RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Fernández Ziegler, Rodolfo Oscar

Capacidades gerenciales, entorno y desarrollo sustentable : pequeñas y medianas empresas del sector hidrocarburífero del partido de Quilmes

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:
Fernández Ziegler, R. O. (2015). Capacidades gerenciales, entorno y desarrollo sustentable. Pequeñas y medianas empresas del sector hidrocarburífero del partido de Quilmes. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/80

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad Nacional de Quilmes
Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

Fernández Ziegler, Roberto Oscar Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto,
diciembre de 2014, pp. 153 ,
http://ridaa.demo.unq.edu.ar,
Universidad Nacional de Quilmes, Secretaría de Posgrado,
Maestría en Ambiente y Desarrollo Sustentable

Capacidades gerenciales, entorno y desarrollo sustentable: pequeñas y medianas empresas del sector hidrocarburífero del partido de Quilmes

TESIS DE MAESTRÍA

Rodolfo Oscar Fernández Ziegler

rfziegler@unq.edu.ar

Resumen

La tesis presentada se concentra en un estudio exploratorio sobre la población de PyMEs del sector hidrocarburífero dedicadas a la producción final y comercialización, radicadas en el Partido de Quilmes.

Específicamente se trata de hacer observables las dificultades de la inserción de las PyMEs en un mercado dinámico, con crecientes exigencias medioambientales y con restricciones financieras particularmente importante por el tamaño de dichas empresas. Esta combinación da como resultado una sobrevaloración de sus capacidades para asegurar la supervivencia y acumulación de las empresas.

A tal fin, este trabajo se basó en un completo estudio apoyado en fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos y la comprensión del debate sobre la evaluación del sector y su adaptación dentro del sector hidrocarburífero, combinando aproximaciones cuantitativas y cualitativas sobre la base de 3 instrumentos de recolección de datos (encuesta personalizada, encuesta BCRA y encuesta Veraz) creados a partir de los postulados principales de la Teoría Ecológica Organizacional y la escuela estratégica ambiental.

Se analizaron los determinantes del déficit de capacidades gerenciales necesarias (organizativas, asociativas, cooperación e innovación) para lidiar con un entorno complejo, así como la falta de reconocimiento de los grados de vulnerabilidad de la empresas frente a los cambios del entorno.

Se espera que el trabajo sirva de referencia para la construcción de una política agregada que atienda la particular situación de las empresas analizadas, algo relevante en tanto estas empresas no logran reconocimiento Estatal como integrantes del sector. Asimismo, se busca la reflexión de cambios de paradigmas de gestión, generar nuevos interrogantes y cuestionamientos para despertar la conciencia estratégica organizacional o detectar nuevos problemas a abordar en investigación.

Por último, el presente trabajo considera necesario las acciones de transferencia de conocimiento, pues facilitan el logro de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

Abstract

This thesis focuses in an exploratory study of small and medium company's population of the hydrocarbon sector. These companies, from the Quilmes department, are oriented to final production or the commercial area.

The work explains the difficulties small companies encounter to compete in a dynamic market, with increasing environmental demands and financial restrictions. This combination results in an overvaluation of the firm capabilities in order to secure the survival.

This work was based in a complete study of primary and secondary sources for data collection and evaluation of the sector. Adaptation of the hydrocarbon sector was combined with qualitative and quantitative approach using three research tools (personal interview, BCRA questionnaire and Veraz questionnaire). The theoretic framework behind the thesis was the Organizational Ecology Theory and the Strategic Environmental School.

Management skills deficit was studied (organizational, associative, cooperative and innovative). The absence of knowledge of the vulnerability of the firms in a changing environment was also a part of the research.

The thesis pretends to be a reference for the creation of polices oriented to the particular sector of the companies studied. This is relevant because these companies don't receive acknowledgment from the government as part of the hydrocarbon sector. This work also tries to show the changes in the paradigm of management, creating new questions in order to awake the organizational strategic consciousness or detecting new problems for future research.

