capital según la procedencia del mismo, es decir, para la economía uruguaya no existen regulaciones especiales para los capitales extranjeros o nacionales, ni se exigen autorizaciones especiales para la inversión (excepto autorización ambiental). El secreto bancario y tributario está protegido por ley (Ley N° 15322) y no existen limitaciones en el mercado de cambio ni a la transferencia bancaria. Uruguay cuenta con un sistema bancario ágil y competente, con presencia de bancos internacionales de primera línea, constituyendo una importante plaza financiera internacional para canalizar los negocios de la región. Las desventajas competitivas de Uruguay según el GCI son el financiamiento a través del mercado financiero (132) y el acceso a los préstamos (101), lo que puede ser consecuencia de los requisitos de garantía que se solicitan ante estos trámites y la procedencia social de las MPyMEs uruguayas. Si ahora analizamos la tendencia en el tiempo a la inversión en el país (nacional y extranjera), vemos en los años 80 una tendencia general de inversión nacional donde el ahorro supera la inversión, en los 90 esta relación se invierte, y la brecha entre ahorro e inversión es cubierta por el financiamiento externo, lo que sucede hasta el 2003, en un contexto de bajas tasas de ahorro y de inversión. La situación actual, es que el nivel de inversión nacional no sigue el ritmo de crecimiento del PBI, producido por un problema estructural de baja inversión nacional que data de largo tiempo. Como

vemos en la Figura 3.6, la tendencia uruguaya a la inversión ha cambiado desde el 2004, lo que no se debe al aumento de la inversión nacional sino al surgimiento de políticas exitosas de captación de capital extranjero (Figura 3.7). Esto demuestra la baja propensión a la inversión de la industria nacional, con tasas promedio menores que el resto de los países de América Latina (Tabla 3.4), inversión que es imprescindible para el progreso empresarial, especialmente para la innovación.

PAIS/PERIODO	TASA PROMEDIO DE INVERSION (%PBI)		
	1990-1994	1995-1999	200-2003
Asia	36	35	34
América Latina	20	23	22
Uruguay	14	15	13

Tabla 3.4 - Tasa promedio de inversión por país,

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de OPP, 2009.



Fuente: BCU, 1997-2008 según nuevo Sistema de Cuentas Nacionales (SCN 1993), 2006-2008 estimaciones preliminares

Datos en % del PBI

Figura 3.6 Tendencia a la inversión en Uruguay,

Fuente: OPP, 2009

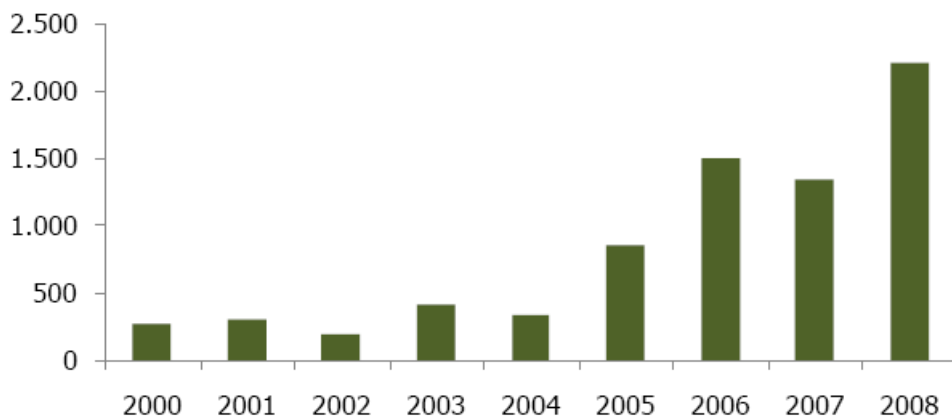


Figura 2.7 - Tendencia de inversión extranjera en Uruguay (millones de dólares),

Fuente: UXXI, 2009

Actualmente, la estabilidad macroeconómica, y el marco institucional estable que dispone Uruguay con reglas claras para el inversor y respeto a los contratos, sumado a un régimen de las políticas de promoción atractivas, son las verdaderas responsables que la inversión bruta del país haya crecido (Figura 3.8).

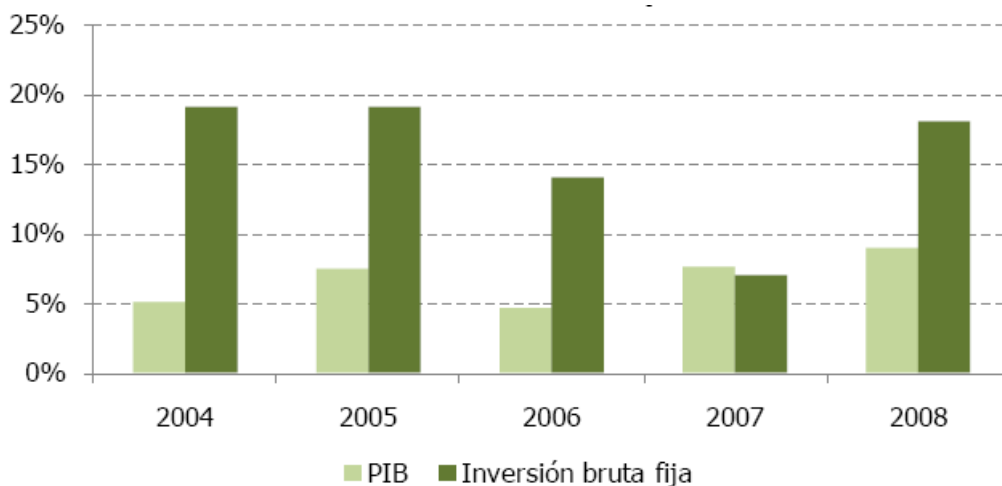


Figura 3.8 - Crecimiento real del PBI y de la inversión,

Fuente: UXXI, 2009

Estos beneficios a nuevas inversiones, especialmente impositivos, y la estratégica ubicación geográfica que dispone Uruguay, han logrado la instalación de

nuevas industrias, especialmente en el área forestal. Respecto a las inversiones, la Ley 16906 (GUB, 2010) estableció de interés nacional la promoción y protección de las inversiones realizadas por inversores nacionales y extranjeros en el territorio nacional como medida para incentivar las inversiones extranjeras.

El pilar 9 indica fortalezas en FID y transferencia de tecnología (22), posesión de teléfono móvil (48), número de usuarios de Internet (44), y de abonados a Internet de banda ancha (46). Esto indica que la tecnología, sea productiva o de información, está disponible para la mayoría de las personas.

Los pilares 7 (mercado laboral), 10 (tamaño del mercado), 11 (sofisticación de los negocios) y 12 (innovación) no muestran mayores ventajas competitivas, por lo que pueden ser grandes áreas de mejora. Se destaca entre las desventajas competitivas presentadas en los mismos, para el pilar 7 de mercado laboral, la cooperación entre empleado-empendedor (128), la flexibilidad en determinar los salarios (132), pago y productividad (131), y la gestión del conocimiento (109); y para el pilar 11 de sofisticación de los negocios, la cantidad de proveedores locales (109). He aquí dos áreas claves para la competitividad de las empresas que Uruguay necesita mejorar.

Respecto al mercado laboral, no se considera necesario mejorar la relación empleado-empendedor, ya que en Uruguay, los derechos y obligaciones de ambos, sean durante el trabajo o en conflictos, se hallan completamente normalizados y organizados involucrando a las tres partes de interés, empleado, empendedor y gobierno bajo un sistema objetivo. Una parcial evidencia de ello son las palabras del Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que destacó la trayectoria de Uruguay en el manejo del conflicto laboral y lo puso como ejemplo en América Latina argumentando, *“Uruguay tiene una gran tradición y experiencia en*

trabajo colectivo de soluciones, de creación de consensos” (MTSO, 2010). Es básico que los empleados dispongan de la autonomía y la capacidad de tomar decisiones necesaria para desempeñar sus tareas, así como para implementar las ideas innovadoras y mejoras pertinentes, lo que aumentará su motivación, involucramiento, y rendimiento. Por otro lado, es real que no existe una marcada política de las empresas en retribuir a los empleados en función de la productividad, metodología que se utiliza en el mundo moderno como incentivo para alcanzar objetivos. Respecto a la Gestión del conocimiento dentro de las empresas, es una realidad que no es una práctica habitual en Uruguay pero si es imprescindible implementar en la actualidad. Es así que detectamos una fuerte debilidad de las MPyMEs, limitación que podemos minimizar en el modelo a desarrollar. Lo mismo sucede con la escasa cantidad de proveedores que dispone el país (exceptuando materia prima de recursos naturales y agrícola-ganaderos), a consecuencia del pequeño mercado interno, limitante sobre la cual, en principio, no es posible influir.

Si abordamos ahora el estado del arte de la innovación, estudios realizados (OPP-UDELAR, 2008) indican que en Uruguay hay escasa inversión en IID y actividades de CTI. La inversión uruguaya en CTI para el 2002 fue de 0,23% del PBI, creciendo lentamente hasta alcanzar un valor de 0,8% en el 2008. Existe un 8% de empresas uruguayas innovadoras en sentido estricto, y un 71% no son innovadoras (IIIEAII, 2004-2006; IEAISS, 2004-2006). Los análisis sobre el desarrollo de las capacidades de innovación con potencial para desarrollar actividades de alta complejidad e impacto en el desempeño económico, muestran que alrededor del 70% de las empresas industriales no cuentan con un fuerte desarrollo de sus capacidades de innovación (Bianchi, 2007). En contraste, se observa un mayor desarrollo de innovación agropecuaria, y un mayor grado de madurez para la

incorporación de conocimiento en este sector (Arocena y Sutz, 2003), así como una fortaleza en algunas áreas de investigación (ciencias de la vida, básica y aplicada, ingenierías, química) y emergencia de sectores intensivos en conocimiento (biotecnología, software, servicios ambientales) con una integración relativamente escasa en los sectores tradicionales de producción. Por ello, se entiende que las empresas uruguayas deben introducir la innovación para lo cual debe fortalecer la formación de competencias de técnicos y operarios calificados. Para lograr esta meta, el país debe formar un mayor número de investigadores, máximo considerando la baja tasa de investigadores uruguayos respecto a otros países de Latino América y países desarrollados (Tabla 3.5). Por ello, el estado está generando estímulos fiscales, subsidios o instrumentos combinados para capacitar y formar investigadores, incentivar la potencialidad innovadora de las empresas y fortalecer las instituciones de apoyo a este proceso (ANNI, 2010).

PAIS	Nº INVESTIGADORES Jornada Completa (% población económicamente activa), Año 2002
Uruguay	0.1
Argentina	0.175
Brasil	0.139
España	0.493
Canadá	0.697

Tabla 3.5 - Número de investigadores por país,

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de OPP, 2009

Si ahora analizamos la encuesta del Reporte del GCI que identifica los principales factores problemáticos que limitan a Uruguay para realizar negocios, encontramos elementos ya incluidos en el análisis anterior, siendo la normativa laboral restrictiva, la burocracia gubernamental, el peso de los impuestos y el acceso al financiamiento las principales limitantes encontradas (Figura 3.1).

3.5 Grado de avance hacia el desarrollo sustentable del país

Otro análisis que realiza la WEF, es el grado de avance hacia el desarrollo sustentable que dispone cada país. Define esta ruta como: En la primera etapa, los países compiten en función de su dotación de factores (factor-driven) en mano de obra no calificada y recursos naturales. Las empresas compiten sobre la base de bajo precio de sus productos básicos o materias primas, pero su baja productividad se refleja en los bajos salarios. El mantenimiento de la competitividad depende fundamentalmente del correcto funcionamiento de las instituciones públicas y privadas (pilar 1), una infraestructura bien desarrollada (pilar 2), un marco macroeconómico estable (pilar 3), y una fuerza de trabajo sana y culta (pilar 4); A medida que aumentan los salarios los países tienden a desarrollar más eficientemente sus procesos de producción y aumentar la calidad de sus productos (efficiency-driven). Entonces, se requiere disponer de fortaleza en los pilares impulsores de eficiencia, es decir, en la educación superior (pilar 5), un mercado de bienes eficientes (pilar 6), un buen funcionamiento de los mercados de trabajo (pilar 7), disponer de mercados financieros sofisticados (pilar 8), un mercado nacional y / o exterior suficiente (pilar 10), y disponer de la capacidad de aprovechar los beneficios de las tecnologías existentes (Pilar 9); Por último, la etapa más desarrollada, es avanzar hacia la innovación (innovation-driven), ya que hoy día se considera que solo se puede sostener el aumento de los salarios y el nivel de vida cuando se

compite con productos nuevos y únicos (pilar 12) y sofisticados procesos de producción (pilar 11). Esta sería la etapa de desarrollo de óptima competitividad, lo que a priori, podría darle sustentabilidad a las empresas a mediano y largo plazo.

Uruguay ha sido clasificado por la WEF en función de los GCI, en la etapa de transición entre los factores efficiency-driven e innovation-driven (Figura 3.1). Esto demuestra que Uruguay dispone de un entorno de negocios que debe ser mejorado en algunas áreas para apoyar a la competitividad de sus empresas, y que está en una etapa incipiente de innovación.

3.6 Reflexiones finales

Uruguay requiere implementar mejoras para crear un entorno de negocios que colabore con la competitividad de las MPyMEs. Por un lado el gobierno debe desarrollar políticas macroeconómicas favorables a la exportación, y además impulsar mejoras en infraestructura, acceso al crédito y gestión administrativa. Por otro, las empresas deben capacitar a su personal, incorporar la innovación como un proceso clave, la gestión del conocimiento y las estrategias que posicionen a estas empresas con productos únicos e innovadores. Las evidencias muestran que el país está tomando el camino acertado en ese aspecto, pero que aún quedan barreras difíciles de vencer para poder lograr la competitividad sustentable.

Capítulo 4 - Las MPyMEs como organización

4.1 Introducción

Al definir qué es una MPyME no debemos olvidar que es, ante todo, una empresa entendiéndose como tal, desde un punto de vista económico, aquella *“...unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”* (Andersen, 1999). Si ahora consideramos el contexto nacional, encontramos la definición de Beatriz Bugallo (FQ, asignatura de Propiedad Intelectual, 2009) que la define como *“...la organización de capital y trabajo dedicada a la producción de bienes o prestación de servicios destinados al mercado, con o sin fines de lucro”*.

Incorporando estos conceptos encontramos en las MPyMEs una singularidad empresarial, ya que, en general, no se comportan como una típica empresa capitalista al no perseguir exclusivamente maximizar sus utilidades, sino que la mayoría de los propietarios persiguen principalmente ganar un salario, en lo posible, mayor al promedio, o en muchos casos es una salida al desempleo que se puede vivir en algunos entornos.

A pesar de en principio una definición económica de empresa parece suficiente para transmitir el concepto de empresa, hoy día, existen una serie de elementos sociales y tecnológicos sinequam sería muy difícil que estas unidades de negocio pudieran tener éxito a mediano y largo plazo. Elementos tales como la gestión del conocimiento, la gestión de la información, y la cultura organizacional, que permiten el desarrollo personal y profesional de directivos y resto del personal, logrando de esta manera el involucramiento y compromiso para con los objetivos de la empresa, pudiéndose considerar los mismos como factores claves para el desarrollo sustentable.

En este capítulo se describen estas unidades empresariales desde una perspectiva interna, de manera de acercarnos a su realidad jurídica, social, económica y financiera que permitirán entender y comprender su posicionamiento en el entorno de negocios actual. Asimismo, se describe las limitaciones detectadas por organismos internacionales y el proceso administrativo de cada área funcional como manera de entender su organización.

4.2 Caracterización de las MPyMEs uruguayas

Antes de comenzar esta caracterización vale destacar que a efecto de identificar tendencias de comportamiento de MPyMEs se utilizan los datos de la Primer encuesta nacional de MPyMEs realizada por DINAPYME (2008), encuesta realizada en forma personal o telefónica y mediante formulario semi-estructurado a propietarios/as y/o socios/as de MPyMEs en una muestra total de 2092 empresas, con una distribución no proporcional por segmentos de: Tipo, rama, localización, antigüedad y destino de actividad; y un margen de error total de $\pm 2,2\%$ correspondiente a una confianza del 95,5%. Para los análisis realizados durante este trabajo no se consideran los errores propios de cada muestra que van de 3% al 10%, sólo se evalúan tendencias como para entender el entorno interno de las MPyMEs. A efectos de entender la clasificación de regiones de localización de las empresas utilizada en este estudio, se presenta una tabla (Tabla 4.1) que agrupa los departamentos que integran cada región.

REGIONES	CIUDADES	Porcentajes del Interior según población	Hechos
LITORAL SUR	Mercedes	5,2	79
	Fray Bentos	2,9	75
ESTE	Maldonado	6,4	47
	San Carlos	3,2	50
	Rocha	3,4	43
SUR	Colonia	2,9	38
	Carmelo	2,2	33
	San José	4,5	37
	Canelones	2,3	41
LITORAL NORTE	Salto	12,2	64
	Paysandú	9,8	59
	Artigas	5,3	49
RESTO INTERIOR	Rivera	8,3	20
	Tacuarembó	6	20
	Melo	6,2	19
	Treinta y Tres	3,5	22
	Minas	4,9	21
	Florida	4,2	21
	Durazno	4	18
	Trinidad	2,6	20
TOTAL INTERIOR		100%	2092

Tabla 4.1 - Regiones según localización,

Fuente: DINAPYME, 2008.

4.2.1 Clasificación

Las MPyMEs se clasifican según el criterio especificado en el Decreto N° 54/92 en Micro, Pequeñas, y Medianas empresas según el número de personal empleado, las ventas netas anuales y los activos máximos disponibles (Tabla 4.2), considerándose que la empresa pertenece a la categoría si no supera ninguno de los topes establecidos.

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta	ACTIVOS MÁXIMOS
-----------------	-------------------	----------------------------	-----------------

			hasta
Micro Empresa	1 a 4 personas	USD 60.000	USD 20.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	USD 180.000	USD 50.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	USD 5.000.000	USD 350.000

Tabla 4.2 - Criterio de clasificación de empresas privadas uruguayas,

Fuente: Decreto N° 54/92 del 7 de febrero de 1992 y N°266/95 del 19 de julio de 1995.

Si comparamos estos valores con los del Mercosur (Tabla 4.3), vemos que las MPyMEs uruguayas son mucho más chicas que las equivalentes en el Mercosur, aspecto que no se puede perder de vista al momento de analizar la información disponible en la bibliografía.

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta
SECTOR INDUSTRIA		
Micro	1 a 20 personas	USD 400.000
Pequeña	21 a 100 personas	USD 3.500.000
Mediana	101 a 300 personas	USD 10.000.000
SECTORES COMERCIO Y SERVICIOS		
Micro	1 a 5 personas	USD 200.000
Pequeña	6 a 30 personas	USD 1.500.000
Mediana	31 a 80 personas	USD 7.000.000

Tabla 4.3 - Criterios de clasificación de empresas en el MERCOSUR,

Fuente: Resolución N° 59/98, aprobada por el G.M.C. en diciembre de 1998.

4.2.2 Dimensiones de las MPyMEs

Según el reporte de “Uruguay en Cifras” del Instituto Nacional Estadístico uruguayo (INE, 2008), en el año 2008 existían en el Uruguay 117.996 empresas, de las cuales 99.5 % eran MPyMEs y un 0,5 % Grandes empresas. De este 99,5 % de MPyMEs, un 85,4 % eran Micro, un 11,5 % eran Pequeñas, y un 2,6 % eran Medianas empresas, valores que no presentan una diferencia significativa respecto a los aportados por la encuesta de DINAPYME (2008), Figura 3.1.

Tamaño porcentual de las empresas según grandes áreas geográficas	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Montevideo	83,2%	13,3%	3,5%
Interior	83,2%	14,8%	2%

Tabla 4.4 - Porcentaje de MPyMEs según tamaño,

Fuente: DINAPYME, 2008

El mismo patrón se ve si consideramos la distribución de estas empresas según se emplacen o no en la capital del país (Tabla 4.4), encontrándose que en promedio existen 0.03 MPyMEs per cápita de población (Tabla 4.5, Tabla 4.6), valor relativamente bajo si comparamos que México dispone de 0.069 PyMEs per cápita (Revista OIDLES - Vol 3, N° 7 (diciembre 2009). Encontramos que la amplia mayoría de las MPyMEs son micro-emprendimientos, independientemente de la región o rubro que se considere (Tabla 4.4, Tabla 4.7).

Tamaño porcentual de las empresas según grandes áreas geográficas	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Montevideo	83,2%	13,3%	3,5%
Interior	83,2%	14,8%	2%

Tabla 4.4 - Tamaño de la empresa según lugar de emplazamiento,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Regiones del universo (según ciudades consideradas)	Porcentaje de empresas	Porcentaje de población
Montevideo	75,4	61,5
Litoral Sur	1,8	3,2
Este	4,7	5,1
Sur	4,1	4,6
Litoral Norte	5,7	10,4
Resto Interior	8,4	15,3
Total universo	100%	100%

Tabla 4.5 - Porcentaje de empresas según población,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Región	Porcentaje de empresas respecto al total	Nº empresas en cada región	Porcentaje de población respecto al total	Nº habitantes en cada región	Nº empresas per cápita en cada región
CAPITAL	75,4	83435	67,5	2061901	0,040
LITORAL SUR	1,8	1992	3,2	97749	0,020
ESTE	4,7	5201	5,1	155788	0,033
SUR	4,1	4537	4,6	140515	0,032
LITORAL NORTE	5,7	6307	10,4	317685	0,020
RESTO DEL INTERIOR	8,4	9295	15,3	467364	0,020
TOTAL	100,1	117406	106,1	3241003	0,036

Tabla 4.6 - Nº de MPyMEs per cápita según región,

Fuente: elaboración propia, datos extraídos de INE (2004, 2008), DINAPYME (2008).

Sectores	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Industria manufacturera	66,6	26,9	6,5	100%
Hoteles y restaurantes	76,7	20	3,3	100%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	90,1	8,4	1,5	100%
Actividades y servicios empresariales	91,2	7,2	1,6	100%
Enseñanza	65,9	22,8	11,2	100%
Otras actividades de servicios	84,5	13	2,5	100%
Total por tramos de empleo	83,2	13,7	3,1	100%

Tabla 4.7 - Tamaño de la empresa por rubro de actividad,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Si consideramos el total de empresas uruguayas, el rubro que tiene mayor peso (27% a 25%) corresponde a las actividades y servicios empresariales. Luego le siguen en importancia transporte, almacenamiento y comunicaciones, otras actividades de servicios (categoría residual con 19%) y la industria manufacturera (18%). Finalmente, hoteles, restaurantes y enseñanza representan porcentajes significativamente menores en relación a las otras actividades. Esta tendencia se cumple independientemente de la región de país (Tabla 4.8). Valores similares se encuentra en el Censo 2008 del INE (INE, 2008), Tabla 4.4, lo que indica la veracidad de los datos.

Valores en %	TOTAL	1-4	5-9	20-99	100 o más
Industria	11.3	7.9	2.5	0.7	0.2
Comercio	40.3	35.5	4.2	0.6	0.1
Servicios	48.4	41.9	4.9	1.3	0.3
TOTAL	100.0	85.2	11.6	2.6	0.5

Tabla 4.8 - *Tamaño de empresa por rubro de actividad,*

Fuente: elaboración propia a partir de datos de INE, 2008.

Sintetizando este análisis, encontramos que la amplia mayoría de MPyMEs uruguayas son microempresas (83.2% del total de empresas), independientemente del rubro y región esta relación se mantiene. Esta situación por un lado ayuda a la competitividad del país, ya que este tipo de empresa disponen de fuertes fortalezas en su flexibilidad para cambiar estructuras, su rápido tiempo de reacción, el fuerte liderazgo de los empresarios sumado al conocimiento directo del talento humano que existe en la empresa, de los recursos de la misma y de las expectativas de los clientes. Esto repercute en una empresa que puede adaptarse rápidamente a las expectativas de los clientes y cubrir nichos de mercados nacientes o que por su tamaño, no son tentadores para empresas mayores. Por otro lado las MPyMEs disponen de grandes limitaciones, especialmente relacionadas con el capital que disponen, capital necesario para acceder a la información e innovar, estrategia reconocida actualmente por todos los organismos que estudian el tema de desarrollo sustentable (OIT, BID, PNUD). Otra limitación es la capacidad para exportar ya que individualmente estas empresas no disponen de la escala productiva suficiente para concretar negocios con otros mercados. Estas limitaciones serán discutidas con la información relacionada en el punto de este capítulo que corresponda.

Si ahora analizamos que un 83.2% de las empresas con microempresas, de las cuales un 48.4% son de servicio, vemos que cerca de un 40% de empresas del país son microempresas de servicio. Las empresas de servicios son intensivas en conocimiento, lo que denota que el modelo de Dirección estratégica a aplicar por estas MPyMEs debe incorporar un elemento esencial, la creación del conocimiento como herramienta de competitividad.

4.2.3 Naturaleza jurídica

Las empresas en Uruguay se clasifican en empresas unipersonales o sociedades comerciales. Las empresas unipersonales son aquellas que se conforman con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, donde el dueño responde con todos sus bienes propios y de la empresa en caso de quiebra del negocio. Para su formalización debe realizarse la inscripción al BPS y DGI. Las sociedades comerciales son aquellas que exigen la participación como dueño de más de una persona y obliga a los contratantes a adoptar uno de los siguientes tipos regulados de sociedades (Ley 16060): sociedades colectivas, en comandita simple y por acciones, sociedades de responsabilidad limitada, de capital e industria, sociedades anónimas y sociedades accidentales o en participación. Esta Ley establece que aquella empresa que no se adopte algún tipo de estas sociedades, quedará sujeta a la disciplina de las sociedades irregulares. Las etapas para la inscripción de una nueva sociedad se puede resumir en los siguientes pasos: inscripción en DGI, BPS, MTSS, y BSE, afiliación al Sistema Integrado de Salud, y tramitación al registro Público de Comercio.

Según DINAPYME (2008), encontramos que el 51% de las MPYMEs son unipersonales, un 21% sociedades de responsabilidad limitada y un 14% sociedades anónimas (Figura 4.1), lo que demuestra que existe una marcada preferencia por las

empresas unipersonales en nuestro país, lo que es independiente del rubro que se considere (Tabla 4.9).

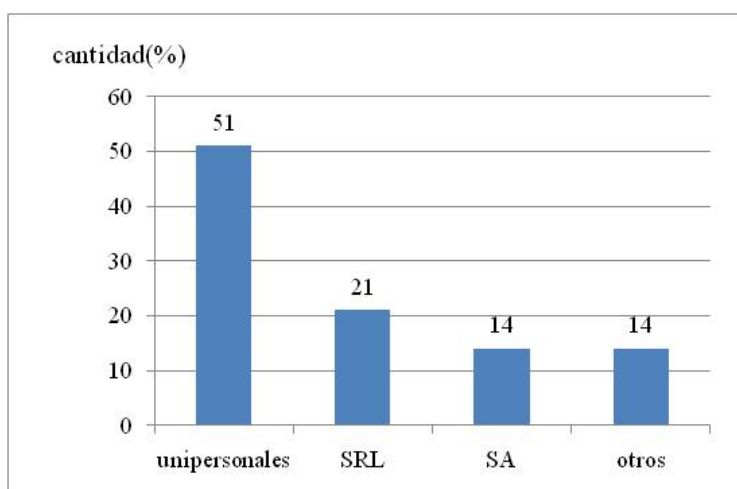


Figura 4.1- Naturaleza jurídica de MPyMEs uruguayas,

Fuente: elaboración propia, datos extraídos de DINAPYME, 2008.

Naturaleza Jurídica	Porcentajes de rubro						Total
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios	
Unipersonal	40,1	58,5	44,9	53,4	64,1	62,2	51,3
Monotributo	3,5	0,1	0,1	4,2	3,0	2,3	2,4
Sociedad de hecho	4,4	4,8	1,1	2,6	12,8	6,3	3,8
Sociedad de Responsabilidad Limitada	20,9	16,9	33,1	18,4	8,8	15,1	21,3
Sociedad Anónima	20,1	11,2	16,9	14,7	1,1	7,2	14,0
Cooperativa	1,0	0,0	0,2	0,2	0,9	0,4	0,4
Ninguna (Informal)	9,9	8,5	3,7	6,6	9,4	6,5	6,7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4.9 - Naturaleza jurídica por sector de la industria,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si ahora consideramos los sectores a los que perteneces estas MPyMEs, se destaca la mayor presencia de sociedades de responsabilidad limitada en transporte, almacenamiento y comunicaciones, e industria manufacturera, y en menor medida, las sociedades anónimas aparecen con peso en la industria manufacturera y en transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Asimismo, encontramos que a mayor tamaño de empresa la forma jurídica es más compleja, entendiendo que la empresa unipersonal es la forma que asumen las microempresas, la responsabilidad limitada se asocia en mayor medida a las pequeñas empresas y la sociedad anónima a las empresas medianas (Tabla 4.10).

Naturaleza Jurídica	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Unipersonal	56,7	28,4	7,6
Monotributo	2,8	0,6	0,7
Sociedad de hecho	3,6	4,9	5,9
Sociedad de Responsabilidad Limitada	18,7	36	25,9
Sociedad Anónima	10,3	27	56,3
Cooperativa	0	1,9	3,5
Ninguna	7,9	1,1	0,3
Total	100%	100%	100%

Tabla 4.10 - Naturaleza jurídica de MPyMEs según tamaño,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Encontramos así que las unipersonales representan más de la mitad de las empresas en todas las regiones del país (Tabla 4.11), excepto en el sur. Luego aparecen las sociedades anónimas con importancia en Montevideo, lo que se asocia con la presencia de empresas medianas.

Naturaleza Jurídica	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Unipersonal	50,1	57,4	54,4	37,3	70	53,2
Monotributo	1,5	7,6	4,9	6,7	4,7	4,2
Sociedad de hecho	2,9	6,6	8,3	1,8	10,6	5,9
Sociedad de Responsabilidad Limitada	22,7	11,4	14,5	17,7	8,7	25,2
Sociedad Anónima	17,6	4,4	3,3	2,8	2,6	3,5
Cooperativa	0,2	0,7	1,6	0	0,8	1
Ninguna	5	11,8	12,9	33,7	2,7	7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4.11 - Naturaleza jurídica de MPyMEs según región,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Si abordamos ahora otro aspecto jurídico, la formalidad de estas empresas, un 83% de las MPYMEs declara que son formales desde el inicio de sus actividades, un 10% que comenzaron informales y se formalizaron y un 7% que aún son informales (Tabla 4.11).

Condición de formalidad	Porcentajes de rubros						Total
	Industria manufact.	Hotels y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otros activ. de servicios	
Formal desde el inicio	78,8	83,6	91,7	82,1	72,2	78,6	82,8%
Formalizado al tiempo	10,9	7,9	4,6	12,4	15,9	13,4	10,3%
Aún informal	10,4	8,5	3,7	5,4	11,9	7,9	6,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4.12 - Formalidad de MPyMEs según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Si consideramos el tamaño de la empresa (Tabla 4.12) encontramos más frecuente la informalidad de las microempresas (19% son o fueron informales).

Condición de formalidad	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Formal desde el inicio	80,9	91,5	95,8
Formalizado al tiempo	11,1	7,2	2,9
Aún informal	8	1,3	1,3
Total	100%	100%	100%

Tabla 4.13 - Formalidad de MPyMEs según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Los mayores indicios de informalidad se encontraron en la región Sur y la Litoral Sur del país (Figura 4.11).

Condición de formalidad	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Formal desde el inicio	86,2	66,7	77,1	51,4	86	72,2
Formalizado al tiempo	9,2	20,5	11	12,4	8,7	18,3
Aún informal	4,6	12,8	11,9	36,2	5,2	9,6
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.11– Formalidad de MPyMEs según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Vale destacar que la propia encuesta (DINAPYME, 2008) manifiesta que los datos de informalidad pueden no ser totalmente válidos ya que el fenómeno de la informalidad también puede aparecer camuflado en las respuestas de unipersonales u otras formas jurídicas. Más si comparamos estos valores con los de la encuesta nacional de hogares realizada por el INE (2006) donde se expresa que el 39% de los trabajadores del país era informal y en el interior el promedio subía a 46%

(asumiendo como criterio de informalidad que el trabajador no esté inscripto en el BPS).

Otro dato que puede aproximar la condición de informalidad, vinculada a una alta probabilidad de precariedad, es si la empresa funciona en el mismo local que es la vivienda, aspecto que no es preocupante ya que el 82% de las MPYMES funciona en local independiente de la vivienda, principalmente los rubros transporte, almacenamiento y comunicaciones, y solo un 22% funciona en el mismo local que hace de vivienda (Figura 4.12).

Funciona la empresa en local independiente	Porcentajes de rubros					
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios
Si	82,4	85,1	71,1	76,4	81,5	83
No	17,6	14,9	28,9	23,6	18,5	17
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.12 – Local independiente de MPyMEs según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Se destaca que un porcentaje menor se detecta en MPyMEs, fruto seguramente de su menor capital (tabla 4.13).

Funciona la empresa en local independiente	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Si	75,5	90,4	96,8
No	24,5	9,6	3,2
Total	100%	100%	100%

Figura 4.13 – Local independiente de MPyMEs según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si consideramos ahora la informalidad de los sectores de la industria, la mayor informalidad en algún momento de la actividad de las MPYMES son la enseñanza (28%), la industria manufacturera (21%) y otras actividades de servicios (21%).

En resumen encontramos una marcada presencia de microempresas unipersonales en nuestro país, independiente del rubro que se considere y en casi todo el territorio uruguayo, como fruto seguramente, que las empresas unipersonales jurídicamente son empresas “sencillas”, es decir, el propietario las puede crear fácilmente con poco capital, administrar con un control completo sobre ella y disolver igualmente, sin tener que rendir informes, pudiendo generar utilidades en función de su trabajo. Todas estas aparentes ventajas no compensan una gran desventaja que presentan estas empresas, el capital disponible se limita a los propios recursos del propietario, o al dinero que éste pueda conseguir prestado. Como las MPyMEs casi no disponen de recursos propios y no hacen uso del sistema financiero, como veremos más adelante, la escasez de capital dificulta en gran medida el crecimiento de la empresa y su competitividad.

También existe una preferencia de las empresas medianas por las sociedades anónimas. Estas empresas disponen de una importante ventaja jurídica, las responsabilidades de sus socios se limitan a las acciones que pertenecen a cada uno y el patrimonio de la empresa. Además, en general, cuentan con mayor capital que los restantes tipo de empresas, lo que se evidencia si consideramos que en general son de mayor porte. En contrapartida, son empresas costosas (para su creación y en materia impositiva), menos flexibles, que requieren de un tiempo mínimo para tomar

decisiones ya que las mismas se toman entre todos los socios y lo que enlentece la gestión de estas empresas.

Si analizamos ahora la formalidad de las empresas, vemos que la mayoría declara ser formal desde el principio, lo que a priori no parece coherente con los datos del censo del INE (2008). Por esta razón no se concluye al respecto. La importancia de conocer este dato radica que las empresas formales pueden acceder a los beneficios y políticas de incentivo del estado, a todos los mercados y al sistema financiero, entre otras, elementos que pudieran ser un apoyo en su gestión. Del análisis de los datos se destaca el alto porcentaje de empresas formales desde el inicio (83%), siendo las de mayor informalidad las Microempresas y las empresas de la región Sur y Litoral Sur, así como el alto porcentaje de empresas que funcionan en local independiente (75.5% para micro, 90.4% para pequeña y 96.8% para medianas empresas) lo que denota baja precariedad en sus instalaciones.

4.2.4 Importancia social

Las MPyMEs no son solo importantes desde un punto de vista social, sino que indispensables en la vida económica de un país. Son el principal generador de empleos, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas. Además son proveedoras de las empresas de mayor tamaño, contribuyen a diversificar las fuentes de producción y de empleo y a dar sustento a grupos y poblaciones asentados fuera de la órbita de influencia de las empresas de mayor tamaño.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), crea una visión de las pequeñas empresas como *“un sector vibrante, creador de empleo y especialmente idóneo para luchar contra la pobreza”* reconociendo que las pequeñas y medianas empresas ofrecen a las mujeres y a otros grupos habitualmente desfavorecidos la

posibilidad de acceder en mejores condiciones a empleos productivos, duraderos y de calidad (OIT, R189).

Por otro lado, debido al papel primordial que tienen estas empresas en el desarrollo social sustentable del país, es que el gobierno uruguayo las ha colocado como protagonistas de sus políticas de estado, reconociendo que hoy día sin duda alguna *“contribuyen a diversificar las fuentes de producción y de empleo y a dar sustento a grupos y poblaciones asentados fuera de la órbita de influencia de las empresas de mayor tamaño. Reconociendo su importancia es que hoy día sin duda alguna la política de desarrollo nacional pasa por apoyar a las MPyMEs,”* hecho destacado por el presidente uruguayo José Mujica (Brecha, 26/02/2010).

En el mismo pensamiento encontramos los dichos del futuro Ministro de Trabajo y Seguridad Social uruguayo, Eduardo Brenta (La república, 23/02/2010) cuando dice,

Las Pyme son las principales generadoras de empleo en Uruguay; si bien se inician muchos emprendimientos, la mayoría fracasan en su primer año de vida. Nosotros estamos convencidos que muchos de estos aspectos tienen que ver con la falta de capacitación y de apoyo técnico en la gestión de las Pymes.

Estas palabras nos están mostrando que las MPyMEs son indiscutiblemente fuentes generadoras de empleo, pero que tienen serias dificultades, dificultades que deben ser minimizadas con las que se quiere colaborar en este trabajo. Para evaluar la importancia de las MPyMEs como generadoras de empleo, basta considerar que en Uruguay las MPyMEs emplean un 68.3% del total de la mano de obra ocupada en el país (27,1 % las microempresas, 21,0 % las Pequeñas, y el 20,2 % las Medianas) (INE, 2008). La mayoría de ese personal empleado es asalariado (65%),

principalmente en la industria manufacturera, en la enseñanza y en las empresas exportadoras, siendo un 28% propietarios o socios, principalmente en el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones, y en servicios, un 4% es trabajo familiar remunerado y un 2% no remunerado, lo que comprueba que muchas de estas empresas se crean como fuentes laborales de los propios propietarios. Asimismo se verifica que a mayor tamaño de las empresas, mayor tendencia al trabajo asalariado, encontrándose en las empresas medianas una tasa de trabajo asalariado de 90% (donde casi desaparece el empleo familiar) y en las microempresas una muy alta participación de los socios y los propietarios en el empleo (44%).

4.2.5 Talento humano de MPyMEs

Actualmente, el talento humano es el capital intangible más importante de una empresa. Si tenemos que explicar el alcance de este concepto, podemos decir que involucra los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, y esfuerzo. A consecuencia del impacto que disponen los empresarios en los resultados de la empresa y las características personales específicas que requieren para la Dirección estratégica, separamos el análisis de su talento con el de la empresa en su totalidad. Es así que analizamos la formación, característica emprendedora y capacidad exportadora de los empresarios de la formación y capacitación de la totalidad del personal de la empresa.

Comenzando por el análisis del talento de la empresa, encontramos que en promedio 3 de cada 4 empresas no dispone de personal técnico en el talento de la misma (Figura 4.14), hecho que habla de una fuerte necesidad de competencias técnicas de las MPyMEs en vistas de la necesidad de innovación que requieren las

estrategias de estas empresas, lo que repercute en una desventaja competitiva importante en el mundo globalizado actual.

Empleo permanente, según el tipo de tarea	Porcentajes según el tamaño		Total
	Pequeñas	Medianas	
Personal total técnico/profesional	27	25	26%
Personal total administrativo	21	15	18%
Personal total operativo	52	60	56%
Total	100%	100%	100%

Figura 4.14 – Perfil laboral según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Por sector de actividad (Figura 4.15), se observa que el personal técnico y/o profesional predomina en la enseñanza y servicios (especialmente empresariales), el personal administrativo en transporte, almacenamiento y comunicaciones y en otras actividades de servicios, el personal operativo en los sectores de hoteles y restaurantes, industria manufacturera, seguido de transporte, almacenamiento y comunicaciones, no dependiendo estas relaciones, en general, de la región a la que pertenece la empresa (Figura 4.16).

Empleo permanente, según el tipo de tarea	Porcentajes de rubros					
	Industria manufact.	Hoteles y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios
Personal total técnico/profesional	14	9	18	35	75	32
Personal total administrativo	16	11	22	23	7	22
Personal total operativo	70	80	60	42	18	46
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.15 – Perfil laboral según sector de actividad de la empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Empleo permanente, según el tipo de tarea	Porcentajes de regiones						
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior	Total
Personal total técnico/profesional	26	28	17	23	21	33	26%
Personal total administrativo	19	14	16	11	12	16	18%
Personal total operativo	55	58	67	65	67	51	56%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.16 – Perfil laboral según región en que se emplaza la empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos ahora las capacitaciones realizadas por el personal de la empresa en los últimos tres años (Figura 4.17), solo el 35% del personal lo ha hecho independientemente de la región en que se emplace la empresa (Figura 4.18), correspondiendo estos últimos a un 39% de socios y el resto a asalariados y familiares. Se observa asimismo una mayor tendencia a capacitar personal asalariado excepto en la región Este donde el porcentaje de socios capacitados (70%) es muy superior al del resto del personal (Figura 4.18).

Actividades de capacitación del personal	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Porcentaje que realizó	33,3	39,7	35,3%
Total de personas que se capacitaron en % del empleo	14,7	21,7	16,8%
Del total que se capacitó % de socios	33,9	47,2	39,1%
Del total que se capacitó % de asalariados	64,4	50,1	58,8%
Del total que se capacitó % de familiares	1,8	2,7	2,1%
Horas de capacitación por empleado	6,3	11,1	7,7

Figura 4.17 – Capacitaciones del personal de la empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Actividades de capacitación del personal	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Porcentaje que realizó	33,4	43,7	39,5	36,6	38,7	46,2
Total de personas que se capacitan (% del empleo)	15,5	27,5	27	19,4	18,1	20,3
Del total que se capacitó % de socios	34,7	41,7	70,7	48,3	35,8	51,3
Del total que se capacitó % de asalariados	63,1	53,5	28,6	50,6	58,9	48,7
Del total que se capacitó % de familiares	2,2	4,8	0,7	1,1	5,3	0
Horas de capacitación por empleado	5,7	4,7	4,4	25,9	6	22,5

Figura 4.18 – Capacitaciones según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

De esta imagen podemos apartar a la enseñanza, rubro donde encontramos una tendencia a la fuerte capacitación, sucediendo lo mismo pero en menor medida con los servicios (Figura 4.19)

Actividades de capacitación del personal	Industria manufact.	Hotelería y rest.	Transp., alimac. y comunicaciones	Act. Y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. De servicios
Porcentaje que realizó	30,1	22,6	29,6	40,4	64,8	38,2
Total de personas que se capacitaron en % del empleo	13,1	9,1	13,3	19,3	30,9	20,5
Del total que se capacitó % de socios	25,5	34,2	45,3	51,4	22,5	44,2
Del total que se capacitó % de asalariados	71,2	62,5	54,7	46,2	75,1	54,
Del total que se capacitó % de familiares	3,3	3,3	0	2,4	2,4	1,9
Horas de capacitación por empleado	6,7	2,9	6,3	8,7	10,8	10,1

Figura 4.19 – Capacitaciones según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Otra tendencia transversal al tamaño de la empresa es que a mayor tamaño de empresa se capacita más personal (Figura 4.20).

Actividades de capacitación del personal	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Porcentaje que realizó	31,8	49,9	66,3
Total de personas que se capacitaron en % del empleo	16,9	17,9	15,4
Del total que se capacitó % de socios	63	25,8	6,3
Del total que se capacitó % de asalariados	33,9	72,7	92,8
Del total que se capacitó % de familiares	3,1	1,5	0,9
Horas de capacitación por empleado	9,2	9,6	3,1

Figura 4.20 – Capacitaciones del personal de la empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos las razones que disponen los empresarios por la escasa capacitación realizada, tenemos que para los mismos es un gasto innecesario, o no disponen de tiempo para ello como principales argumentos (Figura 4.21), argumentos que mayoritariamente fueron expresados independiente del tamaño de la empresa (Figura 4.22) y región (Figura 4.23), no siendo las razones asociados mayoritariamente a un costo como a priori se puede suponer considerando los escasos recursos que disponen estas empresas.

Motivos para no hacer capacitación	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
No sabe	16,4	20,1	17,5%
Es un gasto innecesario	30,9	31,5	31,1%
Temor a que el personal capacitado abandone la empresa	0,3	0,3	0,3%
No sabe dónde solicitar la capacitación adecuada	5,5	4	5,1%
Las ofertas que conoce no tienen los horarios adecuados	1,9	1,6	1,8%
Las ofertas que conoce le parecen caras	5,3	3,3	4,7%
No tienen tiempo	20,8	18,7	20,2%
Los cursos ofrecidos son demasiado largos	0,2	0	0,1%
Los cursos ofrecidos no son prácticos	5,9	2,5	4,9%
Otros motivos	12,7	17,9	14,2%

Figura 4.21 – Motivos para no realizar capacitaciones,

Fuente: DINAPYME, 2008

Motivos para no hacer capacitación	Porcentajes de personal total agrupado		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
No sabe	16,8	20,8	36,4
Es un gasto innecesario	31,7	26,9	23,9
Temor a que el personal capacitado abandone la empresa	0,2	0,6	2,5
No sabe dónde solicitar la capacitación adecuada	4,7	8,3	4,9
Las ofertas que conoce no tienen los horarios adecuados	1,7	3	3,6
Las ofertas que conoce le parecen caras	5,1	2,6	0,9
No tienen tiempo	20,7	18,4	6,8
Los cursos ofrecidos son demasiado largos	0,1	0,2	0
Los cursos ofrecidos no son prácticos	4,6	7,1	3,8
Otros motivos	14,4	12,1	17,3

Figura 4.22 – Motivos para no realizar capacitaciones según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Motivos para no hacer capacitación	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
No sabe	16,7	9,8	15,8	14,1	11	36,6
Es un gasto innecesario	31,5	25,9	42,3	32,4	36,2	16,4
Temor a que el personal capacitado abandone la empresa	0,1	0,4	0	2,7	0,5	1
No sabe dónde solicitar la capacitación adecuada	4,5	8,3	8,7	10,7	10,4	1,3
Las ofertas que conoce no tienen los horarios adecuados	1,8	2,3	0,3	0,8	5,1	1
Las ofertas que conoce le parecen caras	4,9	5,9	3,1	6,9	2,6	4,7
No tienen tiempo	21,5	28,6	16,4	18,9	3,9	19,4
Los cursos ofrecidos son demasiado largos	0	0	0	2,2	0,5	0
Los cursos ofrecidos no son prácticos	4,3	7,9	8,7	9,5	5,1	5,7
Otros motivos	14,8	10,8	4,8	1,7	24,8	13,8

Figura 4.23 – Motivos para no realizar capacitaciones según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

El área en que mayoritariamente se capacitan las MPyMEs es en procesos productivos, y en menor medida, marketing, ventas, comunicación, administración y organización contable, gestión (Figura 4.24). Se destaca la baja capacitación en emprendurismo y habilidades personales que se realizan, lo que puede deberse al perfil emprendedor innato que tienen los directivos, como más adelante veremos, a consecuencia de ser fundadores de sus empresas.

Área de capacitación	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Profesiones, oficios, proceso productivo	44,3	40,6	35,6	43%
Marketing, ventas, comunicación	19,2	14,7	13,4	18,3%
Administración y organización, contable, gestión	15,9	16,7	16,9	16,2%
Vinculados a TICs y software	12,7	14,6	16	13,4%
Habilitaciones, permisos, procedimientos, seguridad	5,1	9	16,5	6,1%
Emprendedurismo y habilidades personales	2,8	4,5	1,7	3
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.24 – Motivos para no realizar capacitaciones según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Resumiendo, encontramos que independientemente de la región, rubro o sector de la industria que opere la MPyME, hay un mayor peso del personal operativo que de la suma del personal administrativo y técnico, y que una gran mayoría de estas empresas no disponen de personal técnico en su mapa de talentos. Esto denota que el perfil de las MPyMEs no es intensivo en conocimiento, lo que dificulta la capacidad de interpretar información, innovar y optimizar procesos que requieren como recurso esencial para lograr su sustentabilidad. Por otro lado encontramos, que las áreas en que se capacita el personal es, a priori, concordante con las necesidades de formación técnica que disponen ya que son mayoritariamente especializaciones en procesos productivos, marketing, ventas, contable-financiera y de gestión, lo que amortigua la necesidad de incorporar esta competencia en las empresas. Otro hecho a destacar es la relación de participación en capacitaciones de socios (39%) y no socios (61%), lo que permite suponer que en principio los

empresarios de estas empresas pueden asumir la dirección de las mismas como rol principal, papel primordial en un proceso de Dirección estratégica.

4.2.6 Perfil de los empresarios

Son los empresarios, especialmente los emprendedores, el punto de partida para entender el éxito o fracaso de una empresa, ya que las características individuales de los mismos limitan y definen su desarrollo. Idealmente, el empresario necesita tener la suficiente capacidad técnica para desarrollar una idea y organizarla, sin olvidar la fortaleza personal para llevar a buen término el proyecto que se piensa emprender, creyendo en lo que se hace y estando seguro del éxito que se va a alcanzar. Es por ello que analizamos las habilidades y experiencia (con base fundamentalmente a la edad, motivaciones, experiencia en su función, condición exportadora) y el conocimiento tácito o adquirido, sea técnico y/o administrativo (a través del análisis del nivel educativo y las capacitaciones realizadas en los últimos tres años).

Comenzamos caracterizando a los mismos en función de la edad, encontrando que, mayoritariamente, tienen entre 40 y 49 años, no observándose una diferencia significativa respecto al sexo (Figura 4.17

Tramos de edades	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
18 a 29	11,4	8,8	10,6
30 a 39	22,7	24,0	23,1
40 a 49	26,1	28,3	26,8
50 a 59	25,3	24,6	25,1
60 o más	14,5	14,3	14,4
Total	100%	100%	100%

Figura 4.17 – Edad de los empresarios según sexo,

Fuente: DINAPYME, 2008

Vale destacar un escaso peso de jóvenes al frente de estas empresas (11%). El aporte de este segmento etárea es necesario en la trama industrial de un país, ya que aporta fuertemente una componente de empeño, tesón y creatividad, cualidades que con los años suelen disminuir, o hasta en algunos casos, desaparecer. También porque tienen un mejor manejo de la tecnología, herramienta fundamental si pensamos en competitividad. Además en general, disponen de menos responsabilidades, no tienen una familia que mantener por lo que hay una mayor libertad a la hora de arriesgar. Estos son valiosos aportes desde un punto de vista competitivo, pero si vemos su importancia social, tenemos sufridas evidencias de su relevancia al escuchar a los organismos internacionales que reclaman, en América Latina, la creación de empleo para jóvenes como prioridad en la agenda política (OIT, 2005; BID, 2008; Cintefor, 1998). La mayoría de los empresarios de 40 a 49 años, se dedican a la industria manufacturera, y servicios; los menores de 30 a servicios, seguido de enseñanza y hoteles y restaurantes; los de 30 a 39 años a la enseñanza y servicios; los de 50 a 59 años al transporte, almacenamiento y comunicaciones, y en menor medida también a la industria manufacturera; y finalmente los de más de 60 años al transporte, almacenamiento y comunicaciones, y en menor medida en hoteles y restaurantes (Figura 4.19).

Tramos de edades	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
18 a 29	10,8	5,2	11	11,1	7,3	11,6
30 a 39	22,4	37,6	25,9	24,9	27,6	20,6
40 a 49	26,5	32,6	24,8	18,0	36,5	27,7
50 a 59	25,8	17,6	17	26,3	23,8	24,9
60 o más	14,5	6,9	21,3	19,7	4,9	15,2
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.18 – Edad de los empresarios según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Tramos de edades	Porcentajes de rubros					
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios
18 a 29	7,8	10,6	9,3	15	11,8	8,3
30 a 39	20,9	23,3	12,7	23,6	39,4	33,9
40 a 49	29,9	23,6	22,5	28,5	25,6	28,1
50 a 59	26,9	23,7	33	24,1	17,2	17
60 o más	14,4	18,9	22,5	8,7	6	12,7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.19 – Edad de los empresarios según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos la tasa de empresarios según el sexo, en un poco más del 31% del total de las MPYMES las empresarias son mujeres (Figura 4.20), siendo las microempresas, y la enseñanza un área típicamente dominada por el sexo femenino. En Uruguay las mujeres tienen una tasa de desocupación de 9.7% (INE, 2010) que corresponde de cerca del doble de los hombres, lo que ha repercutido en políticas de apoyo a implementar por el gobierno uruguayo (Brenta, 05/02/2010). Encontramos en la MPyMEs una excelente oportunidad para ello.

Sexos	Porcentajes de cada rubro						Total
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios	
Masculino	75,3	70,2	58,3	78,6	20,5	69,9	68,5
Femenino	24,7	29,8	41,7	21,4	79,5	30,1	31,5
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.20 – Sexo de los empresarios según sector de actividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si ahora consideramos la condición exportadora de los empresarios que permitiría una sustentabilidad de sus empresas a mediano y largo plazo, encontramos una escasa capacidad exportadora independiente del sexo (Figura 4.21). Esto puede interpretarse de dos maneras, por un lado que no existe el entorno de negocios adecuado para la internacionalización (logística e infraestructura, mecanismos de financiación, adecuación de la oferta exportable, rigidez del estado/trámites, política macroeconómica, entorno político) y/o que puede no disponerse de la cultura exportadora necesaria para ello (conocimientos financieros, capacidades de desarrollo e innovación tecnológica entre otros).

Condición exportadora	Porcentajes de sexos	
	Masculino	Femenino
Exporta	5,1	6,1
No exporta	94,9	93,9
Total	100%	100%

Condición exportadora	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Exporta	64.3	35.6	100%
No exporta	68.7	31.3	100%
Total	68.5	31.5	100%

Figura 4.21 – Condición exportadora de los empresarios según sexo,

Fuente: DINAPYME, 2008

Respecto al nivel educativo alcanzado por los empresarios (Figura 4.22), la mayor parte tienen bachillerato completo o incompleto (37%), siguiendo en importancia los que disponen de nivel terciario completo e incompleto (29%), no

encontrándose grandes diferencias según tamaño de empresa (Figura 4.23), región donde funciona (Figura 4.24), rubro de actividad (Figura 4.25) o sexo (Figura 4.22).

La educación técnica representa un 14% (Figura 4.22). Esto demuestra que los empresarios disponen de una educación básica que les permite tener herramientas para la toma de decisiones.

Nivel educativo alcanzado por el empresario	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Primaria incompleta	2,2	1,5	2
Primaria completa	7,5	9,1	8
Ciclo basico incompleto	4,1	3,5	3,9
Ciclo basico completo	4,8	8,2	5,9
Bachillerato incompleto	8,3	9,5	8,7
Bachillerato completo	28,9	26,7	28,2
Terciaria incompleta	9,7	10,6	10
Terciaria completa	19,2	17,8	18,7
Utu/técnica	15,2	13,1	14,5
Total	100%	100%	100%

Figura 4.22 – Nivel educativo según sexo,

Fuente: DINAPYME, 2008

Nivel educativo alcanzado por el empresario	Porcentajes de personal total agrupado		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Primaria incompleta	2,3	0,3	1,5
Primaria completa	8,8	3,8	4,7
Ciclo basico incompleto	4,2	2,6	2,6
Ciclo basico completo	6,2	3,1	12
Bachillerato incompleto	9,1	6,5	8,4
Bachillerato completo	28,	30,7	20,8
Terciaria incompleta	9,1	14,7	13,3
Terciaria completa	17,2	27,2	24,3
Utu/técnica	15,1	11,2	12,5
Total	100%	100%	100%

Figura 4.23 – Nivel educativo según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Nivel educativo alcanzado por el empresario	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Primaria incompleta	2,5	0,3	0,5	0,5	0,3	0
Primaria completa	8,2	9,3	10,4	1,8	4,9	11,6
Ciclo básico incompleto	4,6	0,1	0,5	0,5	4,6	0,9
Ciclo básico completo	6,2	1,3	3,7	6,8	5,3	5,1
Bachillerato incompleto	9	4,8	10	11	3,3	8,8
Bachillerato completo	26,9	36,3	29,9	43,7	40	18,6
Terciaria incompleta	10,2	14,8	7	6,3	13,5	7,5
Terciaria completa	17,8	25,3	26,4	16,8	13,4	29,5
Utu/técnica	14,7	7,8	11,5	12,5	14,8	18
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.24 – Nivel educativo según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Nivel educativo alcanzado por el empresario	Porcentajes de sectores					
	Industria manufact.	Hoteles y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. de servicios
Primaria incompleta	0,5	0,1	0	6,1	0	1,2
Primaria completa	6,1	9,8	11,8	4,1	6,8	10
Ciclo básico incompleto	3,7	2,6	5	4,2	2,4	3,1
Ciclo básico completo	4,3	4,7	7,2	7,3	10	3,2
Bachillerato incompleto	7,7	8,4	11,6	8,8	8,1	5,9
Bachillerato completo	25,6	26	27,7	32,2	21,2	27,6
Terciaria incompleta	13,8	10,5	7,4	6,9	11,2	13,9
Terciaria completa	19,5	21,5	16,2	18,4	26,8	19,4
Utu/técnica	18,8	16,3	13,1	12	13,4	15,7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.25 – Condición exportadora de los empresarios según sexo,

Fuente: DINAPYME, 2008

Ahora pasamos a estudiar un factor importante para entender la cultura empresarial de las MPyMEs, el carácter emprendedor de los empresarios. Para entender qué tratamos de referenciar con emprendedor, citamos la definición de Gerber (1996), que plantea

“el emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades. Caos en armonía.”

Considerando este aspecto, a nivel general 65% de los empresarios (mujeres y hombres) de MPyMEs declara haber fundado o adquirido la empresa por vocación, y un 31% por necesidad (Figura 4.26), siendo este hecho independiente del tamaño de

la empresa (Figura 4.27), la región donde funciona la empresa (Figura 4.28) y edad (Figura 4.29).

Motivo para fundar o adquirir la empresa	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Vocación	64,6	65,7	65
Coyuntura/necesidad	31,9	30,3	31,4
Otros	3,4	3,9	3,6
Total	100%	100%	100%

Figura 4.26 – Motivo para fundar/adquirir una empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Motivo para fundar o adquirir la empresa	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Vocación	65	64,3	67,9
Coyuntura/Necesidad	31,5	32,1	26,3
Otros	3,5	3,6	5,8
Total	100%	100%	100%

Figura 4.27 – Motivo para fundar/adquirir una empresa según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Motivo para fundar o adquirir la empresa	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Vocación	66,1	51,9	59,5	56	55	71,5
Coyuntura/necesidad	30,2	44,9	33,4	42,6	43	26,4
Otros	3,8	3,2	7	1,4	2	2,1
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.28– Motivo para fundar/adquirir una empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Motivo para fundar o adquirir la empresa	Porcentajes de edades				
	18 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Vocación	70,2	65,2	67,3	59,5	66
Coyuntura/necesidad	24	32,1	28,8	37,4	30,3
Otros	5,7	2,6	3,9	3,2	3,7
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.29– Motivo para fundar/adquirir una empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si ahora analizamos el emprendurismo en los diferentes sectores de la industria, encontramos una alta vocación en al enseñanza, seguida por los servicios y la industria manufacturera (Figura 4.30).

Motivo para fundar o adquirir la empresa	Porcentajes de rubros					
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, alojamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios
Vocación	63,2	47,7	53,2	73,5	91,9	68,6
Coyuntura/Necesidad	32,7	47,9	44,7	21,3	7,1	28,4
Otros	4,1	4,4	2,1	5,1	1	3
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.30– Motivo para fundar/adquirir una empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Encontramos que 86% de los empresarios fundó su empresa (Figura 4.31), independiente del sexo del empresario, el tamaño de la empresa (Figura 4.32) y la región donde se encuentra (Figura 4.33). Si profundizamos en el sector de actividad, vemos que existe la misma tendencia excepto para los hoteles y restaurantes (Figura 4.34) para los cuales 1 de cada 3 empresas fue comprada.

¿Cómo surge la MPYME?	Sexos	
	Masculino	Femenino
Lo fundó	86,	86,7
Lo adquirió	10,1	10,2
Lo heredó	3,9	3,1
Total	100%	100%

Figura 4.31– Surgimiento de la MPYME,

Fuente: DINAPYME, 2008

Según el dueño, ¿cómo surge la MPYME?	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
La fundó	87,4	80,7	78,2
La adquirió	9,6	12,4	13,2
La heredó	2,9	6,9	8,6
Total	100%	100%	100%

Figura 4.32– Surgimiento de la MPyME según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Según el dueño, ¿cómo surge la MPYME ?	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
La fundó	87,2	81,4	86,6	85,8	77,4	84,7
La adquirió	10,2	10,	5,	10,9	11,9	10,6
La heredó	2,6	8,6	8,4	3,3	10,8	4,8
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.33– Surgimiento de la MPyME según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

¿Cómo surge la MPYME?	Porcentajes por rubros						Total
	Industria manufacturera	Hotelería y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios	
Lo fundó	80,5	55,8	88,4	94,3	92,3	85,7	86,2
Lo adquirió	10,	35,4	9,9	4,9	5,7	11,2	10,1
Lo heredó	9,6	8,8	1,7	0,8	2,	3,2	3,6
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.34– Surgimiento de la MPyME según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos la antigüedad del empresario en la MPyME, vemos que uno de cada tres empresarios tienen una antigüedad de entre cuatro y diez años, y uno de cada tres una de once a veinte años (Figura 4.35), independiente del sexo del empresario. Muy de cerca le sigue la cantidad de empresarios que disponen de una antigüedad menor a 3 años. Esta misma tendencia se repite independiente del tamaño de la empresa (Figura 4.36).

Antigüedad del empresario	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
1 a 3 años	20	29	22,8
4 a 10	28,3	32,5	29,6
11 a 20	27,2	24	26,2
21 a 30	14,3	9,4	12,8
Más de 30	10,2	5	8,6
Total	100%	100%	100%

Figura 4.35– Surgimiento de la MPyME según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Antigüedad del empresario	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
1 a 3 años	24,3	15,2	17,7
4 a 10	29,5	29,9	30,1
11 a 20	26,2	27,5	21,7
21 a 30	11,7	17,6	19,7
Más de 30	8,3	9,8	10,8
Total	100%	100%	100%

Figura 4.36– Antigüedad de los empresarios,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos ahora la antigüedad del empresario en función de la región en que se emplaza la empresa (Figura 4.37), vemos una tendencia creciente en la antigüedad de los empresarios en la zona litoral norte, lo que indica que las empresas en esta región disponen de una cierta sustentabilidad a largo plazo. No se observa tendencia respecto al rubro de actividad de la empresa (Figura 4.38)

Antigüedad del empresario	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
1 a 3 años	21,3	25,5	29,8	39,6	23,7	23,5
4 a 10	29,8	40,9	20,6	25,8	28,2	33,8
11 a 20	26,9	20,8	22,7	12,8	34,6	24,1
21 a 30	12,6	10,4	21,6	19,6	11,7	7,2
Más de 30	9,4	2,5	5,2	2,2	1,7	11,4
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.37– Antigüedad de los empresarios según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Antigüedad del empresario	Porcentajes de rubros					
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios
1 a 3 años	18,9	30,8	16,9	24,8	28,7	27,7
4 a 10	27	29,3	26,1	29,2	34,9	36,1
11 a 20	26,1	18	26	30,5	31,2	22
21 a 30	17,1	12,4	16,4	10,3	4,6	9,5
Más de 30	11	9,5	14,7	5,2	0,6	4,8
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.38– Antigüedad de los empresarios según rubro de actividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Encontramos, entonces en las MPyMEs empresarios adultos, que disponen de una educación básica completa. Respecto a las características emprendedoras de los mismos encontramos que son mayoritariamente fundadores de sus propias empresas (86%), y una fuerte vocación empresarial (65%), lo que indica que estos empresarios no son utilizados estas empresas solo por no disponer de oportunidades laborales, sino que es una meta de realización personal que eligen. Este panorama es muy propicio para el proceso de Dirección estratégica, especialmente aquellos modelos basados en el liderazgo de sus directivos.

4.2.7 Asistencia técnica

Como vimos anteriormente, las MPyMEs no disponen de alta proporción de personal técnico en su mapa de talento humano. Una alternativa para reforzar esta necesidad es contratar asistencia técnica, sea a través de consultores o empresas destinadas a esos fines.

A nivel general, las MPyMEs no acostumbran a contratar Asistencia técnica (Figura 4.39) independientemente del rubro de actividad (Figura 4.40), considerando la mayoría de estas empresas que no les es útil.