The present work considers necessary actions of knowledge transfer to achieve sustainable competitive advantages.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Tabla de Contenidos

Índice

Agradecimientos

Introducción

Capítulo 1 - Estado de la cuestión

1.1. Teoría Ecológica Poblacional

1.2. Modelo Evolucionista

1.3. Conclusión del capítulo

Capítulo 2 – Estado de situación del sector

2.1. Descripción del sector hidrocarburífero

2.1.1. Reseña del sector

2.2. Descripción Macro Cadena de Valor

2.3. Conclusión del capítulo

Capítulo 3 - Tareas de campo

3.1. Fundamentación

3.1.1. Metodología

3.2. Resultados empíricos

3.2.1. Dimensiones

3.2.1.1. Capacidades cognitivas gerenciales

3.2.1.2. Percepción y relación con el entorno

3.2.1.3. Conformación de redes, colectivos y asociaciones

3.2.1.4. Dependencia de recursos

3.2.1.5. Estrategias innovativas

3.2.1.6. Estado de salud de la población

3.2.1.7. Responsabilidad social empresaria

3.2.2. Conceptualizando los emergentes del relevamiento

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

3.3. Conclusión del capítulo

Conclusiones

Bibliografía

Glosario

Anexos

Anexo I: Carta de presentación

Anexo II: Credencial del encuestador

Anexo III: De los instrumentos utilizados

Anexo IV: Resultado de las encuestas

Gráficos

Gráfico 2.2: Evolución del saldo comercial en combustibles (en millones de dólares)

Gráfico 2.3: Evolución de las importaciones de combustibles (en millones de dólares)

Gráfico 2.4: Evolución de la producción de petróleo de REPSOL - YPF (en millones de m3)

Gráfico 2.5: Evolución de la producción de gas de REPSOL - YPF (en millones de m3)

Gráfico 2.6: Evolución del nivel de reservas de petróleo de REPSOL - YPF (en millones de barriles)

Gráfico 2.7: Evolución del nivel de reservas de gas de REPSOL - YPF (en miles de millones de m3)

Gráfico 2.8: Evolución Matriz Energética. Año 1970 – 2012

Gráfico 4.1: Diagrama de Pareto: Proceso de gestión

Gráfico 4.2: Diagrama de Dispersión: Deuda en Bancos

Gráfico 4.3: Diagrama de Dispersión: Educación y edad organizacional

Gráfico 4.4: Nivel Educativo

Cuadros

Cuadro 2.1: Extracción de petróleo y gas natural.

Total país. Años 2008 – 2012

Cuadro 3.1: Procedencia de datos obtenidos.

Cuadro 3.2: Grupo Muestral A. Encuestas empresas hidrocarburo BCRA.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Cuadro 3.3: Grupo Muestral A. Encuestas empresas hidrocarburo Veraz.

Cuadro 3.4: Grupo muestral C. Encuestas empresas energéticas BCRA.

Cuadro 3.5: Grupo Muestral B. Encuestas empresas energéticas Veraz.

Cuadro 3.6: Grupo muestral A y C. Encuestas empresas hidrocarburo BCRA.

Cuadro 3.7: Grupo muestral A y C. Encuestas empresas hidrocarburo Veraz.

Cuadro 3.8: Grupo muestral B y D. Encuestas empresas energéticas BCRA.

Cuadro 3.9: Universo muestral. Encuestas empresas BCRA.

Cuadro 4.1: Etáreo Empresas

Tablas

Tabla 2.1: Tamaño de las empresas por año de iniciación de las operaciones

Tabla 2.2: Ramas en las que se desenvuelven las empresas

Tabla 2.3: Nómina de empresas por actividad dentro de la macro cadena de valor

Tabla 3.1: Grupo muestral A. Resumen del operativo.

Tabla 3.2: Características grupo muestral A.

Tabla 3.3: Características técnicas del operativo.

Tabla 3.4: Desagregado de conceptos y dimensiones

Tabla 3.5: Capacidades Cognitivas gerenciales.

Tabla 3.6: Percepción y relación con el entorno.

Tabla 3.7: Conformación de colectivos, redes y asociaciones.

Tabla 3.8: Dependencia de recursos.