¿Ha contratado servicios de asistencia técnica ?	Sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Sí contratan	26,3	34,4	28,9%
Para los que no contratan (100%):			
No le parece útil	53,3	59,5	55,1%
No tiene información sobre proveedores de asistencia	4,4	5,3	4,6%
No sabe como evaluar la calidad de los servicios	1,9	0,9	1,6%
Los servicios disponibles le parecen de baja calidad	0,8	0	0,6%
Los servicios disponibles no son adecuados para su empresa	5,2	2,4	4,4%
Los servicios disponibles le parecen demasiado caros	8	6	7,4%
No sabe como establecer un contrato satisfactorio	3,5	1,3	2,9%
Otros argumentos	17,3	21,3	18,4%
No contesta	5,6	3,3	4,9%

Figura 4.39 – Contratación de Asistencia Técnica,

Fuente: DINAPYME, 2008

¿Ha contratado servicios de asistencia técnica?	Porcentajes de sectores					
	Industria manufact.	Hotelería y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otros activ. de servicios
Sí contratan	26,6	29,3	27,9	33,2	25,7	26,7
Para los que no contratan (100%):						
No le parece útil	49,2	67,3	63,2	53,7	56,9	48,5
No tiene información sobre proveedores de asistencia	4,9	3,5	6,3	4,4	6,7	2,5
No sabe cómo evaluar la calidad de los servicios	1,3	0,6	0	3,8	0,7	1,7
Los servicios disponibles le parecen de baja calidad	0,7	0,2	0	1,7	0	0
Los servicios disponibles no son adecuados para su empresa	7,1	3,4	3	1,8	5,9	6,7
Los servicios disponibles le parecen demasiado caros	10,7	7,5	5	4,4	7,6	11,1
No sabe cómo establecer un contrato satisfactorio	5,4	1,7	1,2	1,6	0,8	5,1
Otros motivos	15,3	9,1	20	21,3	18,9	18,4
No contesta	5,4	6,6	1,2	7,3	2,7	6

Figura 4.40 – Contratación de Asistencia Técnica según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos este mismo hecho en función de la región en que se radica la empresa (Figura 4.41), vemos la misma tendencia que anteriormente mencionábamos, excepto en el Resto del interior, donde aparece como motivo para la no contratación de estos servicios el precio y otros motivos que no se identifican (Figura 4.41).

¿Ha contratado servicios de asistencia técnica?	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Sí contrata	26	53,1	24,2	15,3	56,6	40,7
Para los que no contratan (100%):						
No le parece útil	58,1	67,4	36,6	63,2	57,3	25,4
No tiene información sobre proveedores de asistencia	2,8	2,4	8	9,2	12,5	16,6
No sabe cómo evaluar la calidad de los servicios	0,8	0	5,1	6,1	0,7	6
Los servicios disponibles le parecen de baja calidad	0,7	0,6	0,2	0	0	0
Los servicios disponibles no son adecuados para su empresa	4,2	9,2	0,7	5,1	8,7	5
Los servicios disponibles le parecen demasiado caros	6,8	2	3,4	5,3	7,5	19,9
No sabe cómo establecer un contrato satisfactorio	2,9	1,8	3,6	5,4	3,8	0
Otros motivos	19,5	13,1	24,6	2,5	3,8	21,7
No contesta	4,1	3,5	17,9	3,3	5,7	5,4

Figura 4.41 – Contratación de Asistencia Técnica según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Las áreas más habituales en que se solicita Asistencia Técnica son Contabilidad, jurídica, gestoría, y mantenimiento edilicio y de equipamiento, independiente del tamaño de empresa analizado (Figura 4.42).

Área de asistencia técnica	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	Total
Contabilidad, jurídica, gestoría	28,9	21,1	21,8	28,3%
Mantenimiento edificio y de equipamiento	28,6	40,2	33,1	26,4%
Software y reparación de computadoras	20,1	3,4	7,7	21,9%
Proceso productivo y tecnología	12,5	20	17,6	12%
Otros	4,7	4,4	5,1	4,5%
Marketing y ventas	2,6	2,3	2,6	3,3%
Aspectos de diseño y desarrollo de producto	2,3	1,2	1,4	2%
Calidad, higiene, seguridad laboral	0,3	4,3	3,1	1,2%
Proyectos y estudios	0	3,2	7,7	0,4%
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.42 – Contratación de Asistencia Técnica según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Estos datos no permiten considerar que las MPyMEs no contemplan sus necesidades de competencias técnicas con la subcontratación de estos servicios, pareciendo que no valoran el aporte de estos servicios ni la necesidad que de ellas disponen, lo que es una importante debilidad en el mundo actual.

4..2.8 Capacidad financiera

Si se mide el tamaño de la empresa por la cantidad de activos que posee (sumando dinero en caja y bancos, materia prima y mercadería en proceso, máquinas y equipos, terrenos y edificios propios, vehículos propios, marcas y patentes), se observa que un 24% de las MPyMEs disponen menos de 5 mil dólares como activos totales, disponiendo un 51% menos de 20 mil dólares entre sus haberes (Figura 4.43).

Total de activos	Porcentajes por rubros						Total
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios	
Menos de U\$S 5.000	20,8	25,7	16	29,8	36	25,9	24
U\$S 5.000 y 10.000	14,8	18,6	11,1	16,6	16,9	25,4	16,8
U\$S 10.000 y 20.000	10,8	8,1	8	13,6	9,6	10,4	10,6
U\$S 20.000 y 50.000	11,7	8,9	14,9	13,1	9,1	8,4	11,9
U\$S 50.000 y 100.000	9,4	7	18,2	4	7,2	4,2	8,8
U\$S 100.000 y 200.000	7,7	2,1	5,6	3,4	3,6	5,2	5
U\$S 200.000 y 350.000	3,7	1,4	4,7	1,7	1,1	1,3	2,7
Más de U\$S 350.000	2	1,3	0,6	0,2	0	0,8	0,8
No contesta o falta información	8,4	13,9	11,3	3,8	11,7	10,4	8,7
No contesta o rechazo	10,5	13,1	9,5	13,8	4,8	8,2	10,6
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.43 – Activos según rubro de MPyMEs,

Fuente: DINAPYME, 2008

El tamaño, el total de activos, y el personal ocupado (Figura 4.44) están correlacionados positivamente, por lo que, en general, las empresas con mayor cantidad de activos son las que más trabajo emplean, lo que es coherente con la solvencia que disponen.

	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Total de activos			
Menos de U\$S 5.000	27,8	6	1,7
Entre U\$S 5.000 y 10.000	18,6	9	3,4
Entre U\$S 10.000 y 20.000	11	9,7	3,8
Entre U\$S 20.000 y 50.000	11,9	13,5	7,4
Entre U\$S 50.000 y 100.000	8,1	13,5	8,1
Entre U\$S 100.000 y 200.000	3,7	12,2	9,7
Entre U\$S 200.000 y 350.000	1,7	6,8	9,9
Más de U\$S 350.000	0,1	2,1	14,3
No contesta porque no conoce la información	7,1	14,7	24,7
No contesta por rechazo	10,1	12,6	17
Total	100%	100%	100%

Figura 4.44 – Activos según tamaño de MPyMEs,

Fuente: DINAPYME, 2008

La facturación de más de la mitad de las MPyMEs es de hasta 50 mil dólares anuales (Figura 4.45), independiente del sector de actividad (Figura 4.46). Esta facturación corresponde básicamente a microempresas (Figura 4.45), que son la mayoría de las MPyMES.

Total de Ventas	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Hasta U\$S 50.000	58,4	25	5,4	52,2
Entre U\$S 50.000 y 250.000	9,8	29,9	16	12,7
Entre U\$S 250.000 y 500.000	1,4	8,7	12,1	2,8
Más de U\$S 500.000	1,3	4,5	31,6	2,8
No tiene un año aún	4,3	0,5	1,7	3,7
No contesta	24,7	31	33,3	25,8
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.45 – Total de ventas según tamaño de MPyME,

Fuente: DINAPYME, 2008

Total de Ventas	Porcentajes de rubros					
	Industria manufacturera	Hotels y restaurantes	Transporte, alimac. y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios
Hasta U\$S 50.000	49,4	51,3	40,9	58,3	56,3	59,8
Entre U\$S 50.000 y 250.000	14,3	8	16,9	13,5	7,4	7,8
Entre U\$S 250.000 y 500.000	4,6	0,6	5,5	0,7	2,7	1,2
Más de U\$S 500.000	5,5	0,8	3,1	1,7	0	2,1
No tiene un año aún	3,9	8,7	2,1	2,4	6,1	5,6
No contesta	22,3	30,7	31,5	23,4	27,6	23,6
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.46 – Total de ventas según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

4.2.9 Financiamiento

La importancia de este ítem radica principalmente que el acceso al crédito limita el crecimiento de las MPyMEs, especialmente su capacidad innovadora y exportadora. Es por ello que analizamos el acceso y uso que dan estas empresas al financiamiento en las etapas donde inyecciones de recursos financieros se requiere.

Primeramente se encuentra durante la apertura de las MPyMEs, los préstamos bancarios fueron utilizados por un 8% de las empresas y que en un 4% financió más del 50% con esta modalidad (DINAPYME, 2008).

En cuanto a la financiación de las actividades de las MPyMEs (DINAPYME, 2008), se realiza con reinversión de utilidades y en segundo lugar, con el capital personal. Las otras fuentes no tienen casi peso en este tipo de financiamiento.

Para las MPyMEs es escaso el uso del financiamiento y uso de servicios bancarios, agravándose esta relación a medida que disminuye el tamaño de la empresa. Es así, que encontramos como uno de los principales problemas de estas empresas la dependencia casi exclusiva del capital personal o familiar y la reinversión de utilidades (Figura 4.47), sea para formalizar la empresa o realizar negocios, siendo los préstamos bancarios, créditos de proveedores y otras fuentes utilizadas por menos del 3% de las empresas (DINAPYME, 2008). Asimismo, esto demuestra la poca integración que disponen las MPyMEs en su cadena de valor, especialmente con sus proveedores.

Principales fuentes de financiamiento por sectores MPYMES	Reinversión de ganancias de la empresa		Capital personal	
	Financian más 50%	Utilizan (%)	Financian más 50%	Utilizan (%)
Industria manufacturera	79,3	86,8	9,3	16,7
Hoteles y restaurantes	78,2	16	13,1	19,7
Transporte, almac. y comunicaciones	75,9	19,4	15,6	23
Actividades y servicios empresariales	81,3	9,5	9	15,8
Enseñanza	69	14,4	13,5	24,5
Otras actividades de servicios	79,8	15,4	11,4	19,6
Total	78,6%	85,6%	11,6%	19,1%

Figura 4.47 – Fuentes de financiamiento según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos ahora el uso del sistema bancario que realizan las MPyMEs, vemos que más del 57% de estas empresas utilizan estos servicios (DINAPYME, 2008), viéndose una tendencia positiva con el tamaño de empresa (Figura 4.48).

Uso de servicios bancarios, según el tamaño de la empresa	Porcentaje que utiliza el servicio
Hasta 4 personas	57,2
De 5 a 19 personas	81,3
De 20 a 99 personas	95,1

Figura 4.48 – Porcentaje de empresas que usan servicio bancario según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Encontramos, asimismo, que la mayor parte de los servicios que se utilizan corresponden a cuenta corriente (Figura 4.49).

Uso de cada tipo de servicio bancario	Porcentaje que utiliza cada servicio
Cuenta Corriente	41,6
Caja de ahorro	26,8
Tarjeta de crédito	16,1
Pago a proveedores	12,3
Pago de sueldos por cajero automático	3,2
Préstamos de inversión	2,8
Cheques diferidos	2,8
Préstamos para capital de giro	2,8
Carta de crédito exportación/importación	2,2
Descuento de cheques	2,2
Autorización de descubiertos	0,8

Figura 4.49 – Tipos de servicio bancario que utilizan las MPyMEs,

Fuente: DINAPYME, 2008

Estos datos nos indican que existe un escaso uso del financiamiento externo en las MPyMEs. Este hecho, sumado a que la mayoría de las MPyMEs son microempresas, puede hacer pensar de escasez de recursos en estas empresas, especialmente de capital de riesgo, lo que atenta contra la creación, el crecimiento y supervivencia de las mismas. Por otro lado la tendencia que este uso del financiamiento disminuya con el tamaño de la empresa, es inverso a lo esperado, ya que en general las microempresas son las que disponen de menor capital.

4.2.10 Importancia económica

Las MPyMEs son un agente económico importante del país ya que son agentes de cambio en una economía globalizada al introducir la innovación, principalmente como consecuencia de captar nichos de mercados no satisfechos por los productos de las grandes empresas.

4.2.11 Desempeño económico

El desempeño económico de las MPyMEs están muy relacionados con el crecimiento económico del país, declarando un 40% de estas empresas que aumentó el resultado del negocio en los últimos tres años (Figura 4.50), y el resto de las MPyMEs declararon en partes iguales que el resultado quedó igual o empeoró.

Resultados en los últimos tres años	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Cayeron mucho	8,7	5,7	5	8,2
Cayeron un poco	19,1	9,3	8,8	17,4
Se han mantenido igual	26,1	29,3	23,4	26,5
Mejoraron un poco	31,8	41,7	40,2	33,4
Mejoraron mucho	5,5	11	16,1	6,6
No sabe/No responde	4,5	2,4	4,8	4,2
La empresa tiene menos de un año	4,3	0,5	1,7	3,7
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.50 – Resultados económicos según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Existe una correlación positiva entre tamaño y desempeño económico (Figura 4.51), es decir, que a mayor tamaño de empresa la proporción de empresas que declaran mejor desempeño aumenta. Esta misma tendencia se correlaciona con la capacitación del personal de la empresa, de los activos que dispone, del acceso al

financiamiento, lo que demuestra que estos elementos fortalecen la competitividad de estas empresas.

Resultados en los últimos tres años	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Cayeron mucho	8,7	5,7	5	8,2
Cayeron un poco	19,1	9,3	8,8	17,4
Se han mantenido igual	26,1	29,3	23,4	26,5
Mejoraron un poco	31,8	41,7	40,2	33,4
Mejoraron mucho	5,5	11	16,1	6,6
No sabe/No responde	4,5	2,4	4,8	4,2
La empresa tiene menos de un año	4,3	0,5	1,7	3,7
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.51 – Resultados económicos según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos ahora el desempeño económico en los últimos 3 años en función del rubro, encontramos un mejor desempeño en la enseñanza y un peor desempeño en hoteles y restaurantes respecto al promedio (Figura 4.52).

Resultados en los últimos tres años	Porcentajes de rubros						Total
	Industria manufacturera	Hotelería y restaurantes	Transporte, almac. y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios	
Cayeron mucho	10,7	9,8	9,6	5,6	6,4	7,4	8,2
Cayeron un poco	15,2	16,8	23,7	17,2	9,8	13,7	17,4
Se han mantenido igual	27,5	32	18,8	27,5	25,6	32,2	26,5
Mejoraron un poco	31,9	22,6	35,7	36,1	39,6	30,2	33,4
Mejoraron mucho	7,8	5	7,2	4,6	9,4	7,2	6,6
No sabe/No responde	3	5	2,9	6,6	3	3,6	4,2
La empresa tiene menos de laño	3,9	8,7	2,1	2,4	6,1	5,6	3,7
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.52 – Se desempeño económico según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si consideramos el margen de ganancias como beneficio económico que disponen las MPyMEs, las ganancias que obtienen las MPyMEs es independiente del tamaño de la empresa (Figura 4.53), siendo un poco inferior al promedio en Montevideo y zona sur del país (Figura 4.54). Estos datos indican que la estructura de precios es similar para cualquier MPyME, independiente del tamaño y sector. También se destaca que en Montevideo y sur del país, donde se concentra la mayor variedad de instituciones de servicios de capacitaciones o asistencia técnica, proveedores, mercado, no se disponga de mejor desempeño, lo que puede querer decir que la competitividad de las MPyMEs no dependen de estos factores, o que las MPyMEs no administran los mismos de manera de maximizar su competitividad.

Margen de ganancia comparativo	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Inferior al promedio en el rubro de actividad	29,1	23,2	21,6	28,1%
Igual al promedio	45,9	51,1	46,7	46,6%
Superior al promedio en el rubro de actividad	7	8,4	7	7,2%
No sabe/No responde	18	17,3	24,7	18,1%
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.53 – Ganancias según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Margen de ganancia comparativo	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Inferior al promedio en el rubro de actividad	29,5	20	22,8	32,3	19,2	23,6
Igual al promedio	46,5	59,6	43,9	57	47,5	40,9
Superior al promedio en el rubro de actividad	5,8	12,5	9,8	2,2	16,4	13,6
No sabe/No responde	18,2	7,9	23,5	8,5	16,9	21,9
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.54 – Ganancias según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos diferenciación del desempeño económico según el sexo del empresario se observa que una mayor cantidad de empresas en las cuales los empresarios son hombres disponen de un margen de ganancias igual al promedio (Figura 4.55) respecto a las mujeres empresarias, pero si analizamos la distribución total de los datos vemos una compensación de esta tendencia.

Margen de ganancia comparativo	Sexo	
	Masculino	Femenino
Inferior al promedio en el rubro de actividad	26,5	31,3
Igual al promedio	50,6	38,1
Superior al promedio en el rubro de actividad	6,5	8,9
No sabe/No responde	16,5	21,7
Total	100%	100%

Figura 4.55 – Ganancias según sexo,

Fuente: DINAPYME, 2008

4.2.12 Expectativas

Las expectativas de las MPYMEs para los próximos tres años es positiva, ya que más de la mitad de las MPYMEs (Figura 4.56) espera que su resultado económico mejore (48% que mejore y un 10% que mejore mucho), independientemente del tamaño de la MPYME.

Resultados en los próximos tres años	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Caerán mucho	7	2,7	1,9	6,2%
Caerán un poco	9,3	8,3	6,8	9,1%
Se mantendrán igual	27,5	25,3	28,3	27,2%
Mejorarán un poco	37,8	39,9	39,7	38,2%
Mejorarán mucho	9,1	12,2	15,3	9,7%
No sabe/No responde	9,3	11,6	8	9,6%
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.56 – Expectativas según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

No pasa lo mismo con las empresas que piensan que el negocio puede desmejorar (Figura 4.57), un 15% espera que se reduzcan los resultados, pero sólo el 6% que se reduzcan mucho. También a mayor tamaño las expectativas negativas disminuyen.

Respecto a las edades de los empresarios, cuanto más joven es el mismo más expectativas de que el negocio mejore tiene, y si consideramos el sexo encontramos que las mujeres en general disponen de mejores expectativas que los hombres (Figura 4.35).

Resultados en los próximos tres años	Porcentajes de tramos de edades					Total
	18 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	60 años o más	
Empeorará el resultado	9,2	7,6	15,0	18,3	27,6	15,3%
Mejorará el resultado	59,1	58,5	46,8	44,3	31,0	47,9%

Figura 4.57 – Expectativas según edad del empresario,

Fuente: DINAPYME, 2008

4.2.13 Mercado

El 80% de las MPYMES tiene su mercado en el consumidor final (teniendo un 53% más del 50% de las ventas). Dentro de ese porcentaje, 75% vende en el barrio o ciudad donde está localizada su empresa (Figura 4.58). El 10% de estas empresas vende al resto del departamento de la ciudad de origen de la empresa (Figura 4.58). Esto suma un total de 85% de empresas que venden a su mercado casi inmediato, o sea, más cercano.

Mercado	Venta al mercado	Porcentajes de ventas de cada destino por rubro						Total
		Industria manufac.	Hoteles y rest.	Transporte, almac. y comunicac.	Act. y servicios a empresas	Enseñanza	Otras act. y servicios	
Barrio	Vende	27,2	71	29,2	24,5	73,8	44,6	34,8%
	Más del 50%	12,2	59,3	14,3	13,5	63,1	34,2	22,2%
Resto de la ciudad	Vende	83,6	37,8	70,7	84,6	50,3	73	74,6%
	Más del 50%	60,4	19,2	51,3	60,8	27	50,7	52,6%
Resto del depto	Vende	9	6,5	14	7,7	6,3	9,6	9,7%
	Más del 50%	3	1,9	6,8	1,2	0	2,3	3,1%
Montevideo (p/Interior)	Vende	3,1	5,3	0,8	2,8	0,7	3,9	2,7%
	Más del 50%	0,6	1,6	0,6	0,2	0	0,9	0,6%
Resto del país	Vende	42,3	13,2	29,5	39,4	6,9	20	30,8%
	Más del 50%	5,3	4,6	3,4	5,9	0,3	1,4	4%
Exportación propia	Vende	7,6	1,3	3,7	10,3	0	1	5,4%
	Más del 50%	3,8	1,3	1	6,6	0	0	2,8%
Exportación por terceros	Vende	2,7	1,1	5,7	2	0	0	2,5%
	Más del 50%	0,9	1	3,8	0,1	0	0	1,2%

Figura 4.58 – Mercado según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Podemos verificar esto ya que Montevideo, capital nacional donde se concentra más de la mitad de la población del país, no es un mercado importante para el interior del país (solo el 3% de las MPYMEs del interior lo tiene como mercado de destino).

Ahora, si consideramos otros mercados internacionales encontramos que exportan un 8% de las MPyMEs, valor que correlaciona positivamente con la capacidad exportadora de los empresarios y el tamaño de la empresa (Figura 4.59).

Condición exportadora	Porcentajes de tramos de empleo			Total
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	
Exporta	4,7	7,7	16,2	5,4
No exporta	95,3	92,3	83,8	94,6
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 4.59 – condición exportadora según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

4.2.14 Mejora de la competitividad

Buscando medir la innovación en las MPyMEs, analizamos la encuesta (DINAPYME, 2008) relativa a cambios realizados en proceso, productos o comercialización en los dos últimos años (cambios en el proceso productivo para mejorar eficiencia o reducir costos, cambios en la forma de comercialización, cambios en la forma de organizar la empresa, y cambios en los productos o servicios ofrecidos, modificaciones o nuevos productos, etc.). el resultado indica que la mayoría de las empresas realizó algún cambio y, en promedio, 1 de cada 4 empresas alguno de los definidos anteriormente (Figura 4.60), observándose una correlación positiva entre el número de empresas que implementó cambios y el tamaño de las mismas (Figura 4.61). A este respecto se ve una fuerte tendencia innovadora en el litoral del país (Figura 4.62).

Modificaciones a la actividad (% del total de empresas)	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Cambio de proceso	28,2	25,9	27,5%
Cambio de comercialización	24,1	24,4	24,2%
Cambio de organización	35,4	39,2	36,6%
Cambio de producto	35,8	38,5	36,6%
Realizó algún tipo	58,2	63,1	59,7%

Figura 4.60 – Cambios para la competitividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Modificaciones a la actividad (% del total de empresas)	Porcentajes de personal total agrupado		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Cambio de proceso	24,5	38,3	58,3
Cambio de comercialización	21,8	34,8	42,7
Cambio de organización	33,3	50,6	63,4
Cambio de producto	34,7	45,2	50,9
Realizó algún tipo de innovación	56,7	72,7	84,5

Figura 4.61 – Cambios para la competitividad según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Modificaciones a la actividad (% del total de empresas)	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Cambio de proceso	26,5	41,5	12,6	32,5	36,1	33,2
Cambio de comercialización	22,8	17,8	9,1	32,2	30,7	38,4
Cambio de organización	36,2	39,4	6,6	42,2	50,2	44
Cambio de producto	38,4	38,4	20,3	40,8	30,4	32
Realizó algún tipo de innovación	58,6	70,7	32,9	66,7	69,8	72,2

Figura 4.62 – Cambios para la competitividad según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos las empresas exportadoras, para las cuales es prioritaria diferenciarse a través de la innovación, vemos que tienen una tendencia un poco mayor a incorporar cambios, pero que a pesar de ser un poco mayores terminan dando del mismo orden de magnitud (Figura 4.63).

Modificaciones a la actividad (% del total de empresas)	Empresas exportadoras
Cambio de proceso	32
Cambio de comercialización	27
Cambio de organización	47,9
Cambio de producto	49
Realizó algún tipo	65

Figura 4.63 – Cambios para la competitividad de empresas exportadoras,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si ahora queremos evaluar la efectividad de estos cambios analizando los resultados obtenidos, se observa que casi 3 de cada 4 empresas consideraban que eran buenos o muy buenos (Figura 4.40), independiente del sector de actividad de la empresa (Figura 4.64). Esto denota que realmente es necesario introducir la innovación en las empresas y que las innovaciones realizadas fueron acertadas.

Resultados buenos y muy buenos de los cambios	Porcentajes de rubros					
	Industria manufact.	Hoteles y rest.	Transporte, alimac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. de servicios
Sobre las ventas o acceso a mercados	67,3	69,3	80,4	82	77,3	67,9
Sobre la organización y relacionamiento con el entorno	73,1	78,4	81,2	78,7	79,3	77,8
Sobre la reducción de costos y mejora de eficiencia	63	67,8	71,7	73,5	57,1	59,3

Figura 4.64 – Resultados de los cambios para la competitividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si profundizamos en los cambios introducidos, se encontraron muy buenos resultados en los cambios implementados en el proceso de ventas o acceso a mercados, organización y relacionamiento con el entorno, reducción de costos y mejora de la eficiencia (Figura 4.65), encontrando el menor número de empresas

dentro de esta categoría en Montevideo (Figura 4.66). Nuevamente aparecen las empresas radicadas en Montevideo como de menor competitividad que las MPyMEs del resto del país, lo que no se explica nuevamente por el mayor acceso a las fuentes de conocimiento, tecnología y mercado que disponen..

Resultados buenos y muy buenos de los cambios	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Sobre las ventas o acceso a mercados	74,9	75,8	75,3%
Sobre la organización y relacionamiento con entorno	78,4	77,5	78%
Sobre la reducción de costos y mejora de eficiencia	69,3	63	67,2%

Figura 4.65 – Resultados de los cambios para la competitividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Resultados buenos y muy buenos de los cambios	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Sobre las ventas o acceso a mercados	73	81,7	67,2	84,3	77,9	86,2
Sobre la organización y relacionamiento con entorno	76,7	82,9	81,5	85,2	87,6	76,9
Sobre la reducción de costos y mejora de eficiencia	63	78,6	68,3	77,9	82	80,2

Figura 4.66 – Resultados de los cambios para la competitividad según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

4.2.15 Asociatividad

Con asociatividad hacemos referencia a la capacidad que tienen las empresas, organizaciones y agentes, geográficamente próximos, vinculados a un determinado negocio, de cooperar para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo cada empresa participante, su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Analizando las experiencias de realización de acciones conjuntas de MPyMEs con otras empresas (del sector de la industria u otra), encontramos que, en promedio, tres de cada cuatro empresas no habían realizado ninguna acción (Figura 4.67), denotando esto el bajo nivel de cooperación dentro de la cadena de valor y dentro del propio sector industrial. Esta situación mejora a medida que el tamaño de la empresa aumenta, encontrándose que una de cada dos empresas medianas ha realizado alguna de estas acciones (Figura 4.68). Existe una mayor tendencia a asociarse en hoteles y restaurantes y en la región Sur (Figura 4.69), y una menor tendencia en la enseñanza.

Acciones conjuntas con otras empresas	Porcentajes de rubros						Total
	Industria manufact.	Hoteles y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. de servicios	
Compra de materias primas	10	2,6	1,5	5,9	2,3	2,9	4,7%
Compartir redes de información	2,8	0,9	5,9	10,7	12,9	3,8	6,3%
Exportar	1,1	0,3		0,1	0	0	0,2%
Costos de actividades de logística	0,5	0,9	0,8	0	0,3	0,5	0,5%
Servicios empresariales comunes	6,5	1,3	13,3	5,9	3,5	5,5	7,4%
Ejecutar proyectos de inversión	0,4	0,3	0	1,4	1,5	0,3	0,6%
Adquirir tecnología	0,1	0	0	0	0,5	0,4	0,1%
Otras acciones	3,7	0,8	6,1	3,7	10,9	4,2	4,5%
No han desarrollado	75	92,9	72,3	72,2	68,1	82,4	75,8%

Figura 4.66– Acciones conjuntas según rubro de actividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Acciones conjuntas con otras empresas	Porcentajes de tramos por empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Compra de materias primas	3,7	8,5	12,6
Compartir redes de información	5,7	8,7	9,2
Exportar	0,1	0,8	2,9
Costos de actividades de logística	0,2	2,0	0,9
Servicios empresariales comunes	7,7	5,7	6,8
Ejecutar proyectos de inversión	0,5	0,8	1,7
Adquirir tecnología	0	0,5	1,0
Otras acciones	4,4	3,7	11,2
No han desarrollado	77,7	69,2	53,5

Figura 4.67– Acciones conjuntas según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Acciones conjuntas con otras empresas	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Compra de materias primas	4,6	4,6	9	5,2	2,3	3,6
Compartir redes de información	5,9	12,1	6,4	1,9	14	5,3
Exportar	0,2	0	0	0,3	0,5	0,2
Costos de actividades de logística	0,4	2,9	0,9	0	0,5	0
Servicios empresariales comunes	7,7	5,7	9,2	0,9	6,6	7,6
Ejecutar proyectos de inversión	0,7	0	0	1,4	0,3	0
Adquirir tecnología	0,1	0	0	0	0	0
Otras acciones	5	3,3	2,3	0,4	3,6	4,6
No han desarrollado	75,3	71,3	72,2	89,8	72,2	78,6

Figura 4.68– Acciones conjuntas según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

El tipo de acciones conjunta que más han realizado las empresas, son compartir costos de actividades logísticas, y compartir redes de información (Figura 4.69). Esta asociación es muy importante para la competitividad de las empresas, e indispensable al momento de decidir exportar.

Acciones conjuntas con otras empresas	Exportadoras
Compra de materias primas	4%
Compartir redes de información	31%
Exportar	3%
Costos de actividades de logística	3%
Servicios empresariales comunes	13%
Ejecutar proyectos de inversión	0%
Adquirir tecnología	0%
Otras acciones	2%
No han desarrollado	45%

Figura 4.69– Listado de acciones conjuntas,

Fuente: DINAPYME, 2008

Esta situación no condice con las políticas de asociatividad que está impulsando el gobierno a través de clusters de exportación y conglomerados de alimentos, implementando mecanismos de cooperación para las empresas.

Encontramos así, una falta de cultura de cooperación entre MPyMES y con otras empresas.

4.2.16 Acceso a la información

Si analizamos las fuentes de información para la toma de decisiones, vemos que las MPyMEs acuden, en promedio, a clientes, proveedores o competidores, y en menor medida a familiares y amigos (Figura 4.70), independientemente del tamaño (Figura 4.71) o región en que se emplace la empresa (Figura 4.72). Se destaca que en la región Sur más de la mitad de las empresas acuden a familiares y amigos para recolectar la información necesaria para el desarrollo de sus actividades.

Fuentes de información	Porcentajes de rubros						Total
	Industria manufact.	Hoteles y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. de servicios	
No Sabe/no responde	2,5	2,7	0,6	2,8	0,7	0,4	1,6%
Conversaciones con amigos o familiares	29,5	45	32,6	28,2	36,6	33,5	31,9%
Proveedores, clientes o competidores	49,3	32,1	36,1	39,6	28,3	42,9	40,3%
Empresarios de otros sectores	2	1,7	12,6	3,4	4,9	2,7	5,2%
Por estudios técnicos especializados	2,4	1,4	0	4,6	5,3	3	2,6%
Servicios de información públicos	0,7	0,9	0	2,9	2,8	0,3	1,2%
Consultas y uso de bases de datos de asociaciones	0,6	0,2	0,9	0	0	1	0,5%
Ferias internacionales	2,1	0,2	2,3	0,5	2	2,1	1,6%
Búsquedas en Internet	3,4	1,1	3,3	11,1	8,7	3,8	5,6%
No accede a información de ningún tipo	5,7	10,3	5,4	2,8	4,3	6,8	5,3%
Otros motivos	1,9	4,4	6,1	4,2	6,4	3,7	4,2%

Figura 4.70– Fuentes de información por sector de actividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Fuentes de información	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
No Sabe/no responde	1,5	2	5,1
Conversaciones con amigos o familiares	33,3	25,9	19,2
Proveedores, clientes o competidores	38,9	47	46,7
Empresarios de otros sectores	5,6	3,4	4,2
Por estudios técnicos especializados	2,1	4,3	8,2
Servicios de información públicos	1	1,6	3,9
Consultas y uso de bases de datos de asociaciones	0,3	1,9	1,5
Ferias internacionales	1,3	3,1	3,2
Búsquedas en Internet	6,1	3,4	3,4
No accede a información de ningún tipo	5,6	3,9	1,5
Otros motivos	4,4	3,5	3,1

Figura 4.71– Fuentes de información por tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Fuentes de información	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
No Sabe/no responde	1,1	1,9	9,1	0,8	0,6	3,3
Conversaciones con amigos o familiares	28,7	21,4	42,2	61,3	37,8	38,1
Proveedores, clientes o competidores	43,8	45,1	19,5	27,2	40,8	25,1
Empresarios de otros sectores	4,9	5,7	2,8	5	4,7	9,6
Por estudios técnicos especializados	2,6	2,5	0,9	0,2	1,2	5,3
Servicios de información públicos	1	0	0	0	1,9	3,2
Consultas y uso de bases de datos de asociaciones	0,3	0	5,7	0,3	0	0,8
Ferias internacionales	1,7	1,3	0	0	5,1	0
Búsquedas en Internet	5,8	7,5	10,4	2,4	2,4	4,5
No accede a información de ningún tipo	5,5	7,8	5,2	2,5	4,8	4
Otros	4,4	6,8	4,1	0,5	0,6	6,2

Figura 4.72– Fuentes de información por región,

Fuente: DINAPYME, 2008

4.2.17 TICS y tecnología

Como elementos objetivos para crear una imagen de la disponibilidad que tienen las MPyMEs a la información y tecnología, abordamos aquí el acceso a computadoras, Internet y tecnología productiva.

Si evaluamos el acceso a las computadoras que tienen las MPyMEs, vemos que en promedio un 60% de las MPyMEs disponen de acceso entre 1 a 4 computadoras (Figura 4.73), siendo los empresarios más jóvenes lo que mayor disponibilidad tienen, lo que confirma lo indicado en el perfil de estos empresarios cuando se planteó la necesidad de mayor participación de esta franja etárea.

Disponibilidad de computadoras		Porcentajes de sexos		Total
		Masculino	Femenino	
Porcentaje que tiene computadora		63	69,5	65,1%
De los que tienen: ¿cuántas?	1 a 4	91,8	93,7	92,5%
	5 a 19	7,5	5,7	6,9%
	20 o más	0,7	0,6	0,6%

Figura 4.73 – Disponibilidad de PC,

Fuente: DINAPYME, 2008

Analizando la disponibilidad de computadoras en función del tamaño de la empresa (Figura 4.74), encontramos que a mayor tamaño existe una mayor proporción de empresas con las mismas, lo que parecería coherente ya que a mayor tamaño mayor poder adquisitivo y mayor flujo de información se requiere administrar.

Disponibilidad de computadoras		Porcentajes de tamaños		
		Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Porcentaje que tiene computadora		61,1	82,5	95,6
De los que tienen: ¿cuántas?	1 a 4	100	74,4	33,2
	5 a 19	0	25,6	53,3
	20 o más	0	0	13,6

Figura 4.74 – Disponibilidad de PC,

Fuente: DINAPYME, 2008

Considerando los rubros de actividad, vemos que la enseñanza y los servicios empresariales son los que mayor disponibilidad tienen (Figura 4.75), seguramente debido a formación académica que tienen. El usufructo que hacen de estas tecnologías es básicamente mixto, en tareas administrativas y técnicas (Figura 4.76). No se disponen de diferencias significativas en función de la región donde funciona la empresa (Figura 4.77), ya que Uruguay dispone de un sistema energético que permite el uso de computadoras en todo el territorio nacional.

Disponibilidad de computadoras		Porcentajes de sector de actividad					
		Industria manufact.	Hoteles y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. de servicios
Porcentaje que tiene computadora		56,8	21,1	74,6	77,7	76,3	54,2
De los que tienen: ¿cuántas?	1 a 4	84,7	94,8	96,9	94,3	84,5	91
	5 a 19	14,4	5,2	2,9	5	14,8	8,1
	20 o más	0,9	0	0,2	0,7	0,7	0,9

Figura 4.75 – Disponibilidad de PC según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Sectores	Porcentajes de uso de las computadoras		
	Administrativo	Productivo	Ambos
Industria manufacturera	43	2	37
Hoteles y restaurantes	52	29	19
Transporte, almac. y comunicaciones	5	16	34
Actividades y servicios empresariales	36	24	4
Enseñanza	29	39	32
Otras actividades de servicios	42	2	38
Total	41,5%	20,1%	38,4%

Figura 4.76 – Disponibilidad de PC según uso,

Fuente: DINAPYME, 2008

Disponibilidad de computadoras		Porcentajes de regiones					
		Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Porcentaje que tiene computadora		64,8	62,5	63,7	60	71,9	66,5
De los que tienen: ¿cuántas?	1 a 4	91,3	95,8	95,6	96,5	97,3	95,3
	5 a 19	7,9	4,2	4,4	3,5	2,2	4,7
	20 o más	0,8	0	0	0	0,5	0

Figura 4.77 – Disponibilidad de PC según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Para disponer el uso que dan estas empresas de sus computadoras como herramientas de acceso a la información, analizamos cuántas empresas disponen de acceso a Internet, encontramos que un 87% de estas empresas disponen de acceso (Figura 4.78), caso mayoritariamente por ADSL, lo que indica disponibilidad de conexión total.

Internet	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Porcentaje con acceso	84,8	90,7	86,8%
Conmutado	6,7	11,7	8,5%
ADSL/inalámbrico residencial	47	54,2	49,5%
ADSL/inalámbrico empresarial	46,3	34,2	42%

Figura 4.78 – Acceso a internet,

Fuente: DINAPYME, 2008

Como era previsible los jóvenes son quienes más acceso disponen (Figura 4.79), disponiéndose de mayor accesibilidad en el Litoral sur y Sur del país (Figura 4.80)

Internet	Porcentajes de edad agrupada				
	18 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más
Porcentaje con acceso	92,9	81,6	89,5	85,1	87,3
Conmutado	2	11,4	10,2	7,7	8
ADSL/inalámbrico residencial	57,1	47,3	42,5	52,3	54,8
ADSL/inalámbrico empresarial	40,9	41,3	47,3	40	37,2

Figura 4.79 – Acceso a Internet por edad del empresario,

Fuente: DINAPYME, 2008

	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Internet						
Porcentaje con acceso	86,8	92,4	87	94,3	82,2	85
Conmutado	9,8	14	3,8	6,3	4,5	1,7
ADSL/inalámbrico residencial	43,6	69	60,9	83,9	68,2	62,5
ADSL/inalámbrico empresarial	46,6	17	35,3	9,8	27,3	35,8

Figura 4.80 – Acceso a Internet según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

El acceso a Internet en función del tamaño de la empresa presenta una tendencia positiva, lo que indica que a mayor tamaño mayor disponibilidad de Internet tiene la empresa y esta conexión es de mejor calidad (Figura 4.81).

	Porcentajes de personal total agrupado		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Internet			
Porcentaje con acceso	85,5	89,8	96,4
Conmutado	9,5	5,5	4,2
ADSL/inalámbrico residencial	52,2	44,9	25,1
ADSL/inalámbrico empresarial	38,3	49,6	70,7

Figura 4.81 – Acceso a Internet según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008.

Si analizamos la tecnología que disponen las MPyMEs respecto al promedio de su rama de actividad, encontramos que a nivel general, el 69% considera que utiliza una tecnología adecuada, mientras que el 16% una mejor tecnología que el promedio, y el 15% piensa que es atrasada tecnológicamente (Figura 4.82).

Evaluación de la tecnología de la empresa en relación a la media del ramo	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Adelantada	17,9	11,7	15,9
Adecuada	67,1	73,5	69,1
Atrasada	15	14,7	14,9
Total	100%	100%	100%

Figura 4.82 – Tecnología de las MPyMEs en relación al promedio de su rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Considerando la relación con el tamaño de la empresa se verifica que a mayor tamaño mejor tecnología, lo que se condice con el mayor poder adquisitivo que disponen las empresas mayores (4.83).

Evaluación de la tecnología de la empresa en relación a la media del ramo	Porcentajes de personal total agrupado		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Adelantada	15	18,3	31,3
Adecuada	69,6	69,1	57,6
Atrasada	15,5	12,5	11,2
Total	100%	100%	100%

Figura 4.83 – Tecnología de las MPyMEs en relación al tamaño de la empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Otra manera de analizar la modernidad de la tecnología de la empresa es analizando la fecha de la última compra de maquinaria. Encontramos así, que casi 3 de cada 4 empresas compra maquinaria nueva, realizando un 64% de estas compras en el período 2006-2008 (Figura 4.84). Dentro de los rubros de la industria, se destaca enseñanza y servicios como principales compradores de maquinaria nueva, y dentro del período 2006-2008, lo cual puede relacionarse con los mayores resultados que disponen estos sectores de actividad.

Compra de maquinaria	Porcentajes de sectores						Total
	Industria manufact.	Hoteles y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. de servicios	
De los que compran: % que compró maquinaria nueva	66,2	64,5	59,9	84,3	76,1	70,9	71,1%
Ultima compra 2006-2008	55,5	53,5	57,4	74,2	75	66,7	64%
Ultima compra 2000-2005	16,4	17,3	19,4	12,1	7,2	11,6	14,7%
Ultima compra 1990-1999	8,9	5,5	5,1	1,4	1,5	4	4,5%
Ultima compra antes de 1990	2,9	1,4	0	1,3	0	0,5	1,1%
No responde	16,3	22,3	18,1	11	16,4	17,1	15,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.84 – Compra de maquinaria según rubro,

Fuente: DINAPYME, 2008

Si analizamos la compra de maquinaria en función del tamaño de la empresa (Figura 4.85), encontramos que en el transcurso de los años los papeles se han invertido. En los años anteriores al 2005 a menor tamaño de empresa mayor compra de maquinaria realizaba, situación que actualmente es inversa. Por otro lado se detecta un salto tecnológico respecto a todas las empresas, pasando de no superar el 15% de empresas que realizaban compras en años anteriores al 2005 a disponer un mínimo de 62% de empresas que realizaron compras en el período 2006-2008. Esto denota la valoración que realizan las empresas respecto a la modernidad de tecnología en su competitividad.

Compra de maquinaria	Porcentajes de personal total agrupado		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
De los que compran: % que compró maquinaria nueva	70,2	76,0	72,4
Ultima compra 2006-2008	61,9	72,5	82,7
Ultima compra 2000-2005	15,2	12,7	10,3
Ultima compra 1990-1999	4,6	4,3	2,7
Ultima compra antes de 1990	1	1,5	0,3
No responde	17,4	9	4
Total	100%	100%	100%

Figura 4.85 – Compra de maquinaria según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Otro dato que nos permite conceptualizar internamente a las MPyMEs es la proporción de empresas que compraron maquinaria en el período 2006-2008 según la región (Figura 4.86). Es notoria la baja proporción de empresas del Sur y Litoral Norte, pero estas regiones han demostrado resultados del negocio competitivos respecto al promedio de su rama de actividad, por lo que a priori se puede pensar que compensan esta desventaja competitiva con otros elementos de competitividad.

Compra de maquinaria	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
De los que compran: % que compró maquinaria nueva	70,6	77,5	83,4	62,5	73,3	71,5
Ultima compra 2006-2008	66,3	72,6	61	46,4	53,1	59
Ultima compra 2000-2005	15,3	10	9,4	23,7	9,9	12,6
Ultima compra 1990-1999	4	34	35	4,3	7,3	7,7
Ultima compra antes de 1990	1,3	1,6	0,2	0,3	0,2	0,5
No responde	13,2	12,7	26,4	25,2	29,5	20,2
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4.86 – Compra de maquinaria según región,

4.2.18 En definitiva...

Hoy día las empresas deben enfrentar los cambios que permanentemente se producen en el entorno, adaptándose rápidamente para mejorar progresivamente su competitividad. Es así que las empresas deben disponer de un grupo de elementos que les permita mantener su posición competitiva, elementos que le proporcionará la estabilidad necesaria para que la empresa no caiga, por lo cual identificar estos elementos o factores de competitividad, resulta trascendental para definir las estrategias a seguir.

Estos factores de competitividad de la empresa los podemos clasificar como externos e internos a la empresa.

Dentro de los factores externos tenemos condiciones de entorno de negocio que permiten o favorecen el desarrollo de las empresas para competir, es decir, políticas públicas, condiciones macro-económicas, condiciones legales, laborales y normativas específicas, infraestructura, comunicaciones, niveles de seguridad y/o de educación, etc., factores que ya hemos descrito en el capítulo anterior. Estos factores no dependen directamente de la empresa, la empresa no puede controlar ni modificar los mismos, pero debe modificar sus estrategias para adoptar la mejor posición estratégica en cada situación.

Dentro de los factores internos, encontramos los recursos tangibles e intangible que disponga la empresa incluyendo el talento humano del personal y directivos, ambiente creativo y de cooperación, y capacidad de gestión entre otros.

Son claves las estrategias que la empresa implemente para el desarrollo de esas capacidades, ya que son los que le permitirá diferenciarse de la competencia. El

reconocimiento y la "orquestración" de esos recursos y/o capacidades puede ser determinante en la posición competitiva de una empresa. Este nuevo concepto de "orquestración" fue primeramente descrito por Ruelas-Grossi (2006), para describir cómo una empresa forma y coordina una variedad de nodos de manera novedosa para aprovechar una oportunidad.

“La orquestración requiere mantener una red alocéntrica, orientada a establecer y gestionar activamente relaciones sofisticadas y transparentes con una multiplicidad de socios. La orquestración está ayudando a empresas en América Latina y otras regiones emergentes a aumentar su agilidad estratégica para dejar obsoletos los modelos de negocios tradicionales y ganar en los mercados globales.”

Durante este estudio hemos tratado de identificar estos nodos, y comprender su interrelación, caracterizado detalladamente las MPyMEs en función de su tamaño, sector de actividad, y región en que se emplazan.

Los principales factores de ventaja competitiva que se detectan son:

- El amplio acceso a computadores e internet que disponen las MPyMEs, lo que asegura contar con una poderosa fuente de información y gestión de la información.
- La fuerte vocación y emprendurismo que disponen los empresarios, factor que fortalece la capacidad de liderazgo de los mismos.
- La amplia experiencia y conocimiento de la empresa que disponen los empresarios, lo que permite un conocimiento intrínseco de la cadena de valor de los productos de la empresa.
- El gran uso del sistema bancario que realizan la casi totalidad de las empresas, lo que facilita las negociaciones.

- La fuerte tendencia a expectativas positivas de mejorar resultados económicos al corto plazo que disponen las MPyMEs, lo que repercute en un ambiente positivo de trabajo.
- La idoneidad para implementar cambios efectivos para la mejora de la competitividad que disponen estas empresas, lo que habla de una buena capacidad de adaptación de la empresa.
- La reciente valorización de la tecnología

Ahora, los factores de desventaja competitiva que son imprescindibles corregir si se pretende lograr una competitividad a mediano y corto plazo, son:

- La escasez de recursos materiales (activos y financieros) como consecuencia de que una amplia mayoría de las MPyMEs son microempresas
- La escasez de personal técnico dentro del talento humano de estas empresas, complementado en cierto grado por capacitaciones al personal no directivo.
- La escasa capacitación de los directivos especialmente en técnicas de liderazgo y habilidades directivas.
- La contratación casi nula de Asistencia técnica que permitiría a las MPyMEs reforzar su talento humano en áreas que no dispongan experiencias o conocimiento.
- El escaso ambiente de cooperación dentro de la cadena de valor de los productos y entre empresas, lo que no permite aprovechar las ventajas de la asociatividad.
- La necesidad de incorporar mayor proporción de empresarios jóvenes para desarrollar un ambiente innovador en el sector de la industria.

- El no uso del sistema financiero, lo que limita ampliamente los recursos de la empresa.
- La baja capacidad de innovación que disponen las empresas.
- Las limitaciones que disponen estas empresas debido a su pequeño tamaño, lo que les permitiría lograr un beneficio económico proporcionalmente mayor.
- La limitación al momento de realizar sus ventas al mercado inmediato, entendiéndose como tal el consumidor del barrio o el consumidor del mismo departamento a que pertenece la empresa.
- Escasa capacidad exportadora de los empresarios y empresas, lo que repercute que el desarrollo de las MPyMEs depende de la demanda interna, demanda afectada fuertemente por la variables macroeconómicas del país las cuales dependen de factores externos al mismo.

4.3 Limitaciones de las MPyMEs

4.3.1 Perspectiva de los propios empresarios

Tomando el punto de vista de los propios empresarios y dueños de MPyMEs, las principales limitaciones a nivel general radican en las dificultades del mercado local pequeño, la carga impositiva, la falta de capital y los costos altos (Figura 4.87), independiente de la región en que se encuentra la empresa (Figura 4.88). Recordando que el 85% de las MPyMEs vende a su mercado más cercano (barrio, ciudad, o departamento en que reside), y considerando que independiente de la región esta es la principal limitación de estas empresas, entendemos necesario profundizar en esta aspecto a modo de definir claramente que involucra este concepto.

Otra limitación es la carga impositiva, elemento analizado en el capítulo anterior al integrar el pilar 6 del GCI, correspondiendo la política fiscal a una fuerte limitación del mercado de bienes uruguayo, lo que atenta la competitividad de las empresas. La falta de capital fruto, como vimos anteriormente, de que la mayoría de las MPyMEs son microempresas de las cuales cerca de un 51% disponen de activos fijos totales menores a USD 20000. Esto está inmerso en la propia definición de microempresa, así que casi podríamos decir que por definición, estas empresas disponen de escasos recursos, y que el entorno de negocios uruguayo no favorece su solución. Finalmente, las MPyMEs tienen dificultades por los costos altos. Esto puede deberse, en principio, a la escasa integración que disponen las MPyMEs como se explicó anteriormente. Es así que vemos que la mayoría de las limitaciones que disponen las MPyMEs pueden deberse a su propia coyuntura, o al entorno de negocios.

El gobierno uruguayo está realizando políticas de apoyos a las MPyMEs de manera de hacer más competitivo el entorno de negocios uruguayos, como vimos en el capítulo anterior, por lo que resta realizar un esfuerzo de las MPyMEs para sobrellevar sus propias limitaciones.

Limitaciones	Porcentajes de sexos		Total
	Masculino	Femenino	
Falta de capital	16,5	16	16,3%
Excesiva o desleal competencia	8,1	7,9	8,1%
Acceso a financiamiento	3,3	1,5	2,8%
Carga impositiva o peso estatal	16,2	20,9	17,6%
Altos costos	9,6	12	10,3%
Poca articulación empresarial	0,1	0	0,1%
Falta de apoyo estatal o burocracia	5,9	7	6,2%
Dificultades de personal	2,4	3	2,6%
Dificultades del mercado	27,6	17,4	24,5%
Inseguridad	0,5	1	0,7%
Falta de marketing, publicidad	0,7	1,7	1%
Problemas tecnológicos	1,7	0,4	1,3%
Problemas sindicales	0	0,2	0,1%
Problemas de producción o servicio	0,9	1,2	1%
Problemas de infraestructura	4,3	7,3	5,2%
Otros problemas	2,3	2,5	2,3%

Figura 4.87 – Limitaciones de las MPyMEs,

Fuente: DINAPYME, 2008

Limitaciones	Porcentajes de regiones					
	Montevideo	Litoral Sur	Este	Sur	Litoral Norte	Resto Interior
Falta de capital	18,5	13,6	1,6	10,5	12,3	11,4
Excesiva o desleal competencia	6,5	5,5	7,7	10,4	9,8	20,3
Acceso a financiamiento	2,9	7,1	2,5	1,4	1,9	1,7
Carga impositiva o peso estatal	15,4	14,1	29,9	19,4	32,5	20,1
Altos costos	10,9	10	9,5	16,6	11,4	2,3
Poca articulación empresarial	0	0,3	0	1,8	0	0
Falta de apoyo estatal o burocracia	6,3	6,2	1,6	14,6	7	3,3
Dificultades de personal	2,5	3,7	3,2	1,2	1,7	3,7
Dificultades del mercado local	25,5	30,5	36,9	14,8	12,3	19,6
Inseguridad	0,7	0	0	0	2,8	0
Falta de marketing, publicidad	1,3	0,2	0,2	0,3	0	0
Problemas tecnológicos	1,4	2	0,4	1,8	1,9	0,2
Problemas sindicales	0,1	0	0	0	0	0
Problemas de producción o servicio	0,7	0,3	2,3	2,8	1	2,8
Problemas de infraestructura	5,3	2,9	4	2	3,6	8,1
Otros problemas	2	3,5	0,4	2,6	1,9	6,5

Figura 4.88 – Limitaciones de las MPyMEs según región,

Fuente: DINAPYME, 2008

En contraparte, si analizamos cuales fueron las limitaciones menos nombradas, encontramos el acceso al financiamiento, la poca articulación empresarial, dificultades de personal, inseguridad, falta de marketing, publicidad, problemas tecnológicos, problemas sindicales, y problemas de producción o servicio.

Esto parece coherente si consideramos los ítems inseguridad, falta de marketing, publicidad, problemas tecnológicos, problemas sindicales, y problemas de

producción o servicio. En estos aspectos no se han detectado mayores limitaciones cuando se desarrolló la caracterización de las MPyMEs en este capítulo. Pero también encontramos el acceso al financiamiento, la poca articulación empresarial y dificultades de personal, limitantes que analizaremos con mayor profundidad.

Primeramente veamos la limitante acceso al financiamiento. Recordando lo expuesto respecto al financiamiento de MPyMEs durante la caracterización realizada anteriormente, podemos considerar que las MPyMEs tienen escaso acceso al financiamiento. Si a esto le sumamos que la mayoría de las MPyMEs son microempresas, que tienen escaso capital propio, y que una de las principales limitaciones es la falta de capital, no se entiende cómo esta naturaleza no estuvo enumerada como una de las principales dificultades. Por otro lado, la poca articulación empresarial, el gobierno ha realizado política y destinados recursos a estos efectos (ANII, 2008), lo que refuerza la importancia de este punto en la competitividad de las empresas. Es por ello que nuevamente, se entiende que esta limitación esta subvalorada por los empresarios de MPyMEs. Finalmente, encontramos que las MPyMEs tienen dificultades del personal. Este punto será evaluado en este capítulo más adelante, para evaluar que tipo de empresas y a que personal se refieren en este aspecto.

Ahora, estudiando las limitaciones por rubro de actividad (Figura 4.89), encontramos que independientemente del rubro la falta de capital, la carga impositiva o peso estatal y dificultades en el mercado se encuentran como las principales dificultades. Los altos costos solo fueron identificados como limitaciones para los rubros industria manufacturera, y para transporte, almacenamiento y comunicaciones. Entre los problemas específicos manifestados en algunos rubros,

tenemos excesiva o desleal competencia para servicios, y problemas de infraestructura para enseñanza.

Si recordamos que casi la mitad de las MPyMEs pertenecen al rubro servicios (Tabla 4.4), y que en una amplia mayoría estas empresas son microempresas (Figura 4.90), vemos que es muy probable que la competencia sea muy intensa. Esto refuerza el punto de vista innovador que requieren incorporar las MPyMEs, de manera de diferenciarse en el mismo. Relativo a problemas de infraestructura en enseñanza, es un tema abordado anteriormente en el GCI, cuando en el pilar 2 no destaca este indicador para Uruguay como ventaja o desventaja competitiva. Es así que sabida importancia del impacto de la infraestructura en la calidad de la enseñanza, entendemos esta limitación que debería ser mejorada de manera sistémica a nivel país.

Limitaciones	Porcentajes de rubros					
	Industria manufact.	Hotels y rest.	Transporte, almac. y comunicaciones	Act. y servicios empresariales	Enseñanza	Otras activ. de servicios
Falta de capital	20,5	13,2	13,5	15,7	14,9	17,9
Excesiva o desleal competencia	8,2	2,7	7,4	6,9	9,2	11,7
Acceso a financiamiento	6,8	4,2	0,5	3,1	2,4	0,8
Carga impositiva o peso estatal	14	22,1	11,5	20,4	13,9	24,2
Altos costos	10,6	9	19,6	5,6	5	7
Poca articulación empresarial	0	0,1	0	0,3	0	0
Falta de apoyo estatal o burocracia	4,8	3,3	7,6	6,7	7,1	5,9
Dificultades de personal	4,6	1,2	0,2	4,2	2	1,9
Dificultades del mercado	21,1	31,3	22,1	29,4	24,3	21,6
Inseguridad	0,3	1	1,1	0	1,5	1,1
Falta de marketing, publicidad	0,1	0	2,5	1,2	0,9	0,1
Problemas tecnológicos	2,3	0,5	2,1	0,4	0,3	1,1
Problemas sindicales	0,4	0	0	0	0	0
Problemas de producción o servicio	1	0,7	0	1,5	4,1	1
Problemas de infraestructura	4,3	8,1	6,9	2,8	14,5	4,4
Otros problemas	1	2,7	5,1	1,9	0	1,2

Figura 4.89 – Limitaciones de MPyMEs según rubro de actividad,

Fuente: DINAPYME, 2008

Analizando las limitaciones por tamaño de empresa (Figura 4.90), encontramos los mismos problemas respecto a la situación promedio, aunque en diferentes orden de importancia.

Mientras que para las microempresas las limitaciones son dificultades del mercado, carga impositiva, falta de capital, y altos costos en orden decreciente de importancia, para las pequeñas empresas son carga impositiva, dificultades del mercado, falta de capital y altos costos, y para las empresas medianas dificultades en el mercado, carga impositiva, falta de capital, y altos costos. Aparece una nueva limitación que toma importancia para empresas medianas, la falta de apoyo estatal o burocracia.

Si ahora analizamos las limitaciones con menor importancia, vemos algunas cuya importancia no depende del tamaño de la empresa, entre ellas problemas de producción o servicio, poca articulación empresarial, falta de marketing, publicidad, problemas tecnológicos, problemas sindicales, e inseguridad. En algunas limitaciones se observa una situación común entre pequeñas y medianas empresas, y diferente en microempresas. Este es el caso acceso a financiamiento donde las microempresas presentan una dificultad mayor, y dificultades de personal mayor para pequeñas y medianas empresas.

Vale destacar que ninguna empresa pequeña o mediana considera la falta de articulación empresarial una dificultad. Lo mismo que ninguna empresa mediana tiene problemas con la inseguridad.

Limitaciones	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Falta de capital	17,2	12,1	12,3
Excesiva o desleal competencia	7,7	9,8	8,8
Acceso a financiamiento	2	6,8	5,7
Carga impositiva o peso estatal	17,4	19,6	15,4
Altos costos	10,6	9,6	7,9
Poca articulación empresarial	0,1	0	0
Falta de apoyo estatal o burocracia	6	6,5	10,6
Dificultades de personal	1,7	7,4	6,1
Dificultades del mercado	25,5	18,5	24,1
Inseguridad	0,6	1	0
Falta de marketing, publicidad	1,1	0,8	0,6
Problemas tecnológicos	1,2	1,8	0,3
Problemas sindicales	0,1	0,1	0,3
Problemas de producción o servicio	1	0,8	1
Problemas de infraestructura	5,7	2,5	4,3
Otros problemas	2,3	2,5	2,3

Figura 4.90 – Limitaciones de MPyMEs según tamaño de empresa,

Fuente: DINAPYME, 2008

Viendo ahora solamente lo declarado por las empresas exportadoras (Figura 4.91) encontramos como limitaciones en prioridad de importancia, dificultades del mercado, carga impositiva, falta de marketing, publicidad, y falta de capital. Destacamos por su importancia que una de cada cuatro empresas, situación que no varía mucho con el tamaño, estableció como limitación dificultades del mercado, lo mismo que para empresas medianas.

Limitaciones	Exportadoras
Falta de capital	11,2
Excesiva o desleal competencia	1
Acceso a financiamiento	4
Carga impositiva o peso estatal	18
Altos costos	5,6
Poca articulación empresarial	0
Falta de apoyo estatal o burocracia	3
Dificultades de personal	8,1
Dificultades del mercado	27,7
Inseguridad	0,1
Falta de marketing, publicidad	15,7
Problemas tecnológicos	0,3
Problemas sindicales	0,8
Problemas de producción o servicio	0,6
Problemas de infraestructura	1,7
Otros problemas	2,3

Figura 4.91 – Limitaciones de MPyMEs exportadoras,

Fuente: DINAPYME, 2008

Resumiendo...

Las grandes limitaciones que encuentran estas empresas durante el desarrollo de su actividad, son las dificultades del mercado local pequeño, la carga impositiva, la falta de capital y los costos altos, variando su orden de importancia según el tipo de empresa.

4.3.2 Perspectiva internacional de la WEFO

Siguiendo los lineamientos de la descripción del entorno de negocios analizado en el capítulo 2, del último reporte de la WEFO (2009), encontramos que las mayores limitaciones que presentan las empresas (incluye las grandes empresas), son la regulación de la moneda extranjera, la inestabilidad política, la ineficiencia de la burocracia gubernamental, y las regulaciones laborales, en ese orden de importancia (Figura 4.93).

The most problematic factors for doing business

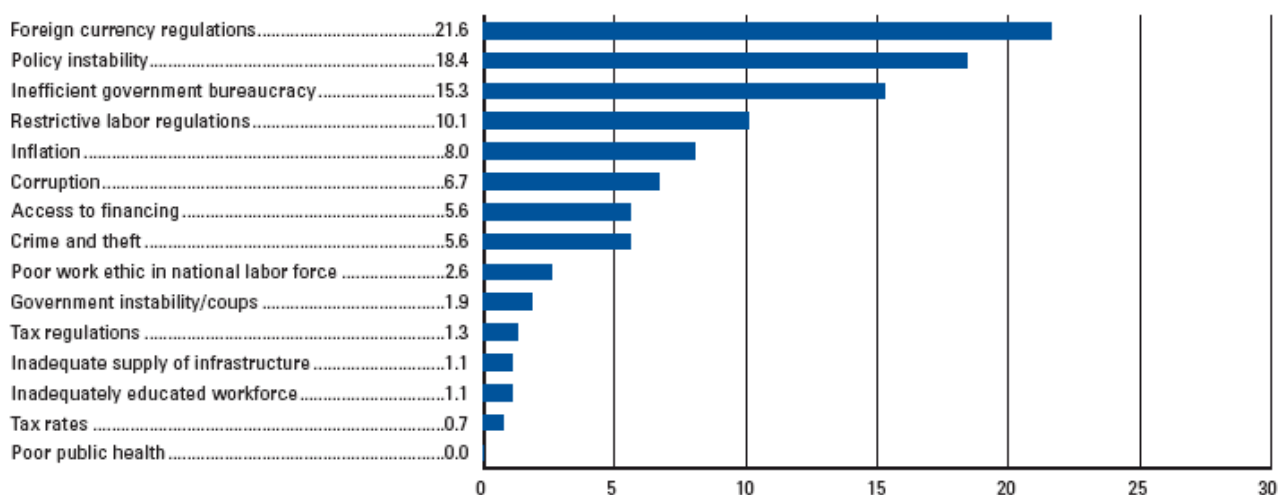


Figura 4.93 – Factores problemáticos para hacer negocios,

Fuente: DINAPYME, 2008

Estas limitaciones quedan fuera del alcance de nuestro modelo. Asimismo se quiere destacar el no total acuerdo con alguna de ellas, especialmente con la inestabilidad política. Estudiando la limitación “inestabilidad política”, desde dos puntos de vista, interno e internacional. Si adentramos en el estudio interno, podemos aseverar que en Uruguay está instaurada la democracia desde el año 1985, año a partir del cual el gobierno ha sido electo cada cinco años con voto obligatorio y

secreto, lo que asegura su credibilidad. Así lo sostiene Thompson (CUE, 2009), reconocido observador internacional, cuando dice:

“Uruguay tiene un sistema electoral que cuenta con gran credibilidad de parte de la población. Lo que más aporta un proceso electoral es legitimidad y credibilidad. Una base sólida de credibilidad -como existe en Uruguay- respecto al sistema y la institucionalidad electoral, la figura de la Corte y el manejo del proceso electoral, aporta a la función de quienes resulten electos en el proceso”.

Asimismo, la calificadora DBRS mejoró la calificación de la deuda soberana uruguaya *“en su contexto de estabilidad política y prudente manejo macroeconómico”* (MEF, 2010). Es por ello que se descarta la inestabilidad política como limitación importante para el desarrollo de estas empresas.

Por otro lado, si analizamos la visión de la WEFO sobre las dificultades detectados por los empresarios, encontramos que no encuentra de mayor impacto la carga impositiva uruguaya, y considera de importancia menor el acceso al financiamiento (que se puede interrelacionar con la falta de capital ya que es una forma de acceder al mismo). De las restantes limitaciones no hay mención, por lo cual se desprecia su efecto sobre la competitividad de las empresas.

Encontramos aquí un GAP que necesitamos analizar para evaluar cuáles elementos debe contener el modelo de Dirección estratégica a desarrollar.

4.3.3 Perspectiva internacional de Economist Intelligence Unit respecto al talento humano e innovación

Una encuesta de talento humano realizado a 175 ejecutivos de empresas latinoamericanas realizado por The Economist Intelligence Unit (EUI) respecto a las

PYMES y el capital humano en América Latina, muestra limitaciones que disponen las PyMEs latinoamericanas relativos a su talento humano. Los ejecutivos entrevistados provienen, mayoritariamente, de empresas mexicanas, argentinas, chilenas, brasileras, colombianas y peruanas (Figura 4.94), y mayoritariamente, del rubro manufacturero, industria energéticas y de recursos naturales, y servicios financieros (Figura 4.95).