Tabla 3.9: Estrategias innovativas.

Tabla 3.10: Estado de salud económica poblacional

Tabla 3.11: Responsabilidad Social Empresaria.

Figuras

Figura 1.1: Mapa conceptual

Figura 1.2: Arquitectura macro cadena de valor

Figura 2.1: Macro cadena de valor

Figura 2.2: Macro cadena de valor PyMEs servicios petroleros y productos finales

Figura 3.1: Muestreo no probabilístico

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Figura 4.1: Diagrama de Ishikawa: Proceso de gestión

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Agradecimientos

Durante estos últimos años mi vida ha sido colmada de situaciones de aprendizaje. Cuestiones de salud y crisis han sido atenuadas y acompañadas por mis estudios de posgrado y maestría. Desde luego quisiera agradecer a Dios y a las personas que me acompañan, pues han sostenido la dedicación para presentar esta tesis. Cualquier mérito que se reconozca a este trabajo se debe en gran parte a ellos. Por este motivo, quisiera expresarles mi profunda gratitud.

Quiero agradecer, en primer lugar a mi director, el Profesor Darío Codner por su confianza y consejos en momentos de indecisión, y especialmente por su insistencia para abordar una temática que me apasione. Durante estos dos últimos años de formulación de la tesis, he tenido la dicha de compartir largas horas de conversación con mi codirector Doctor Sebastián Pedro Salvia, quien ha donado generosamente su tiempo, saberes y paciencia con la que me ha sabido conducir a lo largo de este trayecto.

Merecen una mención especial los profesores que me acompañan en el emocionante campo de la investigación, de los que he recibido continuas muestras de interés personal para que esta tesis llegara a buen término. La importante intervención de mi codirector y colegas procuró la amalgama en la combinación de múltiples visiones, la corrección y mejoramiento de la obra presentada. Sin sus significativos aportes académicos complementarios, no se podría comprender plenamente el presente trabajo. En dicho orden, agradezco a Gustavo Lugones por motivarme a asumir el camino del trabajo de investigación y a Héctor Pralong con quien compartí largamente mis preocupaciones en el proceso de elaboración de la tesis cuando todo parecía imposible.

Agradezco a la Universidad Virtual de Quilmes y a todos los profesores de la Maestría en Ambiente y Desarrollo Sustentable, por su apasionada dedicación para que las personas desarrollen plenamente su potencial, su formación profesional y especialmente cualidades humanitarias a sus alumnos. No quisiera olvidar a Cristina Carballo y Juan Manuel Cerdá, a la que debemos tanto todos los alumnos de la maestría. Ellos serán un punto de referencia permanente en mi actividad profesional y en la satisfacción de enseñar en las aulas presenciales y virtuales de la Universidad.

El profundo recuerdo amoroso de mis padres, Eduardo López Micossi (nunca olvidaré tu amistad), familiares y amigos que han estado incondicionalmente conmigo en los momentos más difíciles de este camino. Les agradezco tanto afecto y apoyo sabiendo que mi gratitud nunca será suficiente. Sin su compañía, el esfuerzo de estos años no habría merecido la pena.

Esta tesis está dedicada a todos ellos.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Introducción

La Tesis presenta los resultados de una investigación que se inscribe en una línea de indagación reconocida en la administración y el desarrollo sustentable: el estudio de las estrategias empresarias para el crecimiento de la competitividad y la rentabilidad, y sus consecuencias en términos medioambientales. El propósito de este trabajo es realizar un estudio exploratorio de las industrias hidrocarburíferas radicadas en el municipio de Quilmes, en particular sobre las pequeñas empresas que trabajan en los productos finales y su comercialización. El trabajo permite detectar señales tempranas sobre el comportamiento organizacional, evaluado bajo la Teoría Ecológica Organizacional (TEO). Como aporte adicional, se intenta comprender las ventanas de oportunidades y limitantes del sector en la región.