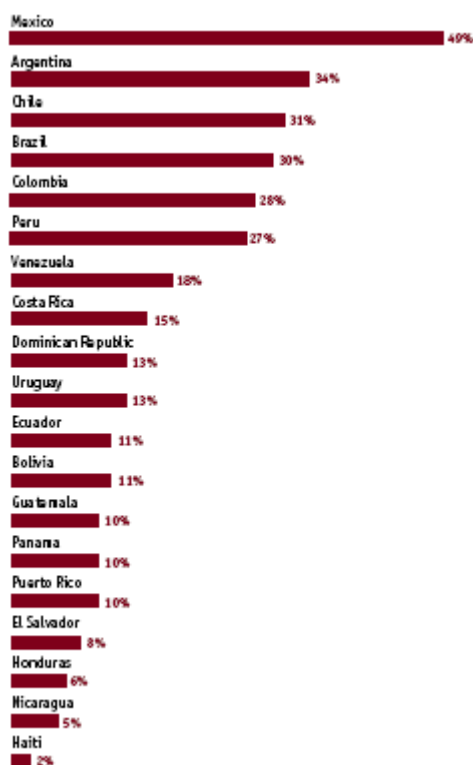


Figura 4.94 – localización de las empresas encuestadas,

Fuente: EUI, 2008

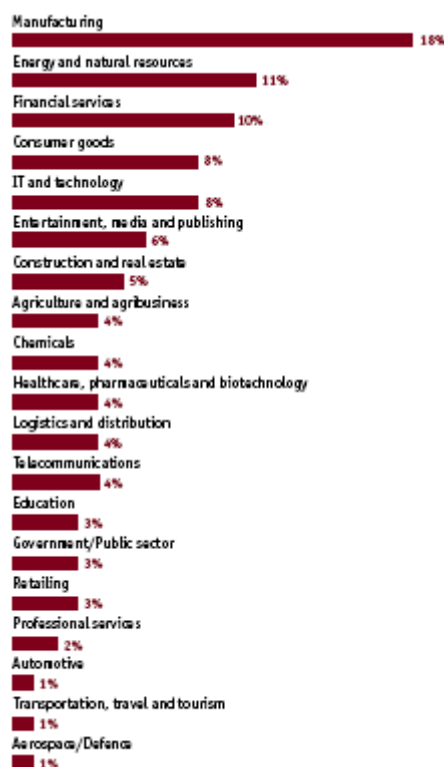


Figura 4.95 – Rubros de actividad de empresas encuestadas,

Fuente: EUI, 2008

Profundizando en este estudio encontramos preguntas claves, tales como, ¿Cómo describirían la manera en que sus organizaciones analizan los asuntos estratégicos? (Figura 4.96). La mayoría de los encuestados mostró signos de “improvisación”, variando dentro de la empresa, dependiendo de la sección de la empresa o año a año (30%), o por consenso (25%), o en gran medida had-doc (16%), o rigurosa y disciplinada por una iniciativa global (14%). Un 5% declaró no disponer de proceso. Es así que vemos una carencia por parte de la gestión empresarial, parte integral de este trabajo final de tesis.

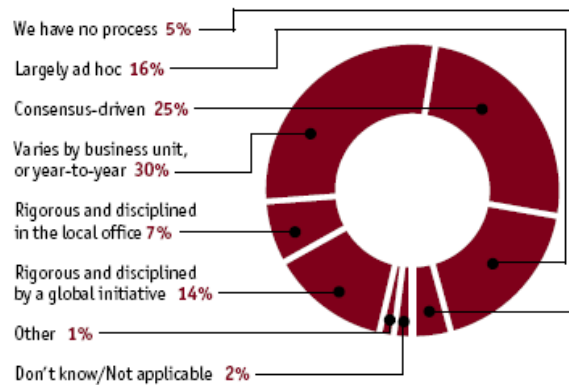


Figura 4.96 – Desarrollo de estrategias,

Fuente: UEI, 2008

Otra pregunta relacionada realizada fue, ¿Cuáles son los temas principales a considerar en el desarrollo de una estrategia efectiva de América Latina? (Figura 4.97). La mayoría contestó que siendo conscientes y sensibles a las variaciones de la demanda de los clientes (49%), balanceando la toma de decisiones (centralizada vs localizada, 34%), maximizando el conocimiento del mercado local (32%), organizando y capacitando a los empleados para desempeñarse en ámbitos internacionales (31%), cumpliendo con las legislaciones (30%), y realizando reuniones intergrupales con los clientes, empleados, socios, y el estado (28%).

Vemos aquí una preocupación de las MPyMEs por focalizarse en las expectativas de clientes y resto de stakeholders, de diseñar organizaciones participativas donde la toma de decisión sea realizada por la persona y en el lugar que repercuta en una mayor eficiencia, así como de expandir las competencias de su personal de manera de expandir su mercado.

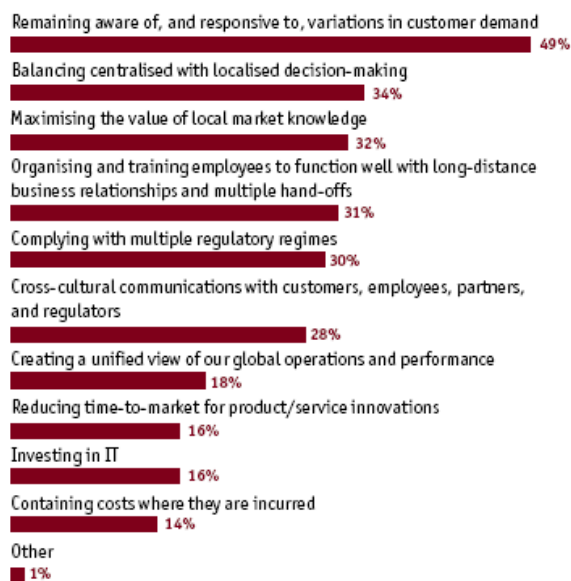


Figura 4.97 – Temas para estrategias efectivas de latinoamerica,

Fuente: UEI, 2008

Posteriormente, la encuesta plantea, ¿Cuál cree que son los principales problemas relacionados con el personal que enfrenta su organización en América Latina? (Figura 4.98), la respuesta registrada con mayor frecuencia fue la incapacidad de las compañías para atraer candidatos calificados (30%), seguido de dificultades debido a reglamentaciones laborales (27%), los empleados no estaban alineados con los objetivos organizacionales (27%) y la imposibilidad de disponer personal motivado y comprometidos con la organización (22%). Esto denota que existe en estas empresas una preocupación por alinear al personal con los objetivos de la organización, lo que visualiza que es valorado la necesidad de un enfoque estratégico definido.

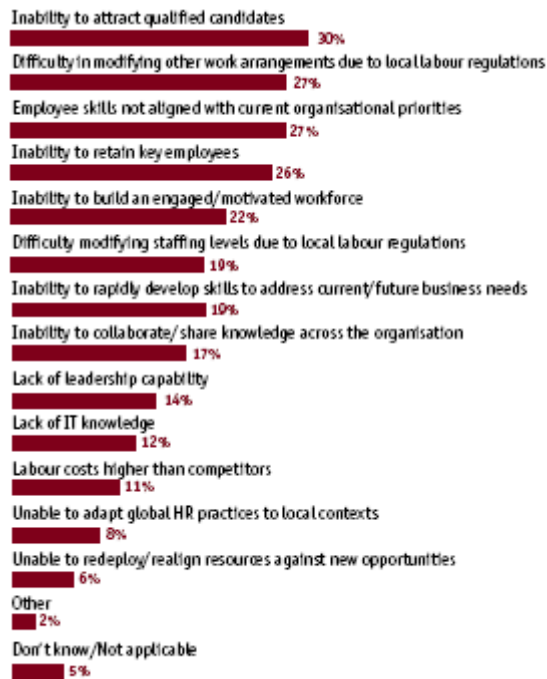


Figura 4.98 - Problemas relacionados con la fuerza laboral,

Fuente: UEI, 2008

Al solicitárseles caracterizar el mercado de empleados calificados o de alto potencial en Latinoamérica (Figura 4.99), el 63% de los ejecutivos se mostró descontento. Un 10 % se quejó de una escasez extrema, mientras que 53 % habló de una limitada oferta de trabajadores con talento. Esto fortalece la preocupación que tienen las empresas de disponer de conocimiento como componente importante de su capital intangible.

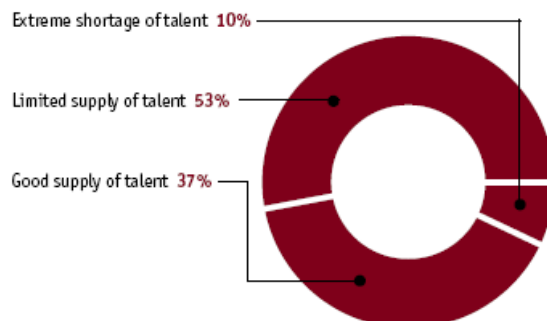


Figura 4.99 – Mercado de empleados capacitados en latinoamerica,

Fuente: UEI, 2008

Si se consulta, ¿Cómo caracterizaría la capacidad de su organización de satisfacer su demanda de talento en América Latina? (Figura 4.100), un 53% indicó que era capaz de satisfacer la demanda o que podían contratar a más de lo que necesitaban, mientras que un 9% indicó que eran incapaces de satisfacer la demanda, y un 38% apenas capaces. Es así que vemos que existe personal capacitado según las declaraciones de estos ejecutivos.

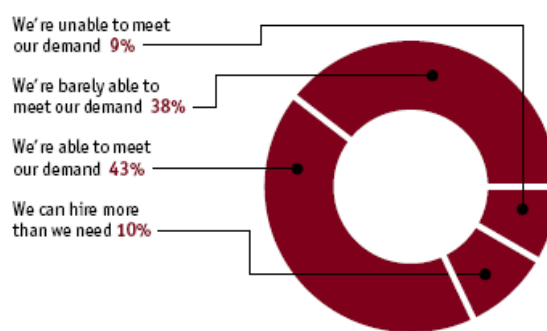


Figura 4.100 – Demanda de talento en latinoamerica,

Fuente: UEI, 2008

Cuando se preguntó, ¿cuál de las siguientes son las fuentes más importantes para la identificación de talentos de la dirección? (Figura 4.101), un 49% respondió que por seleccionadoras de personal, un 48% que por referencias de los trabajadores de la empresa, un 30% de la competencia, un 28% en lugares de formación (por ejemplo, de pregrado, postgrado, MBA), un 26% por anuncios internos a la organización, un 25% por plan de carrera, y un 21% a través de contactos influyentes. Vemos que al seleccionar talentos no se busca dentro de la propia organización en una primera instancia, lo que puede acortar los planes de carrera del mismo y repercutir en una fuerte desmotivación.

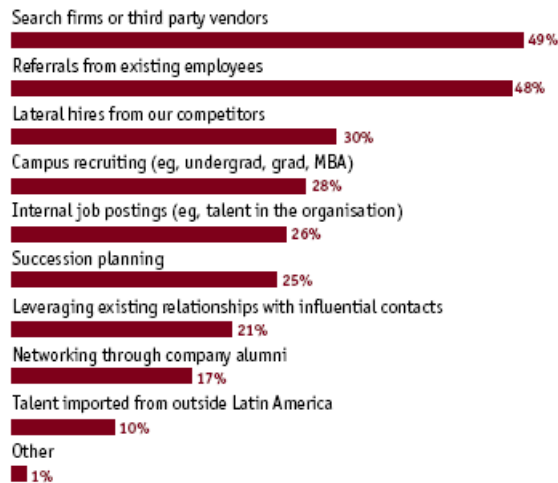


Figura 4.101 – Fuentes para identificar talento en latinoamerica,

Fuente: UEI, 2008

Quando se les pregunta, ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la relación entre la estrategia global de la empresa y la estrategia de su fuerza laboral? (Figura 4.102), la mayoría contestó que la estrategia de la fuerza laboral es impulsado por la estrategia de negocio global (40%), seguido de que estrategia operacional no está formalmente documentada (22%), la estrategia operacional se desarrolla independientemente de la estrategia comercial global (18%), y la estrategia operativa es direccionada y envía información a la estrategia de negocio global (17%). Vemos aquí una buena relación entre la estrategia global del negocio y su implementación, la estrategia operacional. Esto demuestra un uso de la Dirección estratégica coherente.

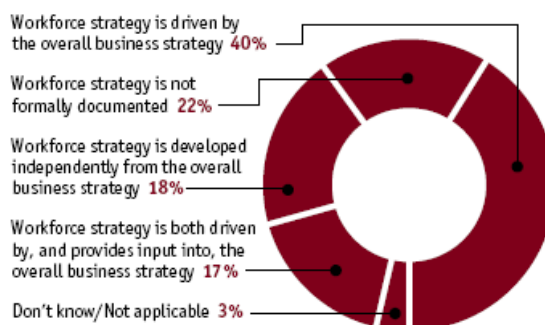


Figura 4.102 - integración estrategia operacional y global,

Fuente: UEI, 2008

Este estudio demuestra que las MPyMEs latinoamericanas carecen de un método organizado de análisis de estrategias, que disponen de carencia de trabajadores calificados siendo esto un obstáculo para el logro del éxito de estas empresas. Además, indica que las PyMEs afrontan desafíos organizacionales internos, derivados de las presiones competitivas que conlleva la integración en la economía global y de las dificultades que surgen en el momento de reclutar y retener trabajadores calificados, para lo que son necesarias mejores estrategias de Recursos Humanos.

Por otro lado, el estudio sugiere que la solución para tales planteamientos consiste en pasos concretos hacia el perfeccionamiento de las capacidades del personal y la racionalización de la estructura organizacional de las empresas, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones. Asimismo recomienda que para que las MPyMEs puedan competir efectivamente, deberán solucionar este problema con rapidez y podrán hacerlo de diversas maneras, como participando en programas de desarrollo de proveedores ofrecidos por grandes firmas multinacionales o vinculándose a innovadores programas de capacitación que se desarrollan en asociación con el sector público. *“Las empresas latinoamericanas deben poner a la gente primero, comentó uno de los ejecutivos que fue entrevistado para estos estudios”.*

La encuesta pregunta por las expectativas respecto al talento humano para los próximos cinco años (Figura 4.103), la mayoría de los empresarios respondió con buena oferta de talento (53%), seguido de una oferta limitada de talento (37%), y en

extrema escasez de talento (10%). Vemos así que existen expectativas positivas respecto al desarrollo del talento que necesitan.

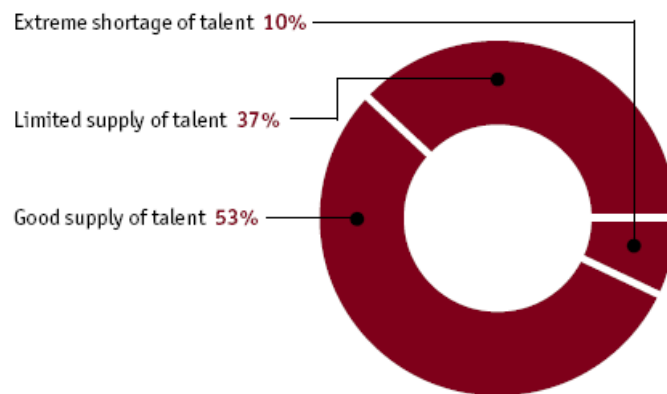


Figura 4.103 - Expectativas de talento humano para los próximo cinco años,

Fuente: UEI, 2008

También, se pregunta ¿Qué enfoques se centran en su empresa para impulsar el crecimiento de América Latina en los próximos cinco años? (Figura 4.104), encontrando entre las respuestas el desarrollo de nuevos productos y servicios (47%), la introducción de nuevas alianzas o asociaciones (46%), penetrar nuevos mercados (35%), mejorar los principales productos y servicios (27%), y fortalecer las relaciones con los clientes (25%). Vemos que estos empresarios tienen claro de las capacidades que necesitan desarrollar para asegurar la sustentabilidad a mediano plazo.

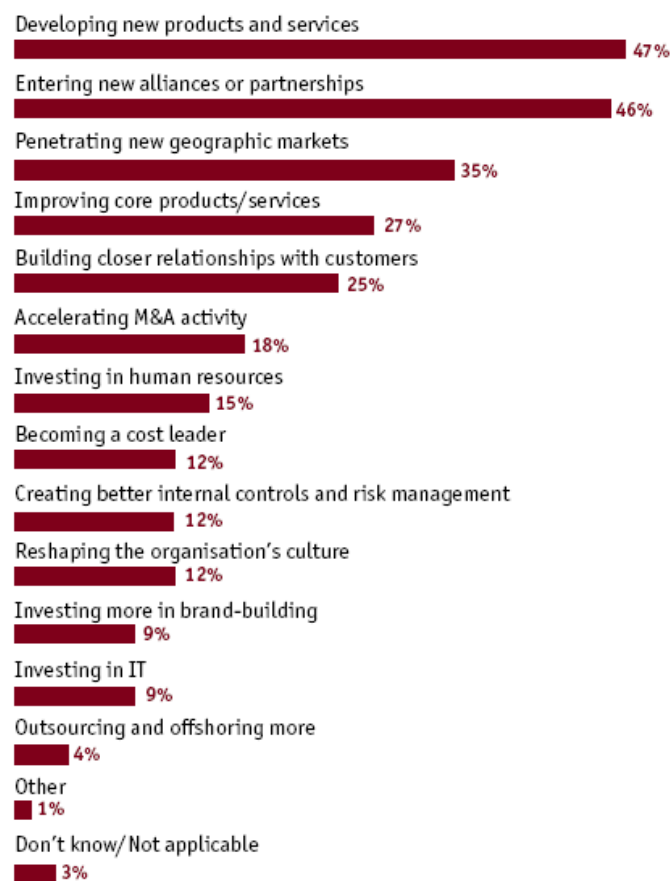


Figura 4.104 - Capacidades a desarrollar en los próximos cinco años,

Fuente: UEI, 2008

Otro análisis que realiza esta encuesta, es relativa a la gestión de la innovación. Para analizar cómo se desarrollan las innovaciones en la empresa, se le pregunta a los ejecutivos, ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor la innovación de mayor éxito de su empresa introducida al mercado en los últimos cinco años? (Figura 4.105). Entre las respuestas encontramos: fue desarrollado por un equipo de investigación local (34%), fue desarrollado por un equipo internacional de investigadores de América Latina y otros países (9%), nuestras operaciones aún no han desarrollado una innovación con éxito para el mercado de América Latina (17%), fue adquirido un producto ya existente dentro de América Latina y se mejoró

(13%), y fue desarrollado por un equipo de investigación ubicados fuera de América Latina (10%).



Figura 4.105 - talento para la innovación,

Fuente: UEI, 2008

Así, vemos que la mayoría de las empresas respondieron que en equipo de investigación, aunque algunas empresas adquirieron un producto inexistente en América Latina.

Para analizar los tiempos de respuesta de las organizaciones, la encuesta pregunta, ¿Cuál es el período de tiempo típico en el que su empresa requiere para obtener un flujo de caja positivo luego de un lanzamiento comercial? (Figura 4.106). Las respuestas fueron mayoritariamente menos de tres años (69%). Es así que este factor es necesario tenerlo en cuenta al momento de planificar las estrategias especialmente financieras.

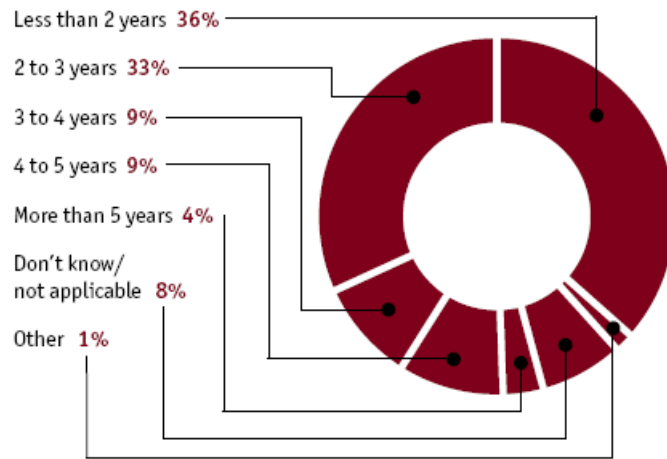


Figura 4.106 - tiempo de solvencia de las innovaciones,

Fuente: UEI, 2008

Cuando se pregunta, ¿Cuáles son las principales razones para que no se financien las innovaciones? (Figura 4.107), la mayoría de las empresas contestó que insuficiente rentabilidad (de la inversión, del producto, neta, 89%), o insuficiente crecimiento (23%), por proteger la propiedad intelectual (22%), por proteger los productos existentes (21%), por ser incompatible con la estrategia de la organización o las capacidades de innovación (20%), o por no considerar que exista mercado suficiente (20%). Vemos que pueden ser por razones económicas, legales o estratégicas.

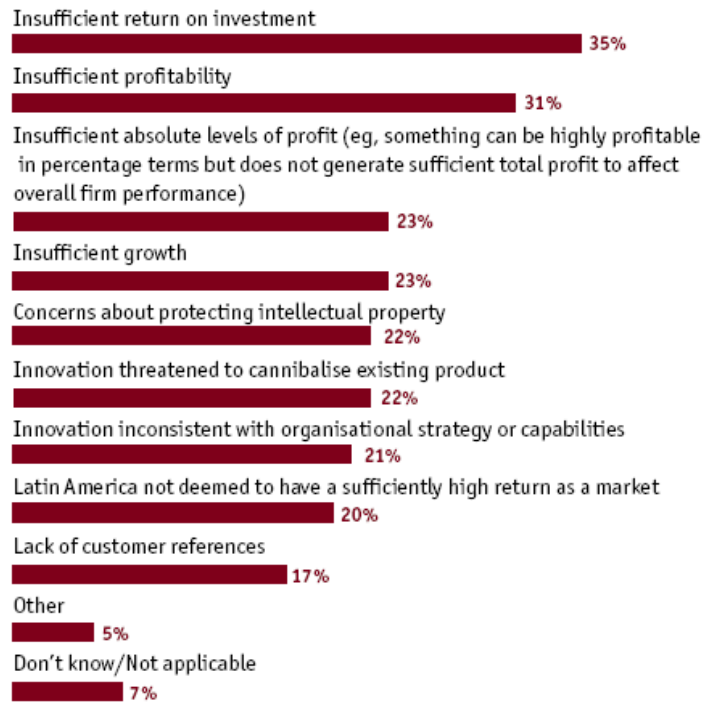


Figura 4.107 - razones para negar financiación de innovaciones,

Fuente: UEI, 2008

Cuando se pregunta, ¿Cuál de los siguientes indicadores es más importante para que su organización decida invertir en nuevas ideas? (Figura 4.108), los empresarios contestaron la entrada a nuevos mercados (54%), para diversificar los productos complementarios en torno a una oferta/modelo básico (53%), para aumentar la participación en mercados existentes (41%), para agregar nuevo valor a un producto en curso (32%), para introducir el producto a un nuevo país (30%), para aumentar el precio del producto actual (17%), para introducir una categoría completamente nueva de productos (17%). Esto demuestra que estas empresas utilizan el I+D como estrategia de diferenciación.

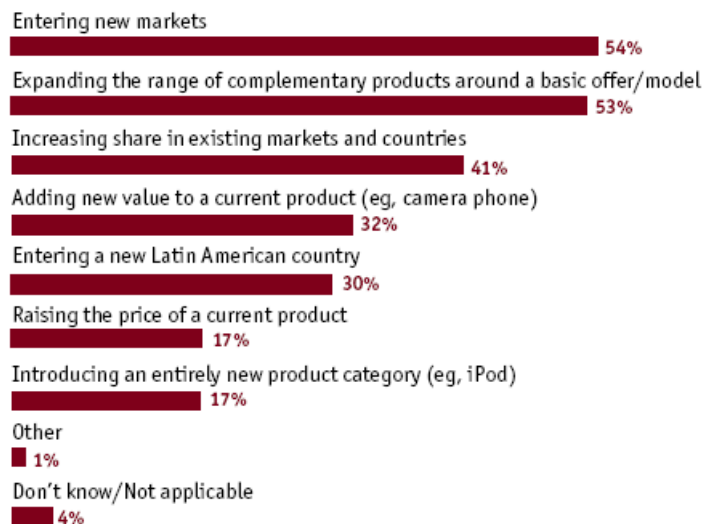


Figura 4.108 - razones para introducir una innovación,

Fuente: UEI, 2008

Para la pregunta, ¿cuál es el mayor desafío para la gestión eficaz de las actividades de I + D? (Figura 4.109), un 43% de los empresarios considera que entender las necesidades del mercado y trabajando con los clientes (identificar, probar y refinar) para traducirlos en productos y servicios adecuados, un 38% considera que los equipos de investigación, desarrollo, fabricación, unidades de negocio, y marketing puedan trabajar juntos para la creación de nuevos productos, y un 33% considera que adaptando innovaciones de fuera de América Latina para que podamos aprovechar el mercado con mayor efectividad. En este caso, los empresarios valoran varios aspectos para gestionar eficazmente la innovación, sea en el producto, sea en el talento de las personas que lo desarrollan. Lo interesante de este punto es que se define la necesidad de formar grupos interdisciplinarios para la I+D, con lo que se logra una complementación de competencias necesaria para sinergizar las fortalezas de cada grupo independiente lo que brinda una ventaja competitiva adicional a la empresa.

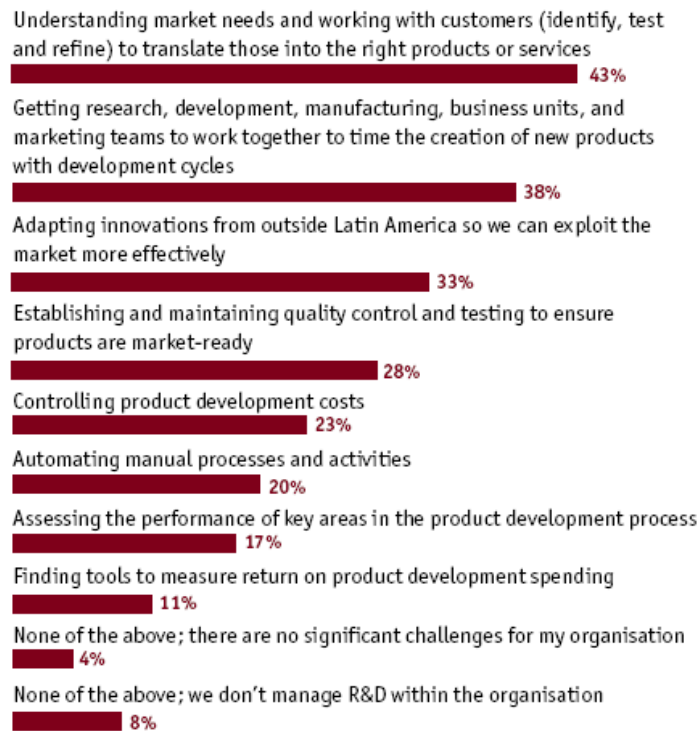


Figura 4.109 - Desafíos para la gestión eficaz de I+D,

Fuente: UEI, 2008

4.3.4 Perspectiva internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El BID, por su parte, plantea siete elementos como principales limitaciones que disponen las PYMES para su desarrollo (BID, 2007).

Entre ellos, uno de los de mayor impacto y más relevante a efectos de nuestro trabajo es la carencia de planeamiento estratégico. El autor indica que la mayoría de las PYMES uruguayas no tiene definida la visión y misión, por lo que no cuentan con una reflexión del rol de la empresa, ni objetivos ni metas a corto y largo plazo, generando errores en la gestión (ej. diversificación inapropiada, insuficiente integración dentro de la cadena de valor, carencias en las modalidades de comercialización, excesivos costos financieros, inadecuada administración de riesgos de mercado).

Otra limitante planteada es que la estructura de financiamiento disponible en el país es inadecuada, desde tres puntos de vista: debido a que cuentan con un débil base de capital propio, dependen del crédito lo que genera costos extras y sobreendeudamiento; inversiones por prestamos a corto plazo (elegidos por su menor costo) para generar activos de mediano y largo plazo; la costumbre de las empresas con pasivos en dólares e ingresos en moneda nacional

Asimismo plantea, que existe en estas empresas una inadecuada administración de riesgos de demanda las empresas ya que exportan básicamente a los países del MERCOSUR, por lo que no disponen de una diversificación de la demanda como para tener una seguridad relativa de mercado y minimizar los riesgos.

Otra dificultad son las limitaciones financieras necesarias para penetrar en mercados internacionales, a consecuencia del pequeño tamaño de las empresas uruguayas y la escasez de activos que impiden internacionalizar sus productos.

La frágil sustentabilidad debido a la concepción familiar que disponen la mayoría de estas empresas es otra de estas dificultades encontradas por este observador, lo que muchas veces implica una delimitación poco clara de los capitales de la empresa y familia, así como de objetivos entre otras cosas, lo que dificulta las decisiones de inversión.

El autor encuentra una débil integración del encadenamiento productivo de la empresa con su entorno (por ejemplo, compras conjuntas para abaratar costos unitarios, cooperación con proveedores permite racionalizar costos), lo que repercute en no lograr una racionalización de costos.

Otra limitación es una inadecuada administración de las relaciones laborales debido a que muchas empresas no valoran a su personal como una ventaja

competitiva, por lo cual son bajos los indicadores de capacitación así como las políticas de motivación y el involucramiento con los objetivos.

Este informe sugiere la necesidad que disponen estas empresas de asociativizarse, recibir asistencia técnica y capacitación para la internacionalización.

Indica que resulta imperioso abandonar las gestiones individuales y realizar actividades conjuntas con otras empresas del mismo rubro o de la cadena de valor.

No se profundiza en los conceptos vertidos por este observador debido a que la mayoría de los elementos ya fueron mencionados por otros autores. Vale destacar que esta visión de las empresas es coherente con lo detectado por la encuesta realizada a los propios empresarios de las MPyMEs (DINAPYME, 2008), por lo que parece acertada a la realidad nacional.

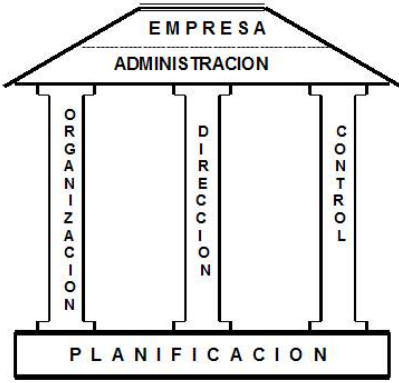
4.4 Organización de las MPyMEs

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema intencional de roles que han de desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, y se define en función de los objetivos que persigue la empresa. Esta estructura hace a la facilidad del trabajo en equipo, a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.

El “proceso administrativo” consta de cuatro etapas, planeación, organización, dirección y control. Estas etapas se repiten una y otra vez en cada unidad funcional.

Típicamente una MPyME dispone de cinco áreas funcionales básicas de trabajo: Mercadeo y Ventas (área encargada de llevar los bienes y servicios del productor al consumidor); Personal (área encargada de la dirección eficiente del personal de la empresa); Finanzas y Contable (área encargada del manejo de los recursos financieros de la empresa); Área de Dirección General de la Empresa (consiste en la cabeza de la empresa, siendo en general el propietario, es el área que define hacia donde va la empresa y establece los objetivos de la misma, tomando las decisiones en situaciones críticas); para empresas industriales, Producción (área encargada de la transformación de las materias primas en productos terminados).

En cada una de las áreas funcionales se repite el proceso administrativo según lo que se indica debajo:

 <p>El diagrama muestra una estructura de casa. El tejado superior está etiquetado como 'EMPRESA'. Justo debajo del tejado, el alero o parte superior de las paredes está etiquetado como 'ADMINISTRACION'. Hay tres columnas verticales que sostienen el alero. Desde izquierda a derecha, están etiquetadas como 'ORGANIZACION', 'DIRECCION' y 'CONTROL'. En la base de estas columnas, hay una franja horizontal que sirve de cimentación y está etiquetada como 'PLANIFICACION'.</p>	<p>Etapa de Planeación</p> <p>Muchos empresarios suelen improvisar soluciones a los problemas que va confrontando su empresa, sin embargo, esta forma de trabajar limita las potencialidades de desarrollo de la empresa. Las actividades de planeación indican, qué se desea lograr en la empresa y con qué medios se planea alcanzarlo. Conocer con claridad los propósitos de la empresa, orienta las actividades del empresario en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternativas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación.</p>
---	--

	<p>Etapa de Organización</p> <p>Organizar es, para Mintzberg (1984), “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. Al organizar se establece un orden. Este orden tiene el propósito de hacer bien el trabajo y aprovechar los recursos para lograr los propósitos de la empresa.</p>
	<p>Etapa de Dirección</p> <p>La dirección es el conjunto de habilidades para conseguir que los trabajadores realicen su trabajo de manera que se logren los propósitos de la empresa. Una dirección adecuada es aquella que mantiene una atención equilibrada al logro de los propósitos de la empresa, a la solución de problemas y al aprovechamiento de los trabajadores.</p>
	<p>Etapa de control</p> <p>Las actividades de control examinan si se logran los propósitos fijados en la planeación. Las actividades de control nos informan sobre si se está cumpliendo con los propósitos planeados. Por ello hay una relación directa entre lo planeado y el control.</p>

Capítulo 5: Planteamiento de las hipótesis

5.1 Introducción

En este capítulo se plantean las hipótesis que tentativamente pretenden dar una solución a la situación problemática planteada en este trabajo final de tesis.

Introduciéndonos en el concepto de hipótesis, encontramos que etimológicamente deriva del griego de las palabras *hipo*, que quiere decir bajo y *thesis*, que quiere decir suposición, lo que integrado puede entenderse como un grupo de acontecimientos que están bajo suposición. Esta definición demarca el carácter predictivo de las hipótesis, en parte debido a que consisten en soluciones tentativas al problema, es decir, conjeturas empíricas formuladas por el investigador de acuerdo con los criterios teóricos del mismo. Ruiz (2007), define las hipótesis de la siguiente manera, *“La hipótesis es una verdad provisional y nunca definitiva. En realidad, la ciencia toda puede considerarse, en última instancia, como una continua hipótesis susceptible de verificarse y de ser corregida”*.

Es así que las hipótesis aquí planteadas surgen en la elaboración del planteamiento de la situación problemática, y tienen su principal utilidad en que establecen los límites de la investigación, ayudando a organizar las ideas, y dando un enfoque al procedimiento de la problemática estudiada.

5.2 Matriz DAFO

Se realiza seguidamente, un análisis crítico de las Fortalezas y Debilidades de las MPyMEs uruguayas, así como de las Amenazas y Oportunidades de su entorno, tanto nacional como internacional, de manera de detectar qué elementos debemos incorporar al modelo de Dirección estratégica a desarrollar que permitan realizar una

estrategia adaptativa para las MPyMEs uruguayas. Como herramienta para el análisis se utiliza la matriz DAFO, según se plantea en la Figura 5.1.

DEBILIDADES	CARENCIA DE DIRECCION ESTRATEGICA	Las MPyMEs no tienen definida la Visión y Misión, ni objetivos, ni metas a corto, mediano y largo plazo, improvisando en el análisis de asuntos estratégicos. Otro factor que contribuye a una débil dirección es la concepción familiar que disponen la mayoría de estas empresas lo que repercute en una visión subjetiva de la empresa.
	POCO ESPIRITU DE COOPERACION	Las MPyMEs poseen una débil integración del encadenamiento productivo con su entorno, así como un escaso ambiente de cooperación dentro de la cadena de valor de los productos y/o entre empresas. Esto les impide realizar alianzas estratégicas que brinden ventajas competitivas.
	NECESIDAD DE FORTALECER SU TALENTO HUMANO	Muchas MPyMEs no valoran a su personal como una ventaja competitiva, por lo cual son bajos los indicadores de capacitación. Esto repercute en una escasez de personal técnico dentro del talento humano de estas empresas, lo que es agravado por la contratación casi nula de Asistencia técnica, asistencia que

		<p>permitiría a las MPyMEs reforzar áreas en las cuales se dispone de suficiente experiencia o conocimiento. Consecuentemente, las MPyMEs no pueden desarrollar su capacidad de innovación y disponen un desarrollo de sus habilidades empresariales incipiente. La escasez de capacitación de los directivos, especialmente en gestión empresarial, técnicas de liderazgo y habilidades directivas, conlleva a no reconocer las limitaciones que atentan contra la sustentabilidad de la empresa, razón por la cual tampoco es posible actuar para su solución.</p>
	<p>ESCASEZ DE RECURSOS MATERIALES (ACTIVOS Y FINANCIEROS)</p>	<p>Las MPyMEs disponen de fuertes limitaciones financieras a consecuencia del pequeño tamaño de las empresas uruguayas, la escasez de activos y la débil base de capital propio. Otras limitaciones son la necesidad de depender de inversiones por préstamos a corto plazo para generar activos de mediano y largo plazo, y el no uso del sistema financiero. La escasez de activos y financiamiento trae como consecuencia una escasa capacidad exportadora, quedando estas</p>

		empresas cautivas del mercado nacional, además de limitar su escala de producción y precios.
	DEMANDA NO DIVERSIFICADA	Las MPyMEs no disponen de una diversificación de la demanda como para tener una seguridad relativa de mercado y minimizar los riesgos.
AMENAZAS	MERCADO INMEDIATO PEQUEÑO	Una debilidad importante es la limitación al momento de realizar sus ventas, casi exclusivamente al mercado inmediato (consumidor del barrio o el consumidor del mismo departamento a que pertenece la empresa), siendo este mercado pequeño.
	ESTRUCTURA FINANCIERA DISPONIBLE EN EL PAIS INADECUADA	Estructura de financiamiento inadecuada disponible en el país ocasionada especialmente por los requerimientos relativamente altos de garantías y la ausencia de capitales de riesgo, de financiamiento para la innovación y de internacionalización de sus productos.
	ESCASEZ DE OFERTA DE TRABAJADORES CAPACITADOS	La necesidad de incorporar mayor proporción de empresarios jóvenes para desarrollar un ambiente innovador, y la limitada oferta de trabajadores capacitados en el sector de la industria correspondiente limitan el talento de estas empresas.

	CARGA IMPOSITIVA ELEVADA	La carga impositiva es una de los problemas a la hora de hacer negocios según el Reporte GCI 2009, así como una de las limitantes expresadas por los propios empresarios. La misma limita directamente las utilidades del negocio.
FORTALEZAS	AMPLIA ACCESIBILIDAD A FUENTES DE INFORMACION	El amplio acceso a computadores e internet que disponen las MPyMEs, asegura contar con una poderosa fuente de información y gestión de la misma.
	TALENTO DE LOS EMPRESARIOS, ESPECIALMENTE EMPRENDURISMO	La profunda vocación y emprendurismo que disponen los empresarios fortalece su capacidad de liderazgo. La amplia experiencia de los directivos así como el conocimiento de la empresa que disponen, permite un conocimiento profundo intrínseco de la cadena de valor de los productos y una innata idoneidad para implementar cambios efectivos para la mejora de la competitividad. Esto posibilita, asimismo, una buena capacidad de adaptación de la empresa. La tendencia a expectativas positivas de mejorar resultados económicos al corto plazo que disponen las MPyMEs, brinda a estas empresas un ambiente positivo de trabajo.
	TECNOLOGIA	Las MPyMEs han actualizado su

	MODERNA	tecnología como consecuencia de su reciente valorización.
	SISTEMA BANCARIO ACCESIBLE	El gran uso del sistema bancario que realizan la casi totalidad de las empresas, facilita las negociaciones.
OPORTUNIDADES	POLITICAS DE INCENTIVO Y APOYO GUBERNAMENTAL	Se dispone actualmente en el país políticas y organizaciones tendientes a desarrollar: <ul style="list-style-type: none"> -Asociatividad de empresas dentro de la cadena de valor y con otras empresas, para, por ejemplo, consolidar clusters de exportación. - Formación técnica de profesionales - Innovación en productos y procesos - Apoyo a la exportación (Exportafácil, certificaciones, etc) - Accesibilidad a mercados de empresas estatales.
	TENDENCIAS DE CONSUMO DEL MERCADO FAVORABLES	La tendencia actual del mercado es a consumir productos cada vez más exclusivos. Esto se debe, en parte, a que en el transcurso del tiempo exigen mayor valor agregado a menor precio, en busca de productos que satisfaga más ampliamente sus expectativas.

Figura 5.1 – Matriz DAFO de competitividad de MPyMEs,

Fuente: elaboración propia

5.3 Identificación de estrategias

Considerando la matriz DAFO planteada anteriormente (Figura 5.1), vemos que las principales desventajas competitivas que presentan las MPyMEs son sus debilidades, debilidades que limitan fuertemente su sustentabilidad a mediano y largo plazo. Asimismo, vemos que existen oportunidades fehacientes que pueden colaborar fuertemente con la competitividad de estas empresas. Con base al cuadrante de análisis de estrategias (Figura 5.2), parece oportuno suponer que el posicionamiento estratégico más adecuado para las MPyMEs es el ADAPTATIVO. Este posicionamiento estratégico se basa fundamentalmente en superar totalmente las debilidades para aprovechar totalmente las oportunidades.




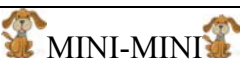
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	 <p>MAXI-MAXI</p> <p>Posicionamiento estratégico ofensivo</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>Potenciar totalmente las fortalezas para aprovechar óptimamente las oportunidades.</p> </div>	 <p>MAXI-MINI</p> <p>Posicionamiento estratégico defensivo</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>Potenciar totalmente las fortalezas para protegerse de los efectos de las amenazas.</p> </div>
DEBILIDADES	 <p>MINI-MAXI</p> <p>Posicionamiento estratégico adaptativo</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>Superar totalmente las debilidades para aprovechar óptimamente las oportunidades.</p> </div>	 <p>MINI-MINI</p> <p>Posicionamiento estratégico de supervivencia</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>Superar totalmente las debilidades para atenuar los efectos de las amenazas.</p> </div>

Figura 5.2 – Cuadrantes de análisis de matriz DAFO,

Fuente: material del curso FUNIBER, 2007.

Para el diseño del modelo de Dirección estratégica objeto de este trabajo, se considera esta estrategia, es decir, se busca aportar al modelo elementos que ayuden a minimizar las debilidades de las MPyMEs y que permitan aprovechar las oportunidades que hoy día disponen estas empresas. Es así que se plantean nueve hipótesis que aportan estos elementos.

5.4 Hipótesis

A continuación, se plantean las hipótesis que sostienen el modelo de Dirección estratégica propuesto, las cuales se formulan y fundamentan teóricamente para sustentar el contenido empírico de cada una de ellas.

Hipótesis 1: Definir Misión y Visión compartidas

Formulación

Para el diseño e implementación de estrategias exitosas de una MPyME se debe partir de una Misión y Visión compartidas por toda la organización.

Argumentación teórica

Hemos definido los conceptos de Visión y Misión en el capítulo dos. Rodríguez (2003) nos ayuda a entender su importancia cuando dice,

“La empresa es como una persona. ¿Se puede imaginar a una persona que actúa en la vida sin tener alguna meta, sueño, objetivo y con una confusión de valores? ¿Cuántos momentos de incertidumbre y flaqueza vive? ¿Cuántas veces se pone en riesgo? Ahora, imagínese a una empresa que su único objetivo es vender y obtener una rentabilidad para su dueño. También ¿cuántos momentos de incertidumbre y flaqueza vive? ¿cuántas veces se pone en riesgo? Desafortunadamente existen muchas empresas así, que viven a la deriva del mercado. Muchas de ellas no logran

permanecer, son “brillos” de uno o tres años, a veces menos... Y, desgraciadamente, la mayoría de estas empresas son PYMES“.

Esta es, lamentablemente, parte fundamental de la situación problemática de este trabajo. Muchas veces estos conceptos de Misión y Visión parecen ajenos a las MPyMEs debido al carácter social de estas empresas, pero lo cierto es que cualquier negocio, por más pequeño que sea, tiene una “razón de ser” por lo que cuenta con una Misión, y dispone de un “sueño”, su Visión. Esta hipótesis nos aporta también otro concepto, la necesidad de que la Misión y Visión sean compartidas por toda la organización. De esta manera, se logra que ambos sentimientos, la Misión y Visión, pasen a ser propiedad de cada persona de la organización, generando fuertes vínculos que hacen posible alinear y unir esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos definidos.

Hipótesis 2: Implementar el enfoque estratégico correcto

Formulación

Una MPyME que desee desarrollar una estrategia exitosa, debe ser capaz de alinear tres elementos: Una propuesta de valor que atraiga a los compradores, una propuesta de utilidades que asegure la rentabilidad del negocio y una propuesta a las personas que motiven e incentiven a los empleados.

Argumentación teórica

Esta hipótesis nos está indicando la necesidad de alinear los valores de algunos de los stakeholders para definir el enfoque estratégico correcto. Pero ¿cómo se define este enfoque y cuál parece el enfoque más acertado para las MPyMEs?.

Si consideramos la práctica más difundida en selección de estrategias en la actualidad, vemos que consiste en que la empresa analiza el entorno, evalúa las fortalezas y debilidades de las mismas para posteriormente con esta información

elaborar una posición estratégica distintiva desde donde la empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales para obtener una ventaja competitiva. Así es que la posición estratégica de la empresa se encuentra limitada por su entorno, la organización alinea su cadena de valor según la estructura, conociéndose esta clase de estrategias como estructuralistas ya que la “estructura moldea la estrategia”. Los desafíos actuales no hacen más que resaltar la necesidad que disponen las empresas de crear otro tipo de estrategias, estrategias que crean sus propias oportunidades, que buscan “moldear al entorno”, las llamadas estrategias reconstruccionistas. Estas estrategias han sido muy bien descritas por Chan y Mauborne (2005) en su libro “la Estrategia del océano azul”, en el cual los autores se valen de un símil para diferenciar las situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna difícil. Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas (Leader Summaries, 2005).

Continuando con el pensamiento de Chain y Mauborne (2009), encontramos que estos autores determinan que existen tres factores que definen el enfoque estratégico correcto, estos son las condiciones estructurales en que opera su organización (del sector o entorno), los recursos y capacidades y el pensamiento estratégico con que opera la empresa. Con base a la fortaleza relativa de estas tres condiciones, se puede seleccionar una estrategia estructuralista (de océano rojo) o una estrategia reconstruccionista (de océano azul). Considerando la naturaleza pequeña de las MPyMEs, lo que repercute en recursos y capacidades desfavorables respecto a su competencia y por ende, en la necesidad de adoptar estrategias de océano azul, donde el alto desempeño de la empresa se obtiene cuando la alineación es para realizar estrategias de diferenciación. Es por esta razón que se ha incluido en la hipótesis cinco la necesidad de innovar que disponen las MPyMEs como estrategia de diferenciación.

Hipótesis 3: Analizar el beneficio potencial de la industria

Formulación

Si una MPyME pretende diseñar estrategias exitosas, debiera tener conocimiento de las fuerzas competitivas de su sector.

Argumentación teórica

Esta hipótesis nos pone de manifiesto la esencia de diseñar una estrategia que consiste básicamente en relacionar a la empresa con su ambiente, es decir, incorporar las condiciones de la industria en la estrategia ya estas fuerzas regulan el beneficio potencial de la industria. Porter (2008), describió Cinco Fuerzas competitivas que definen la estructura de rentabilidad de la industria al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser disminuido mediante la rivalidad entre competidores existentes, pero también puede debilitarse debido al poder de los

proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos competidores entrantes o la amenaza de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles. Modificaciones en la fortaleza de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, o comúnmente llamado el Diamante de Porter, propone un mecanismo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Es así que esta hipótesis nos está indicando la necesidad de monitorear la situación competitiva del sector, de manera de buscar situar a la empresa en los lugares de mayor rentabilidad.

Hipótesis 4: Gestionar información útil, fidedigna y actualizada

Formulación

El diseño de estrategias exitosas tendientes a maximizar el desempeño organizacional necesita administrar información útil, fidedigna y actualizada en cada puesto de trabajo para la toma de decisiones, para lo cual una MPyME debe poseer la capacidad y recursos necesarios para implementar un sistema de inteligencia de negocios.

Argumentación teórica

Esta hipótesis nos está resaltando la necesidad de disponer de información útil, actualizada y fidedigna en cada puesto de trabajo para la toma acertada de decisiones. Tomar decisiones acertadas y basarse en la objetividad de los datos más que en las emociones no es tarea fácil en el mundo empresarial, tal como lo plantea HBR (Comunicación HBR enero, 2006),

“Los teóricos del siglo XX han mostrado que los (altos) costos de adquirir información han llevado a los ejecutivos a actuar con decisiones sólo suficientemente buenas. Peor aún, las personas deciden en contra de sus propios intereses económicos. Además, en ausencia de emoción es imposible tomar decisiones. Marcos erróneos, conciencia limitada, optimismo excesivo: el descrédito del hombre racional de Descartes amenaza con anegar la confianza en nuestras elecciones”.

En este comentario se ve lo complejo que puede ser el proceso de toma de decisiones, debido principalmente, a que en el mismo intervienen elementos controlables como lo puede ser la calidad de la información, y otros menos controlables como lo pueden ser las emociones y percepciones. Es por ello que no podemos descuidar la calidad de la información ya que es una de las materias prima fundamentales controlables en la toma de decisiones, y que a mejor información, más probabilidad de que la decisión tomada sea acertada.

Una de las metodologías adoptada actualmente por las empresas para asegurar que la información que utiliza sea fidedigna, actualizada y útil, es la inteligencia de negocios. Esta disciplina está integrada por tres áreas claves, la inteligencia organizacional, la inteligencia competitiva y la investigación de mercados, cuya conjunción es lo que brinda gran fortaleza y eficacia a esta herramienta, logrando imponerse como disciplina propia e imprescindible de la gestión estratégica actual.

Pero, ¿En qué consiste la inteligencia de negocios? Tal vez la definición más clara y completa es la desarrollada por la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva en Estados Unidos (Esquivel-Gámez, 2009),

“Un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización”.

Es decir, la clave de la inteligencia de negocios es la habilidad para llegar legalmente hasta las fuentes que pueden ofrecer información útil, sea del funcionamiento actual y/o de acontecimientos futuros. Las fuentes de información que utiliza esta disciplina son los consumidores (investigación de mercados), la propia empresa (inteligencia organizacional) y los competidores (inteligencia competitiva) que son gestionadas por un centro de información de la empresa, el cual analiza, procesa y distribuye la información para que esté disponible en el momento y lugar adecuado al momento de la toma de decisiones (Klaus, 2009).

Reforzando esta perspectiva encontramos que Deagostini (1998) plantea,

“La inclusión de elementos de la inteligencia organizacional al funcionamiento de las Pymes puede contribuir de manera significativa a las rápidas capacidades de reacción exigidas por un entorno cambiante, abierto y competitivo... Las TICs ofrecen la posibilidad de transmitir y organizar la información obtenida y conservar el conocimiento y experiencia generados. Aplicadas a las Pymes, prometen aumentar y mejorar los procesos comunicativos internos y externos, sin aumentar significativamente el gasto en recursos materiales y humanos... La implementación de estas nuevas tecnologías constituye así un primer paso relativamente rápido y económico para la transformación de la Pyme en una organización inteligente... La consideración de aspectos de la inteligencia organizacional en el funcionamiento de la Pyme es usualmente interpretada como un gasto excesivo y poco justificado de recursos por definición escasos. El concepto no es bien comprendido, las implicaciones no son muy claras y la implementación no parece sencilla. Sin embargo, podemos esperar algunos beneficios de una gestión más inteligente: Acceso expedito al conocimiento pertinente del personal y los clientes;

Mejoramiento del poder analítico de ejecutivos y empleados de la empresa; Aumento de los niveles de reciclaje del conocimiento para lograr menores tiempos de reacción; Reducción o eliminación de trabajo redundante o irrelevante; Mejor aprendizaje a partir de los errores.”

Analizando estas palabras, es que comprendemos la importancia que tienen estos sistemas de inteligencia organizacional en la competitividad de una empresa, comentarios cuya relevancia aumenta al surgir como conclusión de una tesis en PYMEs uruguayas, lo que indica la actualidad de esta hipótesis.

Hipótesis 5: Talento humano para innovar

Formulación

El desarrollo del talento humano de una MPyME, necesario para definir y ejecutar estrategias exitosas, requiere disponer de la capacidad y recursos necesarios para implementar un sistema de gestión del conocimiento tipo organización que aprende, que permitirá a las MPYMEs crear y transferir a sus productos y procesos el conocimiento necesario para innovar.

Argumentación teórica

Hoy día se ha vinculado el éxito de la formulación de estrategias a la gestión de activos intangibles más que a los tangibles, entre los que encontramos como actor protagonista al conocimiento. Al respecto, Norton y Kaplan (2004) nos dicen:

“Medir el valor de activos intangibles tales como la cultura de una empresa, sistemas de gestión del conocimiento y las destrezas de los empleados constituyen el santo grial de la contabilidad. Los ejecutivos saben que estos activos son difíciles de copiar, lo que los convierte en una fuente poderosa para una ventaja competitiva sostenida”.

Tal es la importancia desde el punto de vista estratégico, que se habla de una nueva cultura empresarial, el aprendizaje organizacional. Es así que han surgido las

organizaciones que aprenden. Son empresas que tienen implementados procesos de reflexión y aprendizaje en la planificación y evaluación de sus acciones adquiriendo una nueva competencia, aprender a aprender, lo que implica transformar los "*modelos mentales individuales*" en "*visiones compartidas*" (Bolívar, 2002). Una organización que aprende solo puede ser entendida con un enfoque sistémico de la empresa. Es "*Una organización capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos, y de modificar su conducta para reflejar nuevos conocimientos y patrones mentales*" (Garvin, 1994). A este tipo de empresas les es inherente un proceso de generación de conocimiento transformador y creciente, en el centro del cual está el aprendizaje proactivo. Pero lograr una organización que aprende no es una tarea sencilla, ya que es necesario realizar dos tareas complejas: primeramente realizar un mapa estratégico para presentar la alineación del capital humano, de información y organizacional de una empresa con su propia estrategia, y por otro lado crear el deseo de conocer y saber en los trabajadores, lo que requiere que la dirección de la empresa lidere y potencie a través del ejemplo la creación de conocimiento como parte de la cultura organizacional. De esta manera, se pueden desarrollar habilidades personales y conocimiento genuino que involucra a toda la organización y brinda una ventaja al momento de diseñar y ejecutar estrategias. Asimismo permite disponer de un proceso generativo de conocimiento que permitirá a las MPyMEs innovar.

Hipótesis 6: Clima organizacional para la innovación

Formulación

La generación de ideas necesarias para innovar en una MPyME, brindará a la empresa una diferenciación competitiva, para lo cual hay que contar con personal comprometido para alcanzar los objetivos estratégicos deseados y un ambiente de trabajo creativo, de respeto y colaboración mutua.

Argumentación teórica

La palabra Innovar (Del lat. innovāre) se define por la RAE como Mudar o alterar algo, introduciendo novedades. Senge (1998), enfatiza a necesidad de disponer de una cultura y ambiente propicio para la innovación cuando dice,

“La innovación, no es el fruto de una mente privilegiada, sino de una disciplina que requiere esfuerzo, pasión y perseverancia. Pero lograr un proceso exitoso de innovación exige además, una cultura compatible con la gestión del cambio, una cultura que fomente el compromiso, una cultura donde los trabajadores se sientan y sean escuchados”.

Así, se desprende la necesidad de lograr una cultura para la innovación, un ambiente organizacional propicio para crear nuevas ideas y canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad interna.

Igualmente, vemos que innovar ya no es sólo crear un producto nuevo, utilizar una tecnología nueva, prestar un servicio nuevo, sino que se otorga un sentido más amplio que abarca la estrategia organizacional, la cultura de la empresa, sus sistemas, y sus recursos humanos (Dambra, 2005).

El panorama actual muestra que las estrategias de costos es cada día menos apropiadas, y que es preferible basarse en la creatividad de innovar. Cuando el producto se encuentra en la primer etapa del ciclo de vida la competencia es baja pero, luego los competidores comienzan a surgir, a crecer en número y es allí donde se instala la lucha entre competidores y las estrategias de costos. Este escenario le es totalmente desfavorable a las MPyMEs ya que la imposibilidad de disminuir los costos por debajo de la competencia llevaría a las empresas a una situación de cierre. Entonces, para las MPyMEs parece lo más conveniente mantenerse al inicio del ciclo de vida del producto, diferenciándose por una estrategia de innovación. En este

escenario, las MPyMEs disponen de una fuerte fortaleza en su gran flexibilidad por su menor tamaño (Dambra, 2005).

La innovación en una empresa aparece cuando esta identifica gaps en el mapa de posicionamiento de su industria y decide llenarlos y nadar en el océano azul de Chan y Mauborne. Estos gaps pueden ser nuevos segmentos de clientes, nuevas necesidades de clientes, nuevas formas de producir, entregar o distribuir, entre otras, pudiendo ser la innovación impulsada por la tecnología o el mercado (Dambra, 2005). La innovación puede estar influenciada por diversos factores. Para evaluar las áreas prioritarias de significativa incidencia en relación a la mejora de la capacidad innovativa de las empresas uruguayas, Arocena (1996) realiza un estudio donde se encuestan más de 60 profesionales uruguayos destacados (altos funcionarios públicos, dirigentes políticos y comunicadores sociales) encontrando como área de importancia para la mejora de esta capacidad el impulso a la IID en la empresa y la información económica y tecnológica disponible, aspectos incluidos en el conjunto de estas hipótesis. El impulso a la IID depende de la adhesión del personal de la empresa a las nuevas ideas, por ello es necesario que la innovación estratégica sea fruto del aporte del todo el personal y no solo de los directivos o expertos que asesoren. Por ello es necesario disponer de una estructura que permita una organización efectiva de los equipos de trabajo (Dambra, 2005), lo que las MPyMEs pueden lograr con facilidad por su pequeño tamaño y gran flexibilidad. Hoy nos encontramos con el desafío de crear mediante una mayor comunicación, interactuando con personas de otras disciplinas sin juzgar sus ideas y no imponiendo las propias. Invariablemente el hombre tiende a poner orden sobre el caos, simplificar la complejidad y llegar a resultados coherentes, para lo cual puede rechazarse lo que no se espera o desea y sesgar la información porque anteponemos

nuestros mind-set, lo que provoca limitaciones. La creatividad se logra cuando rompemos estos paradigmas, aspecto incluido dentro del elemento Manejo de Hipótesis del Modelo de Dirección estratégica de Liedtka, es decir, tenemos la capacidad de observar una situación desde diferentes perspectivas, capacidad que es posible desarrollarla y gestionarla. Son estas diferentes perspectivas la razón fundamental de trabajar en grupos multidisciplinarios, lo que logra a su vez lograr una expansión del conocimiento ya que gran parte de los problemas de un campo en particular ya fueron resueltos en otro campo.

Hipótesis 7: Líderes capaces de gestionar el cambio

Formulación

Una MPyME que quiera lograr el éxito organizacional necesita de un líder capaz de direccionar al personal hacia el objetivo estratégico deseado y de gestionar el cambio organizacional requerido para esta tarea.

Argumentación teórica

Esta hipótesis hace referencia a un rol clave que debe disponer toda empresa que quiera desarrollar un proceso de Dirección estratégica, el líder. Ahora, en el contexto de nuestra situación problemática encontramos que los directivos no disponen de una clara idea de la diferencia de roles entre directivos, es decir, entre gerentes y líderes, y su impacto en la competitividad. Esclareciendo este punto, Zaleznick (2004) plantea que:

“Los objetivos de los gerentes surgen de las necesidades más que de los deseos; (los gerentes se) destacan por su capacidad para apaciguar los conflictos entre individuos o departamentos, calmando a las partes para garantizar que el trabajo del día a día se haga. En contraste, los líderes adoptan activamente una actitud personal frente a las metas. Buscan las oportunidades y recompensas que los aguardan a la vuelta de la esquina, inspirando a sus subordinados y encendiendo el proceso creativo con su propia energía. Su relación con empleados y colegas es intensa, y su ambiente de trabajo es muchas veces caótico...las empresas necesitan tanto de gerentes como de líderes para sobrevivir y tener éxito... sin la cultura de emprendimiento que surge cuando un líder está al mando de una organización, la empresa se estancará y rápidamente perderá poder competitivo.”

Lo antes dicho, deja en evidencia esa diferencia de roles entre los líderes y gerentes, que requiere habilidades personales muy diferentes y bien definidas, pero que muchas veces se confunden en las MPyMEs por ser roles desempeñados por una

misma persona. Esto es posible si esta persona dispone de las habilidades de cada rol y no olvida que, para diseñar e implementar estrategias exitosas, ambos roles deben coexistir. Si pensamos en los líderes, Prentice (2004), sugiere no confundir popularidad, talento, poder o sabiduría con liderazgo, reflexionando de la siguiente manera,

“Los intentos de analizar el liderazgo habitualmente se enfocan en la popularidad, el poder, el talento para el espectáculo o la sabiduría para la planificación a largo plazo. Pero ninguna de estas cualidades constituye la esencia del liderazgo. Por el contrario, el liderazgo consiste en dirigir a colaboradores humanos para el logro de una meta; es un logro de tipo social y humano, que proviene de comprender a los colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno y el objetivo del grupo”.

Reforzando esta perspectiva, Goleman (2004) plantea que,

“Cuando se... pide definir al líder ideal, muchos enfatizan rasgos como inteligencia, firmeza, determinación y visión, cualidades tradicionalmente asociadas con el liderazgo. Tales habilidades son necesarias pero insuficientes para un buen líder. A menudo se dejan fuera de la lista aquellas cualidades “blandas” y más personales, que sin embargo también son esenciales. Aunque un cierto grado de destrezas técnicas y analíticas es requisito mínimo para el éxito, los estudios indican que la inteligencia emocional puede ser el atributo clave que distingue a los líderes sobresalientes de aquellos meramente adecuados... los líderes verdaderamente eficaces se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un surtido infinito de ideas inteligentes, pero aun así no será un buen líder”.

Consolidando esta perspectiva, Coleman nos dice que los componentes principales de la inteligencia emocional –la autoconciencia, la autorregulación, la

motivación, la empatía y las habilidades sociales– pueden sonar poco relacionadas con los negocios, pero este autor demostró relaciones directas entre inteligencia emocional y resultados empresariales cuantificables. También podemos valorar la importancia primordial del líder analizando el Modelo de Pensamiento estratégico, parte integral del Modelo de Liedtka, en el cual las estrategias y las metas pueden ser cambiantes, de tal manera que podemos asimilar el Pensamiento estratégico como un modelo de gestión de cambio organizacional, cambio que requiere liderazgo para ser implementado. Maubornekins (2003) fortalece este punto de vista con su visión de liderar en “*el punto de transformación*”, complementando,

“La teoría del punto de transformación se basa en la idea de que en cualquier organización, una vez que las creencias y energías de una masa crítica de personas están comprometidas, la conversión hacia una nueva idea se esparcirá como una epidemia provocando rápidamente un cambio fundamental”.

He aquí otra perspectiva que fortalece los lineamientos aportados por esta hipótesis, ya que son los líderes los responsables de impulsar estas nuevas ideas.

Hipótesis 8: Necesidad de asesoramiento externo

Formulación

Para optimizar el proceso de diseño e implementación de estrategias organizacionales exitosas, los líderes de las MPyMEs deben estar asesorados por expertos.

Argumentación teórica

Esta hipótesis surge del análisis de la situación problemática en la cual encontramos un desarrollo de la gestión empresarial incipiente junto a una escasa especialización de los directivos de MPyMEs. Es así que se considera necesario un apoyo externo en esta temática para suplir, en las etapas iniciales del proceso de Dirección estratégica, esta carencia. Esto fue demostrado en la investigación

realizada por Unit Intelligence (2008), en la cual se encontró una relación positiva entre la obtención de asesoramiento externo y la contratación de personal especializado en áreas como estrategia empresarial y un desempeño positivo de la empresa (Storey, 1994; Trau, 1996; Johnson et al., 1994; Harrington et al. (1991), Berry-Lound y Parsons (1994), Illeris (1994) y Bryson et al. (1997)).

Hipótesis 9: Capacitación en herramientas de gestión empresarial

Formulación

Durante el diseño e implementación de la Dirección estratégica de MPyMEs los directivos necesitan disponer de herramientas de gestión empresarial tales como planificación por objetivos y dirección de proyectos.

Argumentación teórica

Esta hipótesis está relacionada con la anterior en cuanto refiere a lo mismo, es decir, que se requiere la necesidad de fortalecer los conocimientos de gestión de los directivos para combatir las debilidades actuales relacionadas al talento humano detectadas durante el análisis de la situación problemática planteada.

Esta necesidad se ve reforzada si consideramos los resultados de la investigación cualitativa realizada por Pippolo et al (2007) para analizar la necesidad de conocimiento en MPyMEs, y encontraron que un 34% de las empresas encuestadas consideraban que requerían mejorar en el área de gestión, y generar tiempos para pensar en las cosas importantes relacionadas.

En resumen, los elementos aportados al Modelo de Dirección estratégica de Liedtka por las hipótesis se resumen en la Figura 5.2.

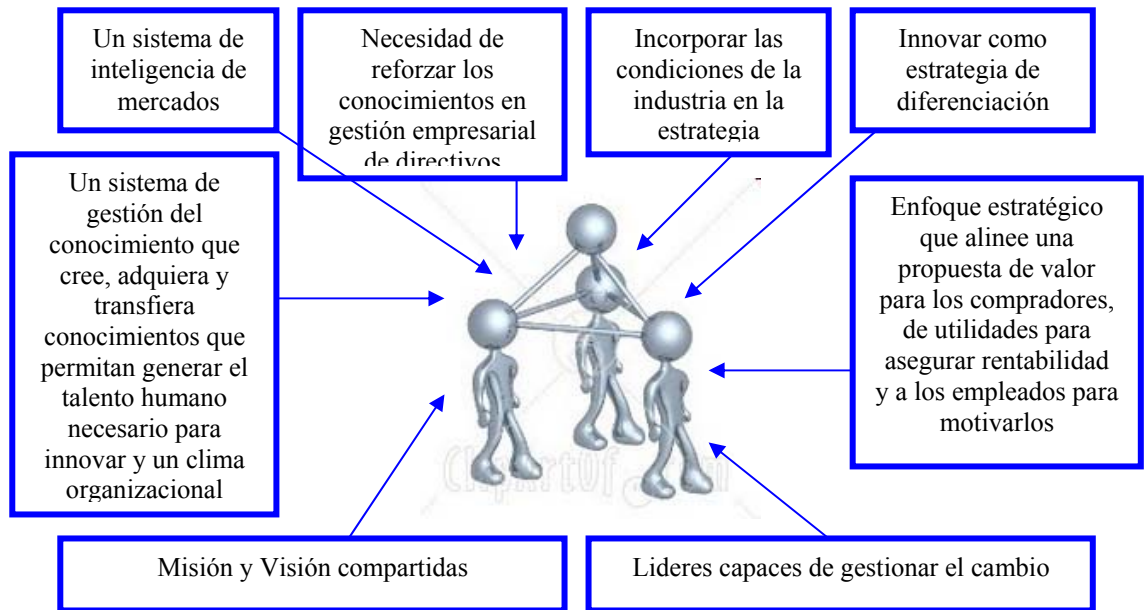


Figura 5.2 – Hipótesis propuestas a incorporar al modelo de Dirección estratégico,

Fuente: elaboración propia

Si comparamos estos elementos con los definidos en el estudio realizado por Roberson, Nohria y Joyce (2003), estudio que buscaba definir cuáles técnicas de gestión son las que realmente importan para lograr el éxito empresarial, cuáles son optativas y cuáles imprescindibles, y en el que participaron más de 50 académicos y consultores de empresas, se analizaron 200 técnicas de gestión utilizadas por 160 empresas en un período de diez años. Los resultados de este estudio identificaron prácticas de gestión que son obligatorias para un desempeño financiero superior: su “fórmula 4+2” para el éxito en los negocios. Sin excepción, las compañías que superaron en desempeño a sus pares, alcanzaron la excelencia en lo que los autores llaman las cuatro prácticas principales de gestión: Estrategia, ejecución, cultura y estructura. Además, sumaron a su gran habilidad en esas áreas, el dominio de dos cualesquiera de las cuatro prácticas secundarias: talento, liderazgo, innovación, fusiones y adquisiciones. De acuerdo con los autores, una empresa que aplica regularmente la fórmula 4+2 tiene una probabilidad superior a 90% de mantener un

desempeño sobresaliente. Es así que este modelo resalta las prácticas de gestión, estrategia, ejecución, cultura, talento, liderazgo e innovación incluidas en el modelo propuesto en este trabajo.

Capítulo 6: Descripción del Modelo desarrollado

6.1 Introducción

En los capítulos pasados se analizaron las problemáticas relacionadas a la competitividad de las MPyMEs uruguayas desde varias perspectivas, desde el punto de vista macro y microeconómico, de los propios empresarios, y de observadores nacionales e internacionales.

Es así que construimos una visión sistémica de la situación problemática de interés de este trabajo que, considerando los intereses del mismo, parece suficiente. De este análisis se entiende que las MPyMEs necesitan adquirir herramientas para diseñar su gestión empresarial con una perspectiva estratégica de mediano y largo plazo, lo que les permitiría saltar muchos de las dificultades presentes hoy día, así como hacer una administración más eficiente de sus recursos. Como se dijo con anterioridad, el modelo de Dirección estratégica seleccionado para tales fines es el de Dirección estratégica de Liedtka. Para el desarrollo del modelo de Dirección estratégica de interés de este trabajo, integramos al Modelo de Liedtka las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, sean aquellas que contrarrestan las limitaciones de competitividad o las que aprovechan las fortalezas que brindan una ventaja competitiva. Posteriormente, se adapta el modelo obtenido en forma de brindarle la flexibilidad necesaria, capaz de gestionar el cambio necesario para acompañar al entorno de negocios tan dinamizado que se presenta hoy día. Finalmente, se describe detalladamente las etapas que integran el modelo obtenido, de manera de facilitar su comprensión e implementación.

6.2 Diseño del modelo para MPyMEs uruguayas

Primeramente se analiza el Modelo de Dirección estratégica de Liedtka, entendiendo que existen cuatro componentes básicos que lo sostienen: Realidad

actual, Futuro deseado, Pensamiento estratégico y Planificación estratégica. Estudiando cada uno de estos componentes es que se pretende adaptar este modelo de manera de incorporar las hipótesis definidas en capítulos previos.

6.2.1 Realidad actual

La Dirección estratégica consiste en diseñar la ruta a transitar necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos deseados, utilizando para ello los medios actuales y potenciales de la empresa. Pero para saber el recorrido a caminar, se debe conocer muy certeramente el punto de partida, razón por la cual el modelo de Liedtka plantea este componente. Es así que vemos la importancia de que las MPyMEs tengan claramente definido la Realidad actual, entendiendo con esto la razón de ser de la empresa, el negocio principal, los valores de la empresa, concepto que se sintetiza en disponer de una Misión definida. Durante el análisis de las limitaciones de las MPyMEs se encuentra que la mayoría de las MPyMEs carecen de esta percepción de sí mismas, y al considerar la relevancia de esta limitación es que se integra en la hipótesis 1 de este trabajo.

6.2.2 Futuro deseado

De igual manera que para el componente anterior, las MPyMEs necesitan definir cuál es el estado ideal deseado, lo que consiste en definitiva, definir la Visión de la empresa. Esto permitirá definir estrategias tendientes a alcanzar dicha situación y servirá como fuente de inspiración para el personal. Esta definición es parte integral de la hipótesis 1 del modelo desarrollado en esta tesis, debiendo estar en conexión con la perspectiva de Pensamiento en el tiempo del Modelo de Liedtka, perspectiva que nos resalta la necesidad de aprovechar las lecciones aprendidas por la empresa, y la Planificación estratégica, quien nos proyecta las actividades en el tiempo, las cuales trataremos más adelante en este mismo capítulo.

6.2.3 Pensamiento estratégico

Al integrar el tercer elemento del Modelo de Liedtka, el Pensamiento estratégico, debemos considerar cada uno de los elementos que lo sostienen: el Intento estratégico, la Perspectiva de sistemas, la Oportunidad inteligente, el Manejo de hipótesis y el Pensamiento en el tiempo. Estos cinco elementos son claves al momento de desarrollar una estrategia, ya que en definitiva son los que intrínsecamente generan las ventajas competitivas de la empresa.

El primero de ellos, el intento estratégico, consiste en un intento único hacia el futuro que liderará los esfuerzos hacia el objetivo estratégico, es decir, una visión compartida que dirija el accionar de la empresa para alcanzar la situación estratégica deseada. En este elemento vemos dos conceptos claves a considerar para lograr los efectos deseados, estos son Visión compartida y liderazgo. Con la Visión compartida se quiere lograr una sensación de vínculo común en toda la organización que brinde coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal. Con liderazgo se menciona la necesidad de disponer de líderes capaces de influir en el personal de manera de direccionar sus esfuerzos a un objetivo único, el objetivo estratégico. Esto fue incluido en la hipótesis 7, donde se plantea la necesidad de disponer de líderes capaces de gestionar el cambio organizacional. Existen factores que indican fuertes fortalezas en las MPyMEs relacionadas a este aspecto, especialmente se evidencia un fuerte liderazgo y emprendurismo de los empresarios. De igual modo, existen evidencias de fuertes limitaciones relacionadas a este asunto, fundamentalmente la necesidad de capacitación en gestión empresarial que requieren los directivos, especialmente en herramientas directivas y de gestión. De otra manera, esto puede contrarrestarse buscando asesoramiento externo, lo que puede

impulsar el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los empresarios. Es así que integramos la octava hipótesis al Modelo de Liedtka, la necesidad de asesoramiento externo.

Si ahora se integra la Perspectiva de sistemas que plantea el modelo, encontramos la necesidad de crear un modelo mental completo de la cadena de creación de valor, incorporando comprensión del contexto interno y externo. Este enfoque sistémico, nos indica la necesidad de considerar la cadena de valor con una perspectiva holística e integradora si se pretende un enfoque estratégico correcto. Precisamente este enfoque es el que plantea la hipótesis 2 de este trabajo, la necesidad de alinear las condiciones estructurales (del sector o entorno), el pensamiento estratégico y los recursos y capacidades de la empresa para definir la estrategia correcta. Es así que la estrategia más apropiada para las MPyMEs uruguayas parece ser la reconstruccionista, estrategia que tienen como elemento clave la innovación en mercados, productos y procesos. Aquí encontramos la significancia de introducir la hipótesis 5, la necesidad de que las MPyMEs dispongan del talento necesario para innovar.

Si continuamos analizando el siguiente elemento del Pensamiento estratégico de Liedtka, la Oportunidad inteligente, se entiende la necesidad de disponer de un sistema de información capaz de captar y gestionar rápidamente información útil, fidedigna y actualizada. Esta capacidad puede lograrse a través de un sistema de inteligencia de negocios. Estos sistemas son capaces de gestionar la información rápidamente para poder analizar estrategias alternativas a la existente para tener la oportunidad de aprovechar las mismas en caso de percibirse como más exitosas, o complementar las estrategias existentes. En este aspecto las MPyMEs disponen de otra fortaleza, la rapidez que disponen para adaptarse al cambio como consecuencia

de su flexibilidad estructural. He aquí la causa por la cual se integran las hipótesis 3 y 4 de este modelo, la necesidad de conocer el beneficio potencial de la industria así como de disponer de un sistema de información para detectar oportunidades emergentes.

La perspectiva Manejo de hipótesis integra la hipótesis 6, es decir, la necesidad de crear un clima en la empresa, creativo y de colaboración mutua, propicio para la innovación.

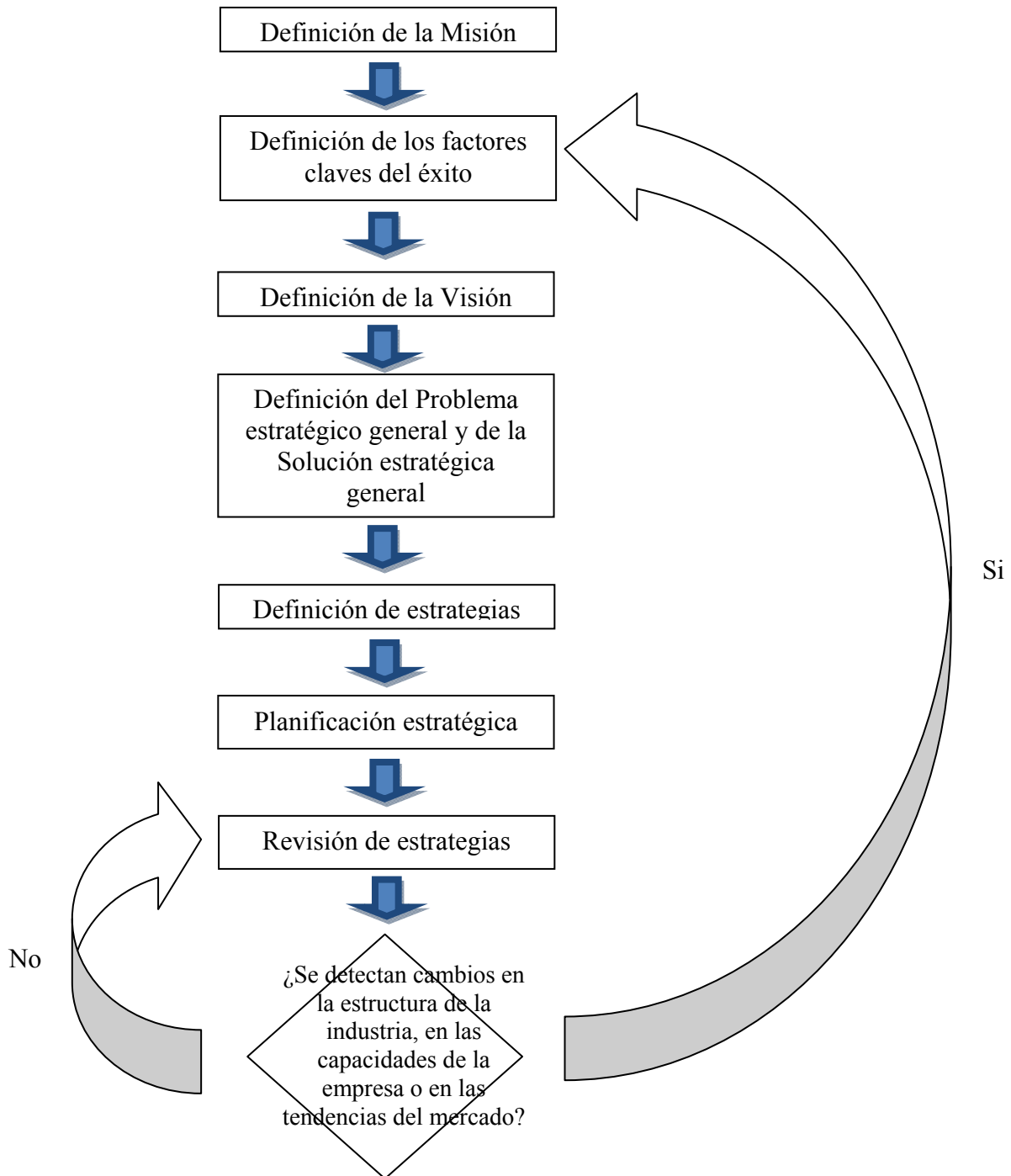
6.2.4 Planificación estratégica

Siendo este el último elemento que integra el Modelo de Liedtka, la Planificación estratégica, encontramos una herramienta de gestión empresarial para operativizar las estrategias ya definidas. Integramos en el mismo, la hipótesis 9 del modelo desarrollado, la necesidad de capacitar a los directivos en herramientas de gestión empresarial tales como la planificación por objetivos y de dirección de proyectos, capacidades no totalmente desarrolladas hoy día en las MPyMEs.

Es así que se describe los elementos que se integran al modelo de Dirección estratégica de Liedtka a través de una estrategia adaptativa. A pesar que los cuatro elementos que forman el modelo de Liedtka han sido analizados en partes individuales, debemos visualizarlos como una unidad al estar intrínsecamente interrelacionados. Justamente, encontramos que el pensamiento en el tiempo pretende conectar los esfuerzos del pasado con el presente, lo que significa no olvidar las lecciones aprendidas ante el diseño de nuevas estrategias. Es así que este insumo es fundamental al momento de operativizar la Planificación estratégica, de manera que al definir las acciones se incorpore ese conocimiento para no volver a cometer los mismos errores.

6.3 Descripción del modelo desarrollado

6.3.1 Diagrama del proceso



6.3.2 Descripción de las etapas

Definición de Misión

La primera etapa del proceso de Dirección estratégica consiste en definir la Misión de la empresa, de manera de poder contestar las siguientes preguntas: ¿Por

qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?; ¿En qué sector debemos estar?; ¿Quién es nuestro cliente objetivo?; ¿Qué es valor para nuestro cliente?; ¿Qué necesidades o expectativas podemos satisfacer?; ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?; ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?; ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?;¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Esta declaración debe ser compartida por toda la organización, de manera de crear un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el personal, con base a valores propios de la organización. Esto quiere decir que en la definición de la Misión es necesaria la participación de todo el personal, de manera de lograr obtener una declaración representativa del sentir de toda la organización.

Definición de factores claves del éxito

Una vez que la organización conoce qué es hoy (Misión), es esencial saber qué es lo que valoran y qué es lo que no valoran sus clientes, es decir, los factores claves de éxito, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales. Conociendo estos factores, la empresa puede desarrollar sus estrategias con base a alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia, alcanzando la lealtad en sus consumidores. Asimismo, disminuyen los riesgos ante el cambio de estrategias.

Definición de la Visión

La definición de la Visión puede realizarse contestando las siguientes preguntas: ¿Qué tratamos de conseguir?; ¿Cuáles son nuestros valores?; ¿Cómo produciremos resultados?; ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? Lo mismo que lo antes dicho para la Misión, la Visión debe ser compartida por toda la empresa, ya que

es la única alternativa si se pretende lograr el compromiso genuino de todo el personal en lugar de un mero acatamiento, lo que repercute en un entusiasmo del personal por alcanzar los objetivos.

Definición del problema estratégico general y la solución estratégica general

El Problema estratégico general surge de imaginarnos virtualmente la situación si continúan las amenazas del mercado y no eliminamos o atenuamos las debilidades de nuestra empresa, es decir, de suponer el escenario menos favorable para la competitividad de la empresa de manera de poder prever durante el desarrollo de las estrategias esta situación tan desfavorable. La Solución estratégica general surge de imaginarnos virtualmente la situación opuesta, es decir, si aprovechamos las oportunidades del medio y potenciamos las fortalezas internas, lo que posiciona a la empresa en la situación más beneficiosa que puede alcanzar. Para ello es necesario en una primera instancia, realizar un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa, por lo cual se plantea la realización de de una matriz DAFO. La misma se construye a partir de un análisis interno de la empresa (identificando debilidades y fortalezas) y un análisis externo (identificando amenazas y oportunidades).

Tanto el problema como la situación estratégica general nos muestran los límites a los que la empresa puede aspirar, siempre y cuando las condiciones del entorno se mantengan relativamente estables. Es sabido que la única característica estable en el entorno de negocios contemporáneo es el cambio, razón por la cual no es posible asumir que el problema estratégico general y la situación estratégica general permanezcan estables. A pesar de ello, resulta muy útil disponer de estas situaciones extremas, para conocer los riesgos que se asumen en las diferentes decisiones tomadas. No obstante, es necesario redefinir continuamente estos elementos.

Definición de estrategias

Esta etapa comprende básicamente apoyarse en las perspectivas del Pensamiento estratégico de Liedtka, los factores claves del éxito y la solución/problema estratégico general para la definición de las estrategias. Es durante la definición de estrategias la importancia cardinal de involucrar a todo el personal de la empresa, máxime considerando que es en esta etapa donde se diseña la ventaja competitiva de la empresa. Esto sumado al pequeño tamaño característico de las MPyMEs, son las principales causas que justifican la necesidad que la organización ponga a disposición todas sus capacidades, fortaleciéndolas a través de un ambiente de trabajo propicio al trabajo en equipo y la innovación.

Para la definición de estrategias se parte de un análisis de la cadena de valor de la empresa de manera de disponer de un conocimiento sistémico del negocio (perspectiva de sistemas del modelo de Liedtka). Por tanto, se libera la imaginación para identificar posibles estrategias (perspectiva de manejo de hipótesis) las cuales se alinean para lograr simultáneamente dos tipos de estrategias, estrategias adaptativas y reconstruccionistas. La primera de ellas se alcanza si se minimizan las debilidades de la empresa y aprovechan las fortalezas. La segunda se logra alineando la estrategia con las condiciones estructurales del sector en que opera la empresa y sus recursos y capacidades. Las condiciones estructurales se pueden analizar utilizando el Diamante de Porter, fundamentalmente por el análisis de las fuerzas competitivas del sector (amenaza de nuevos competidores y de los productos sustitutos, la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de competidores y proveedores). Nuevamente es importante recordar la naturaleza estática de este análisis, lo que no condice con la naturaleza cambiante del entorno de negocios

actual. Igualmente, este análisis aporta al modelo el conocimiento del atractivo de la industria en el corto plazo y la posición de la empresa en ella. Es asimismo necesario recordar las lecciones aprendidas de la empresa, de manera de incorporar a las estrategias este conocimiento (perspectiva en el tiempo).

Planificación estratégica

Definidas la Misión, Visión y estrategias, es necesario operativizar las mismas para implementar su ejecución. Por ello, se definen objetivos, planes, metas e indicadores para las diferentes áreas de la empresa a partir de un despliegue de los objetivos estratégicos, con el fin de implementar el desarrollo de las mismas. También se establecen mecanismos de control de estos planes.

Revisión de las estrategias

La revisión de las estrategias tienen dos dimensiones, una relativa al diseño de la estrategia y otra a su proyección operativa.

En el primero de ellos, desde el inicio de este trabajo se ha detectado la necesidad que las MPyMEs incorporen un sistema de inteligencia de negocios capaz de gestionar información útil, fidedigna y actualizada. Es así que en este modelo esta herramienta se vuelve primordial, ya que es a través de ella que la empresa activa sus mecanismos de revisión de estrategias. Cuando el sistema de inteligencia detecta apartamientos de la situación competitiva de empresa o sector al que pertenece, o variaciones en las tendencias de los clientes, transmite esa información a los directivos de manera de revisar las estrategias. Es así como se pretende aprovechar las oportunidades detectadas incorporando nuevas estrategias o modificando las existentes, lo que en el modelo de Liedtka se menciona como oportunidad inteligente. Y nuevamente volvemos al comienzo del proceso de manera de implementar los cambios necesarios para alcanzar la sustentabilidad requerida.

Considerando ahora la segunda dimensión de la revisión de estrategias, es que retomamos el enfoque racional de la planificación estratégica y la necesidad de dar seguimiento a las estrategias vigentes para verificar el desempeño de los planes y realizar correcciones en caso de ser necesario.

Independiente de la etapa del proceso de Dirección estratégica en que pensemos, existen elementos que es necesario incorporar a la empresa si se quiere lograr competitividad a mediano y largo plazo.

Encontramos, en primer lugar, la necesidad que tienen las MPyMEs de disponer de un líder capaz de direccionar el accionar del personal hacia el objetivo estratégico deseado, que debe estar presente en todo el proceso de Dirección estratégica como hilo conductor (perspectiva de intento estratégico del modelo de Liedtka.

En segundo lugar, hogaño es necesario disponer de un sistema de gestión del conocimiento y un clima organizacional capaz de lograr una organización que aprende. Es así que se requiere disponer de personal competente, motivado, comprometido, creativo, dispuesto a trabajar en equipo, lo que impulsa además la capacidad de innovar de la empresa. Vemos aquí la relevancia de disponer de una Misión y Visión compartida, sinequom estos elementos no pueden alcanzarse.

Se presenta debajo un esquema detallado del proceso aquí descripto.

Capítulo 7: Metodología de validación del modelo

7.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrolla la metodología a utilizar para validar el modelo de Dirección estratégica propuesto en este trabajo, que apoya la resolución de la situación problemática de interés de esta maestría. La finalidad de la validación es evaluar mediante una herramienta objetiva, la aplicabilidad del modelo propuesto desde un punto de vista exclusivamente experimental considerando solo fuentes de información primarias, en vistas que la argumentación teórica fue realizada durante el planteamiento de las hipótesis en el capítulo anterior. Es así que se propone realizar una investigación cuantitativa de manera de evaluar, en una forma preliminar, si el modelo propuesto ayuda a la mejora de la competitividad de las MPyMEs uruguayas.

La metodología propuesta se cimenta en el método científico y está formada por tres fases de investigación, de naturaleza cada una claramente diferente: la fase preparatoria, donde se busca definir el objeto de investigación y sus objetivos, las metodologías de recolección de la información y los criterios de evaluación; La fase de recolección de datos, donde se recopila la información necesaria; Y la fase analítica donde se procesa esta información para lograr las conclusiones del estudio.

7.2 Fase Preparatoria

La primera fase de la investigación es la Fase preparatoria, y consta de dos etapas visiblemente bien delimitadas, la etapa reflexiva y la etapa de diseño.

7.2.1 Etapa reflexiva

Definición del problema y objetivos de investigación

Durante esta etapa se realiza la formulación del problema en estudio para describir y delimitar lo que se está investigando, evitando confusiones y desviaciones en la investigación y de este modo facilitar el camino a su solución.

Es así que para este trabajo se define el problema de investigación como **“la necesidad de evaluar si el modelo desarrollado en el capítulo 6 de este trabajo apoya a la mejora de la competitividad de las MPyMEs uruguayas”**.

Culminando esta etapa se definen los objetivos de la investigación, los cuales indican la finalidad de la investigación y las fases que componen su estructura. Los mismos son:

- Diseñar una herramienta que permita evaluar si el modelo de Dirección estratégica desarrollado en este trabajo apoya a la competitividad de las MPyMEs uruguayas.
- Validar esta herramienta para determinar los errores asociados al propio proceso de medición, y así evaluar si los resultados obtenidos disponen de la confianza suficiente para emitir conclusiones.
- Utilizar la información recabada a través de la herramienta anteriormente descrita para evaluar si el modelo propuesto es capaz de colaborar con la competitividad de las MPyMEs uruguayas y definir la aplicabilidad de estas conclusiones.

7.2.2 Etapa de diseño

El diseño de la investigación comienza con la selección de la herramienta de recolección de la información, herramienta que debe asegurar que el volumen y tipo de información recabada en el trabajo de campo, esté plenamente justificado por los

objetivos e hipótesis de investigación. Así, seleccionamos como herramienta las encuestas, por ser una metodología sencilla y objetiva que brinda información codificable y cuantificable, y por tener acceso a técnicos que pueden actuar como fuentes de información confiables.

Como del perfil de estos técnicos depende la redacción de las preguntas de la encuesta, se define como referentes para este estudio a técnicos cuya ocupación principal en los últimos cinco años haya sido asesorando MPyMEs uruguayas en temas relacionados con la gestión empresarial y asistencia técnica. Se seleccionan quince referentes a los cuales se le entrega la encuesta para su análisis, siendo contestada por 5 asesores en gestión empresarial de MPyMEs y 7 asesores en Asistencia técnica.

Asimismo, se selecciona como escala para cuantificar la encuesta una escala tipo Likert, correlacionando esta escala con una numérica para facilitar el posterior procesamiento de los datos según lo representado en la Tabla 7.1.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

Tabla 7.1 – Escala tipo Likert utilizada en la encuesta,

Fuente: elaboración propia

Se prosigue posteriormente a la construcción de la encuesta. Para ello se operacionalizan las variables que integran las hipótesis que fundamentan el modelo, en busca de detectar elementos tangibles, medibles o por lo menos observables en la realidad cuya importancia pueda ser cuantificada con base al criterio de los técnicos que serán encuestados. Se entiende como variable a una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (Hernández Sampieri, Roberto et. al.; 2000), propiedad que hace tangible el problema de investigación y cuya variación es

en función de su solución. Analizando la situación problemática de interés de este trabajo, y minimizando aquellos aspectos del problema que son irrelevantes, se define como variable principal de este trabajo la “competitividad de las MPyMEs uruguayas”.

Para simplificar la detección de elementos observables que midan esta variable, se realiza un paso intermedio donde se detectan dimensiones de estas variables, para luego definir indicadores (llamados ítems) que son los elementos observables que identifican cada dimensión y que son quienes realmente están sujetos a medición al ser la base con los que se construyen las preguntas de la encuesta.

Se presenta en la Tabla 7.2 el proceso de operativización de hipótesis a partir del cual se realiza el cuestionario utilizado en la encuesta (Tabla 7.3).

HIPOTESIS	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	PREGUNTA
1- El diseño de estrategias exitosas tendientes a maximizar el desempeño organizacional necesita administrar información útil, fidedigna y actualizada en cada puesto de trabajo para la toma de decisiones, para lo cual una MMPyME debe poseer la capacidad y recursos necesarios para implementar un sistema de gestión de la información, integrado a un sistema de inteligencia de mercados.	Disponibilidad de recursos materiales e intangibles para la toma de decisiones	Acceso a la información en el puesto de trabajo	Disponibilidad de PCs	Para desarrollar correctamente el ejercicio estratégico, una MPyME debe disponer de la infraestructura tecnológica específica para gestionar la información (PCs, internet, redes internas de gestión de la información)
			Disponibilidad de acceso a internet	
2- Si una MPyME pretende diseñar estrategias exitosas, debiera tener conocimiento de las fuerzas competitivas de su sector	Disponibilidad de información del sector al que pertenece	Acceso al conocimiento tecnológico del sector al que pertenece	Grado de competencia del personal técnico	La experiencia del personal que hace parte de una MPyME con respecto a la industria en donde se desenvuelve la organización, es un elemento crucial para desarrollar el modelo de negocio que ejecuta la empresa
		Acceso al conocimiento del poder de	Grado de conocimiento de: - Dependencia con	Una MPyME dentro de su ejercicio empresarial

		negociación de los proveedores y compradores, de las amenaza de competidores entrantes y de productos sustitutos	los proveedores - Mercados potenciales - Necesidades y expectativas de los clientes - Cantidad, capacidad y volumen de compra de compradores - Barreras de entrada y salida del sector al que pertenece - Acceso a canales de distribución - Propensión del comprador a sustituir	estratégico necesita tener conocimiento del sector al que pertenece, especialmente el concerniente a: - mercado potencial - dependencia con los proveedores - tecnología y barreras de la industria a la que pertenece - canales de distribución - necesidades, expectativas, capacidad y volumen de compra de los clientes -propensión del comprador a sustituir
3- El desarrollo del talento humano de una MMPyME, necesario para definir y ejecutar estrategias exitosas, requiere disponer de la capacidad y recursos necesarios para implementar un sistema de gestión del conocimiento tipo organización que aprende, que permitirá a las MPYMES crear y transferir a sus productos y procesos el conocimiento necesario para innovar.	Disponibilidad del conocimiento necesario para definir y ejecutar estrategias exitosas	Acceso al conocimiento necesario para definir y ejecutar estrategias para quienes lo requieren	Disponibilidad de un sistema de gestión del conocimiento eficaz	Un sistema de gestión del conocimiento del tipo organización que aprende apoya firmemente el desarrollo del talento humano de una MPyME, necesario para diseñar y ejecutar sus estrategias
	Capacidad de innovar	Capacidad de la empresa de generar conocimiento	Nuevo conocimiento generado	
		Existencia de productos y/o procesos nuevos o modificados	Innovaciones de productos y/o procesos	Un sistema de gestión del conocimiento tipo organización que aprende permitirá a las MPyMEs innovar
4- Una MMPyME que desee desarrollar una estrategia exitosa debe ser capaz de alinear tres elementos: una propuesta de valor que atraiga a los compradores, una propuesta de utilidades que asegure la rentabilidad del negocio y una propuesta a las personas que motiven e incentiven a los empleados.	Alineación de valores (producto, rentabilidad y talento humano)	Compradores, dueños y personal satisfechos	Necesidad de que la estrategia diseñada considere que los compradores, dueños y personal estén satisfechos	Una estrategia exitosa de una MPyME debe alinear una propuesta de valor que atraiga a los compradores, una propuesta de utilidades que asegure la rentabilidad del negocio y una propuesta a las personas que motiven e incentiven a los empleados
5- La generación de ideas necesarias para innovar en una MMPyME, brindará a la empresa una diferenciación competitiva, para lo cual hay que contar con personal motivado para alcanzar los objetivos	Disponibilidad de un clima organizacional que fomente la innovación	Motivación del personal a crear Nuevas ideas generadas	Personal motivado para innovar Ambiente de trabajo creativo de respeto y colaboración mutua.	Un ambiente creativo, de respeto y colaboración mutua entre el personal de la empresa es una estrategia clave para la diseñar estrategias innovadoras de productos y/o
	Innovación como estrategia de	Estrategias reconstruccionistas	Estrategias reconstruccionistas	

estratégicos deseados y un ambiente de trabajo creativo, de respeto y colaboración mutua.	competitividad	definidas y ejecutadas	que definan nuevos productos y/o mercados	mercados
6- Una MMPyME que quiera lograr el éxito organizacional necesita de un líder capaz de direccionar al personal hacia el objetivo estratégico deseado y de gestionar el cambio organizacional requerido para esta tarea.	Disponibilidad de liderazgo que oriente el accionar del personal Capacidad de los líderes de gestionar el cambio organizacional	Alineación de las actividades del personal para alcanzar el objetivo estratégico	Actividades alineadas a lograr el objetivo estratégico	Una dirección estratégica eficaz, requiere que los líderes de las MPyMEs dispongan del liderazgo y capacidad de gestión del cambio necesario para direccionar al personal hacia el objetivo estratégico deseado.
7- Para optimizar el proceso de diseño e implementación de estrategias organizacionales exitosas, los líderes de las MPyMEs deben estar asesorados por expertos.	Necesidad de asesoramiento para diseñar e implementar estrategias exitosas	Directivos asesorados por expertos	Necesidad de asesoramiento de directivos	Los directivos de MPyMEs requieren del asesoramiento de expertos para poder diseñar e implementar estrategias exitosas
8- Para el diseño e implementación de estrategias exitosas de una MMPyME se debe partir de una Misión y Visión compartidas por toda la organización.	Marco de la dirección estratégica	Misión y visión compartida por toda la organización	Misión y visión compartida Misión y visión como marco para la dirección estratégica	Las MPyMEs requieren definir una Misión y Visión compartida, como punto de partida para lograr estrategias exitosas
9- Durante el diseño e implementación de la Dirección estratégica de MPyMEs los directivos necesitan disponer de herramientas de gestión empresarial tales como planificación por objetivos y dirección de proyectos	Necesidad de formación de directivos en herramientas de gestión empresarial	Capacidad de planificación y dirección de directivos	Conocimiento de técnicas de planificación por objetivos Conocimiento de técnicas de dirección de proyectos	Para diseñar e implementar estrategias exitosas, los directivos de MPyMEs necesitan conocer técnicas de planificación por objetivos y dirección de proyectos

Tabla 7.2 – Operatización de las hipótesis,

Fuente: elaboración propia

ENCUESTA DE DIRECCION ESTRATEGICA DE MPYMES

N° DE EXPERTO						
OCUPACION						
SECTOR DE ACTIVIDAD						
FORMA DE CONTACTO						
SELECCIONE UNA DE LAS SIGUIENTES OPCIONES EN LA ESCALA						
N°	PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

1	Las MPyMEs requieren definir una Misión y Visión compartida, como punto de partida para lograr estrategias exitosas					
2	Una estrategia exitosa de una MPyME debe alinear una propuesta de valor que atraiga a los compradores, una propuesta de utilidades que asegure la rentabilidad del negocio y una propuesta a las personas que motiven e incentiven a los empleados					
3	Una MPyME dentro de su ejercicio empresarial estratégico necesita tener conocimiento del sector al que pertenece, especialmente el concerniente a: - mercado potencial - dependencia con los proveedores - tecnología y barreras de la industria a la que pertenece - canales de distribución - necesidades, expectativas, capacidad y volumen de compra de los clientes -propensión del comprador a sustituir					
4	Para desarrollar correctamente el ejercicio estratégico, una MPyME debe disponer de la infraestructura tecnológica específica para gestionar la información (PCs, internet, redes internas de gestión de la información)					
5	Un sistema de gestión del conocimiento del tipo organización que aprende apoya firmemente el desarrollo del talento humano de una MPyME, necesario para diseñar y ejecutar sus estrategias					
6	La experiencia del personal que hace parte de una MPyME con respecto a la industria en donde se desenvuelve la organización, es un elemento crucial para desarrollar el modelo de negocio que ejecuta la empresa					
7	Una dirección estratégica eficaz, requiere que los líderes de las MPyMEs dispongan del liderazgo y capacidad de gestión del cambio necesario para direccionar al personal hacia el objetivo estratégico deseado.					
8	Los directivos de MPyMEs requieren del asesoramiento de expertos para poder diseñar e implementar estrategias exitosas					
9	Para diseñar e implementar estrategias exitosas, los directivos de MPyMEs necesitan conocer técnicas de planificación por objetivos y dirección de proyectos					
10	Un sistema de gestión del conocimiento tipo organización que aprende permitirá a las MPyMEs innovar					
11	Un ambiente creativo, de respeto y colaboración mutua entre el personal de la empresa es una estrategia clave para la diseñar estrategias innovadoras de productos y/o mercados					
OPINION SOBRE LA ENCUESTA (opcional)						
OBSERVACIONES (opcional)						



Tabla 7.3 – Cuestionario utilizado en la encuesta,

Fuente: elaboración propia

Luego se valida la encuesta de manera de disponer de evidencia objetiva de si la encuesta brinda resultados fidedignos y conocer el error intrínseco asociado, y poder optimizar el contenido de la encuesta.

En este trabajo la validación se basa en el estudio de la validez de la encuesta (error en lo que se quiere medir) o de su fiabilidad (error en la medición).

Entendemos como validez, al grado en que la encuesta mide lo que realmente pretende o quiere medir, es decir, si las preguntas brindan información exacta y relevante para el estudio objeto de esta investigación. Un instrumento es válido si mide lo que se quiere medir y no otra cosa. Es así que aplicamos dentro de la disciplina estadística descriptiva no paramétrica el estudio de validez aparente. La misma mide el grado en que una herramienta de medida parece que es válida desde el punto de vista del entrevistado, es decir, en nuestro caso busca evaluar si debido a la redacción de las preguntas de la encuesta realizada existe alguna tendencia a que la pregunta parezca válida. La finalidad de este estudio es evitar sesgos en los resultados relacionados a la redacción del cuestionario, razón por la cual se determina antes de la recogida de información. En este trabajo la validez aparente es evaluada a juicio personal del propio investigador, según se analizará más adelante.

Por otro lado, el estudio de fiabilidad tiene como finalidad evaluar el error aleatorio de una encuesta, es decir, si las variables de investigación a partir de la cual se diseña la encuesta son estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas (fiabilidad interna). Para la fiabilidad interna se selecciona la técnica de

División por mitades en la cual se toma la entrevista y divide las preguntas en dos mitades de manera que el contenido de las mitades no sea diferente (en nuestro caso preguntas pares e impares). Se comparan las puntuaciones obtenidas en ambas mitades a través de la correlación de Spearman Brown o coeficiente de confiabilidad según:

$$\text{Coef. De confiabilidad} = 2 \times r_{pi} / (1 + r_{pi}),$$

donde r_{pi} es el coeficiente de correlación de las dos mitades

Los resultados obtenidos se evalúan según la escala propuesta por DeVellis (García, 2005) según la siguientes escala: Coeficiente por debajo de 0,6 es inaceptables, de 0,6 a 0,7 es indeseable o mínimamente aceptable, de 0,7 a 0,8 es respetable y de 0,8 a 0,9 es muy buena.

Finalmente, en esta etapa se define el marco conceptual para elaborar las conclusiones, es decir, se predefinen los criterios a utilizar para construir las conclusiones que permitirá evaluar si la metodología planteada aporta a la solución del problema de investigación. Así, al trabajar con datos ordinales se requiere utilizar la estadística paramétrica para el análisis de resultados, utilizando los conceptos de Moda para tales fines.

7.3 Fase de trabajo de campo

El trabajo de recolección de información se realizó durante el mes de julio de 2010. En esta fase se releva la información requerida según la metodología anteriormente diseñada, enviando las encuestas por mail.

En la Tabla 7.4 se presentan los resultados preliminares obtenidos en la encuesta.

	Escala de Likert
--	------------------

N° de pregunta/ Encuesta N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4
2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5
4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	
5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5
6	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
8	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	4		4	2
10	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5
11	5	4	5	4	4	3	5	5	5		5
12	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3

OPINION SOBRE LA ENCUESTA (opcional)

Considero que todas las preguntas se encuentran bien y me costo mucho valorizarlas en las franjas de acuerdo y muy de acuerdo.

OBSERVACIONES (opcional)

Quizás el plantear las cosas con números en orden de importancia me hubiera facilitado la tarea. Compara a que le doy más valor.

Tabla 7.4 – Resultados preliminares de la encuesta realizada¹

Fuente: elaboración propia

¹ Nota: existen preguntas que no fueron contestadas por la totalidad de los encuestados por no sentirse los mismos aptos para realizarlo.

7.4 Fase analítica

Esta etapa tiene como finalidad analizar la información de acuerdo a la metodología empleada para su recolección. Es una etapa clave y compleja, como lo expresa Mose (2003),

“Este proceso requiere preguntas astutas, búsqueda implacable de respuestas, observación activa y memoria precisa... Se trata de un proceso de compaginar datos, hacer obvio lo invisible, de reconocer lo importante de lo insignificante, de relacionar hechos al parecer no relacionados lógicamente. Es un proceso de conjetura y verificación, de corrección y verificación, un proceso creativo de organizar los datos de manera que el esquema analítico parezca obvio. Cuatro procesos se presentan... comprender, sintetizar, teorizar y re-contextualizar”.

En esta etapa se realiza representaciones numéricas y/o gráficas para contrastar los datos experimentales con los teóricos en busca de identificar patrones y se confronta con las hipótesis.

7.4.1 Estudio de validez de la encuesta

La evaluación de la validez aparente de la encuesta es evaluada a juicio personal del propio investigador, considerando que la encuesta realmente refleja el concepto de las hipótesis relacionadas.

7.4.2 Estudio de fiabilidad por comparación de mitades

Para este estudio se toman arbitrariamente las preguntas del N° 1 al N° 10 que integran la encuesta; Y sólo se estima el indicador con las encuestas que fueron contestadas en su totalidad, por lo cual no se consideran las encuestas N° 9 y 11 para estos fines (Tabla 7.5).

	Escala de Likert	Pares	Impares
--	------------------	-------	---------

Nº de pregunta/ Encuesta Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	18	22
2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	22	23
3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	20	24
4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3		21	24
5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	19	22
6	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	20	23
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	23	23
8	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	20	22
10	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	22	24
12	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	22	25

Tabla 7.5 – Datos considerados para el estudio de fiabilidad de la encuesta

Fuente: elaboración propia

Con estos datos calculamos el r_{pi}^2 de los datos por el método de mínimos cuadrados (Figura 7.1), calculamos el rpi como la raíz cuadrada del $r_{pi}^2 = 0,35$. Esto da un valor de $r_{pi} = 0,59$, a partir del cual estimamos el coeficiente de fiabilidad obteniendo un valor de 0,74. Este resultado nos indica que la encuesta diseñada dispone de una fiabilidad respetable, máxime si consideramos que este estudio se realizó a modo de pre-test en vistas de los insuficientes datos con que se cuenta.

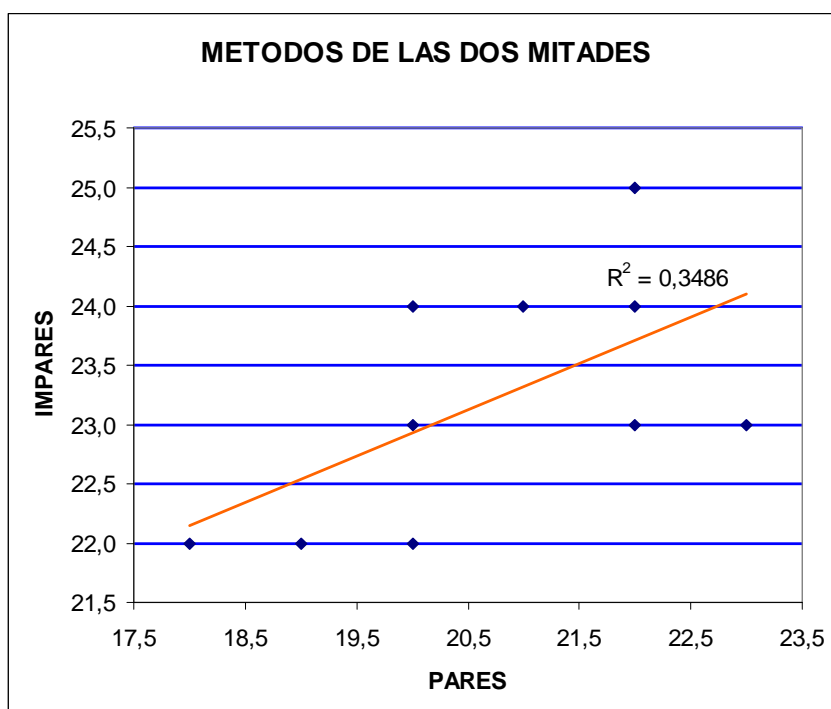


Figura 7.1 – Cálculos de parámetros para el estudio de fiabilidad de la encuesta
Fuente: elaboración propia

7.4.3 Análisis de resultados y conclusiones

Para ello se analizan las encuestas en función de los criterios previamente definidos y definen las conclusiones como aporte del investigador al problema de investigación.

Los resultados obtenidos son presentados en la Tabla 7.6.

N° de pregunta/ Encuesta N°	Escala de Likert										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4
2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5

4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	
5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5
6	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
8	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	4		4	2
10	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5
11	5	4	5	4	4	3	5	5	5		5
12	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3
Número de respuestas	12	12	12	12	12	12	12	12	11	11	11
Frecuencia ≤ 3	0	0	0	2	0	3	1	3	1	3	3
Frecuencia de 4	2	3	1	7	3	4	2	6	7	7	1
Frecuencia de 5	10	9	11	3	9	5	9	3	3	1	7
Moda	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
% preferencia del mayor	83	75	92	58	75	42	75	50	64	64	64
Valor máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Valor mínimo	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2
--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tabla 7.6 – Resultados de la encuesta,

Fuente: elaboración propia

Si ahora analizamos los datos representados en la Figura 7.2, donde se representa la frecuencia de valoración de cada pregunta según la escala Likert, vemos que todos los elementos considerados en el modelo fueron considerados adecuados (calificados como de acuerdo o totalmente de acuerdo) a la realidad de las MPyMEs uruguayas, con mayor o menor homogeneidad en cuanto a las opiniones de los entrevistados.

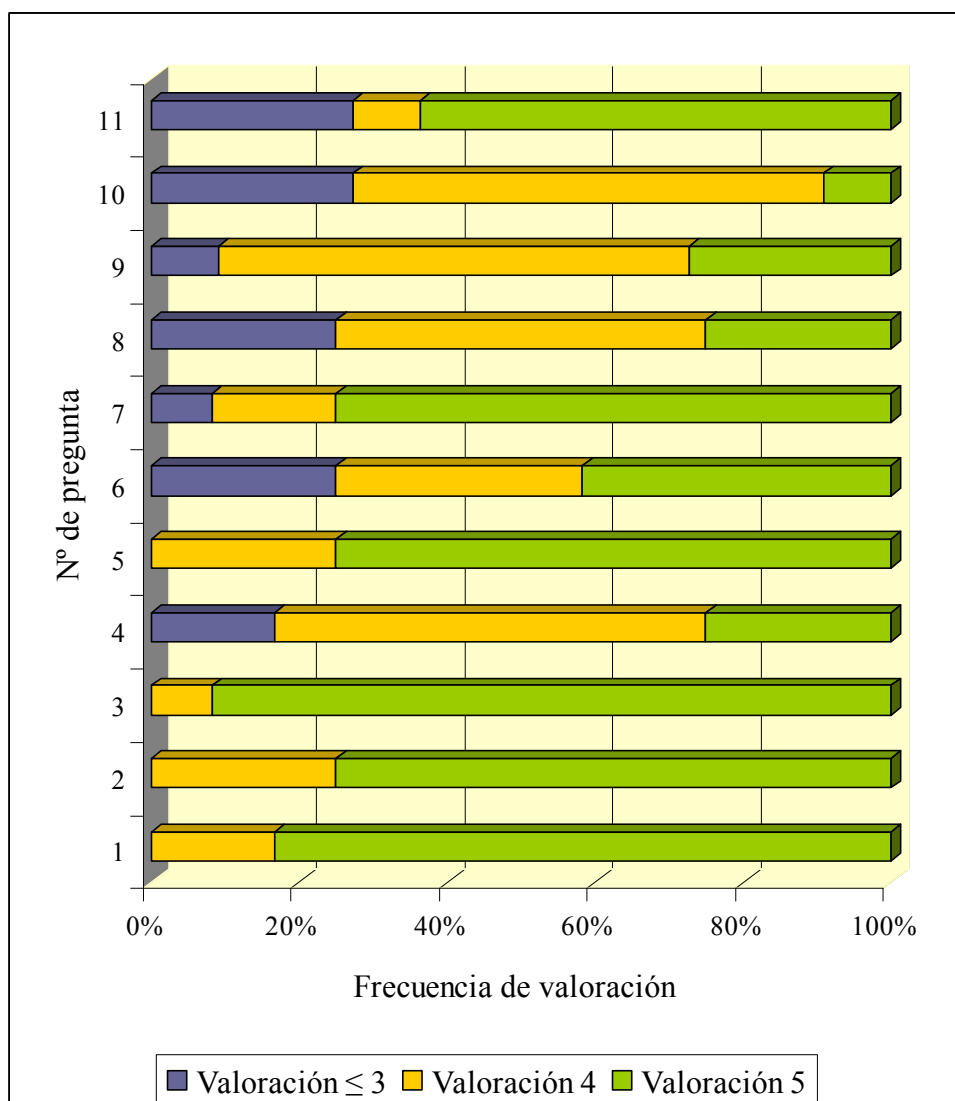


Figura 7.2 – Representación gráfica de los resultados de la encuesta,

Fuente: elaboración propia

Así, encontramos los mayores consensos en los ítems 1, 2, 3, 5 y 7, y mayor variabilidad en los ítems 4, 8, 9 y 10 (Figura 7.3).

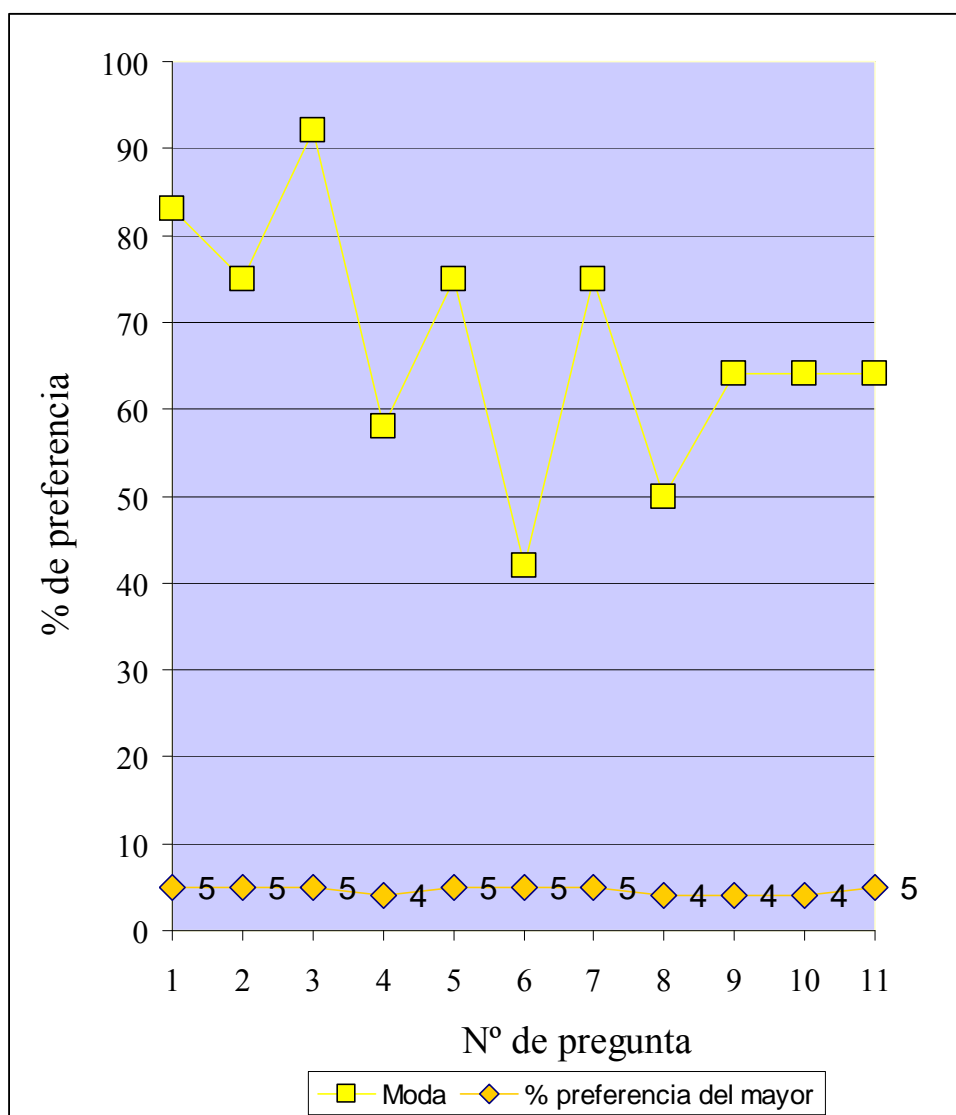


Figura 7.3 – Representación gráfica de la moda y el porcentaje de preferencia de las

valoraciones de las preguntas en la encuesta,

Fuente: elaboración propia

Capítulo 8: Balance final del proyecto

8.1 Conclusiones

En este capítulo se da respuesta a los objetivos, globales y específicos, planteados en el capítulo 1 de esta tesis final de maestría, en busca de buscar la respuesta más acertada a la pregunta de investigación propuesta.

Abordando entonces los objetivos específicos, encontramos que se ha diseñado un Modelo de Dirección estratégica para MPyMES uruguayas, el cual se basa en el modelo de Liedtka el cual fue adaptado a las necesidades de las empresas uruguayas considerando la información macroeconómica y microeconómica existente en las publicaciones de organismos de reconocimiento internacional relevante. El proceso de adaptación involucró la necesidad de crear hipótesis o supuestos a partir de los cuales se diseña el nuevo modelo de Dirección estratégica y la encuesta utilizada posteriormente para verificar si a través de las opiniones de expertos y referentes del trabajo con MPyMEs uruguayas, es aplicable a la realidad nacional y cuáles de estas hipótesis pueden contribuir con la competitividad de estas empresas. Los resultados obtenidos indican la necesidad que las MPyMEs dispongan una Misión y Visión compartida; Sean capaces de alinear una propuesta de valor que atraiga a los compradores, una propuesta de utilidades que asegure la rentabilidad y una propuesta que motiven e incentiven a los empleados; Dispongan de un conocimiento profundo del sector al que pertenece; Y dispongan de un Sistema de gestión del conocimiento tipo organización que aprende y líderes capaces de gestionar el cambio. Contrariamente, se encontraron como elementos menos relevantes, el hecho de que las MPyMEs disponganer de una infraestructura específica para la gestión de la información, el asesoramiento de expertos,

conocimiento de técnicas de planificación por objetivos y dirección de proyectos y un sistema de gestión del conocimiento para innovar. El hecho de que estos elementos los consideremos menos relevantes no quiere decir que sean elementos a descartar, ya que los mismos obtuvieron un porcentaje de aprobación mayoritario.

Como conclusión final, concordantemente con los resultados de la encuesta desarrollada, encontramos que el modelo diseñado en este trabajo se adapta a las necesidades de las MPyMEs uruguayas, pudiendo de esta manera colaborar con la mejora de la competitividad y sustentabilidad de estas empresas.

8.2 Recomendaciones e investigaciones futuras

Aquí se culmina la investigación en curso, pero en vistas de que nada puede resolverse completamente a consecuencia de la perspectiva parcial que dispone el pensamiento humano, es que las conclusiones pueden ser un punto de partida para otras investigaciones. El desarrollo de este trabajo se fundamenta en información fidedigna, relevante y objetiva de las MPyMEs uruguayas, con la finalidad de lograr un modelo de Dirección estratégica acertado a la realidad de las MPyMEs uruguayas. Así, aunque aparentemente el objetivo de este trabajo fue alcanzado, es posible mejorar las conclusiones alcanzadas considerando las limitaciones que se encontraron relacionadas con el peso estadístico de las pruebas y análisis de resultados de la encuesta. Sería necesario realizar un mayor número de encuestas para poder utilizar las pruebas estadísticas, tales como Alfa de Cronbach, que disponen de un menor error al analizar sus resultados. Es por ello que se propone para próximos trabajos profundizar en ese aspecto.

Asimismo, es posible realizar algunas recomendaciones a las MPyMEs uruguayas fundamentalmente abocadas a la mejora de gestión e innovación. Se

sugiere especialmente incorporar los principales conceptos y herramientas descriptas en las hipótesis de este trabajo. Para ello se sugiere incursionar en la senda de la asociatividad con empresas de igual rubro de manera de hacer factible el acceso a centros de investigación y tecnológicos que brinden información actualizada respecto a las expectativas de los mercados nacionales e internacionales, y asesoren para optimizar los procesos productivos y el desarrollo de productos innovadores, lo que en definitiva puede ser la ventana de oportunidad existente en el mercado globalizado de hoy día.

Otro punto que refuerza estas estrategias, y un área en la cual la mayoría de las MPyMEs uruguayas aún no han incursionado, son políticas de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria. Como consecuencia de ello, las MPyMEs lograrán fortalecer su cultura interna y la relación de beneficio mutuo con el medio en que operan, pudiendo de esta manera incorporar una ventaja competitiva adicional a las ya incorporadas con el modelo desarrollado. Para facilitar este proceso se sugiere a las MPyMEs aprender de las experiencias de otros países de la región.

8.3 Reflexiones personales

Desde una perspectiva personal, como empresaria de una MPyME desde hace más de diez años, identifiqué en este trabajo muchas de las limitaciones que fueron necesario superar para lograr la sustentabilidad de mi pequeña empresa. No obstante, e intentando ser objetiva, reconozco que el modelo desarrollado es ambicioso respecto a las necesidades de dominio personal que requiere, principalmente de los empresarios de las MPyMEs.

A pesar de ello, considero que el modelo de Dirección estratégica propuesto puede ser un camino para lograr la sustentabilidad requerida por estas empresas al ser

una vía eficaz para lograr direccionar los esfuerzos de la empresa, máxime cuando vivimos en un mundo en continuo movimiento donde las referencias son dinámicas.

Capítulo 9: Referencias

Ansoff, Declerck y Hayes (1977), del libro Creación y dirección de Pymes Joan Ramón Sanchís Palacio, Domingo Ribeiro Soriano Ediciones Díaz de Santos, 1999

Arjona M. (1999). Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento, Ediciones Díaz de Santos.

Arocena, R. (1996). Revolución tecnológica, globalización y perspectivas del trabajo, Buenos Aires, INCASUR.

Arocena, R.; J. Sutz (2003). Subdesarrollo e innovación. Navegando contra el viento, Cambridge University. Press, Madrid.

Bosma N. et al, (2007). Informe GEM 2007, publicado en junio 2010 en http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/GEM%202007%20Resumen%20Ejecutivo%20Prensa%20_4_.pdf

Bellamy L. (2009). Strategy formulation in SMEs: indication for a longitudinal study International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Volume 8, Number 4, Pages: 534 – 549.

http://www.iae.edu.ar/iaehoy/Documents/GEM%202007%20Resumen%20Ejecutivo%20Prensa%20_4_.pdfStabile M. (2007). Casos exitosos del desarrollo empresarial en Uruguay, BID, Central de Impresiones Ltda.

Blackburn R., Ram M. (2006). Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion, *Journal of entrepreneurship & regional development*, vol 18, issue 1, pages 73-89.

Bruni et al (2009). Las empresas grandes y las PYMEs como emprendedoras sociales, *Harvard Business Review*, mayo.

Ballestra D. (2009). El Uruguay industrial visión y propuesta de la Cámara de Industrias del Uruguay, <http://www.ciu.com.uy/downloads/EI%20Uruguay%20Industrial%202010-2014.pdf>

Campbell A.; Marcus A. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review* Nov.-Dic. 1997

Chain K.; Mauborgne R. (2009). Navegar en el Océano Azul: cómo la estrategia moldea la estructura, *Harvard Business Review* Septiembre 2009.

Chain K.; Mauborgne R. (2004). La Estrategia Del Océano Azul, *Harvard Business Review*, Octubre 2004.

Burke A. et al (2010). Océano azul versus las cinco fuerzas, *Harvard Business Review*, Mayo 2010.

Stumpo G. (2006). Las PYMEs en América Latina y el Caribe: Situación actual y desafíos, CEPAL/ONU, publicado junio 2010 en <http://www.iberpymeonline.org/Uruguay2006/CEPAL.pdf>

Glaister K. et al. (2008). A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: evidences for an emerging country journal of Management decision, Emerald group publishing limited, vol 46, issue 3, pages 365-391.

Hamel G.; Prahalad C. (1994). Propósito estratégico, Harvard Business Review, Julio 2005.

Hamel G.; Prahalad C. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard School Press.

Hannon P.; Atherton A. (1998). Journal of small business and enterprise development, vol 5, issue 2, MCB UP Ltd, pages 102-119.

Hamel G.; Prahalad C. (1989). Strategy intent, Harvard Business Review, May-June, pages 63-76.

Hamel, G. (1996). Strategy as revolution, Harvard Business Review, July-August, pages 69-82.

Hamel, G. et al, (1997). Rethinking the future: business, principles, competition, control, leadership, markets and the world. London, Nicholas Brealey Publishing.

Harvard Business Review (2006). Comunicación HB Journal of small business and enterprise development, vol 5, issue 2, MCB UP Ltd, pages 102-119.R, enero, 2006.

Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning, Long Range Planning, 31, (3), 481-487.

Hernández-Sampieri, R. et. al. (2000). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México.

Iglesias D. (2000). Competitividad de las PYMEs agroalimentarias pampeanas productoras de commodities, publicado en junio 2010 en <http://www.inta.gov.ar/anguil/info/publicaciones/pdf/publi49.pdf>

EMBI Emerging Markets Bond Index (2010). Indicador Riesgo país, de abril de 2010, publicado en junio 2010 en <http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/investbk/solutions/research/EMBI>

Indice de percepción de corrupción del 2008, (2008), publicado en junio 2010 en <http://www.transparencia.org.es/INDICE%20DE%20PERCEPCI%C3%93N%202008/INDICE%20PERCEPCI%C3%93N%202008.htm>.

Jacobides M, (2010). Herramientas estratégicas para un entorno cambiante. Harvard Business Review, Enero-Febrero 2010.

Keith et al (2008). Cuando ganar lo es todo, Harvard Business Review, Mayo 2008.

Bielli A., (2005). LATU y las MiPymes, experiencias de transferencia tecnológica para el desarrollo.

Lawrence E., (1999). Prepared for the Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada by Eton Lawrence Personnel Development and Resourcing Group.

Leader Summaries, (2005). Resumen autorizado de: Blue Ocean Strategy por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kim Ch.; Mauborgne R., (2005). Competition Irrelevant Harvard Business School Press.

Liedtka, J. (1998). Strategic thinking; can it be taught?, Long Range Planning, 31, (1), pages 120-129.

Liedtka, J. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning, Strategy and Leadership, October, (1), pages 120-129.

Liedtka J., (2000). Strategic planning as a contributor to strategic plan: a generative model European Management Journal, Volume 18, Issue 2, April 2000, Pages 195-206.

Liedtka J., (2008). Strategy making and the search for authenticity, Journal of business ethics, vol 80, pages 237-248.

Mintzberg, Henry (1994). The rise and fall of strategic planning. New York: The Free Press.

Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning, Long Range Planning, 31, (3), 481-487.

Moore, James (1993). Predators and prey: a new ecology of competition, Harvard Business Review, May/June, 76.

Nielson G. et al., (2008). Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia, Harvard Business Review, junio 2008.

O'Reagan N.; Ghobaian A. (2006). Effective strategies planning in small and medium size firms, Journal of small business and enterprise development, vol 40, issue 7, MCB UP Ltd, pages 663-671.

Ocaña J., (2006). Pienso, luego mi empresa existe, Editorial Club Universitario.

Fernández E., (1992). La medición del impacto social de la ciencia y Tecnología,

OECD, publicado en junio 2010 en <http://www.oei.es/ctsiima/polcuch.pdf>

Daude C.; Fernández-Arias E., (2010). On the role of productivity and factor accumulation in economic development in Latin america and the Caribbean, OECD Development centre, Working paper N° 290, abril 2010.

Rowden R., (2001). How a small Business enters the International markets, Thunderbird International Business Review, Vol. 43(2), pages 257-268, John Wiley & Sons, Inc..

Fernandez-ortiz R.; Fuentes G., (2009). Influence of capacity of internazionalization of SMEs journal of entrepreneurship & regional development, vol 21 issue 2, pages 131-154.

Ruiz, R. (2007). El Método Científico y sus Etapas. Biblioteca Lascasas, 3(3)., publicado junio 2010 en <<http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.php>>

Kraus S. et al, (2008). Strategic business planning and sucess in small firms, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management Issue: Volume 8, Number 4, Pages: 381 – 396.

The Economist Intelligence Unit, (2008). Latin american's small and medium-sized Enterprise: the orgnisational challenge, publicado junio 2010 en <http://www.eiu.com>

Unni V. (1981). The role of strategic planning in small business, Long Range Planning, Volume 14, Issue 2, Pages 54-58

Uruguay XXI, (2009). Guia de negocios 2009, publicado en junio en www.uruguayXXI.gub.uy.