La investigación se desarrolló en dos etapas. Durante la primera etapa de trabajo se realizó el análisis de la información disponible y el despliegue del marco teórico que dará sustento cualitativo a la investigación. En este punto se procedió a la contextualización de los paradigmas que inspiran a las teorías con criterio etnometodológico (Garfinker, 1929). La propuesta consiste en entender a la etnometodología, como el producto de un conocimiento práctico dentro de la estrategia procedimental. En dicha dirección, el primer paso, fue la elección de las fuentes pertinentes que respondan a la realidad del estudio (constatación por documentación), reuniendo requisitos de seriedad y confiabilidad y, naturalmente de ser comparables dentro de la unificación conceptual. En la siguiente etapa se establecieron las bases para sintetizar el pensamiento evolucionista organizacional, las teorías biológicas de evolución de las especies con las estrategias corporativas y se llevó a cabo un análisis integral de las evidencias recogidas para la elaboración del documento final.

En este sentido, el trabajo se centró en la matriz disciplinar específica referente a la creación de valor empresarial de las estrategias corporativas dentro de la TEO. Se buscó conceptualizar la *praxis* profesional mediante la formulación de hipótesis de trabajo, el análisis de la información empírica y la sintetización de conclusiones.

Un objetivo transversal consistió en contrastar modelos teóricos que tienden a explicar la variedad de fenómenos organizacionales, pero desde la perspectiva general de la TEO y la Escuela Estratégica Ambiental. Entre sus contenidos se destacan: el alcance de los estudios a nivel organizacional y poblacional en su entorno, las redes sociales de la comunidad y arraigamiento, el estado del ciclo de vida de las organizaciones y sus estrategias competitivas. A partir de ello, se estudió la relación entre las capacidades cognitivas gerenciales y la supervivencia organizacional.

La estructura metodológica diseñada para la tesis se basó en la detección de un problema central para el sector bajo análisis: la relación de empresa con su entorno.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Específicamente se trata de hacer observables las dificultades de la inserción de las PyMEs del sector hidrocarburífero del partido de Quilmes en un mercado dinámico, con crecientes exigencias medioambientales y con restricciones financieras particularmente importantes por el tamaño de dichas empresas. Ante las características del entorno, se detectó en opinión de los encuestados, una sobrevaloración de las capacidades de las empresas para asegurar su supervivencia y acumulación.

Sobre la comprensión del problema planteado, se planteó una hipótesis de trabajo que postula que las PyMEs del sector radicadas en el partido de Quilmes poseen un déficit de capacidades gerenciales necesarias (organizativas, asociativas, de cooperación e innovación) para lidiar con un entorno complejo, caracterizado por escasa disponibilidad de recursos financieros, un mercado dinámico y una preocupación creciente por el cuidado del medioambiente. La falta de reconocimiento de éste déficit de capacidades gerenciales, puede generar vulnerabilidad frente a los cambios del entorno, y por consiguiente afectar la supervivencia organizacional.

A partir de ello, el presente trabajo busca integrar la dependencia de recursos, las capacidades gerenciales y ambientales presentes en las firmas objeto de análisis. Partiendo de la base de los fundamentos disciplinares (Maynard, 2001), el presente estudio se enmarca dentro de los retos y oportunidades futuros para la integración de recursos técnicos y humanos (activos tangibles e intangibles), la conversión de la información a conocimiento, la compatibilidad ambiental, la capacidad de reconfiguración de las empresas y los procesos innovadores y aplicaciones colaborativas; retos que se estiman serán los medios para enfrentar los cambios del entorno y la creación de ventajas competitivas (Mintzberg, 2010).

El presente trabajo es pertinente dado que está alineado con dichos retos futuros, para la conversión de información a conocimiento sobre las capacidades estratégicas de generación de valor empresarial frente a la compatibilidad con los impactos del entorno.

Enfoque metodológico de la tesis

Siguiendo a Mendicoa (2003) sobre el encuadre de la tesis, se ha enmarcado en el pluralismo que distingue dualidad en el pensamiento científico. Se ha optado por el **comprensionismo**, el cual postula la radical heterogeneidad entre los hechos humanos o sociales y los hechos de las ciencias naturales. Según la autora, el núcleo del método se lo encuentra en la captación intuitiva, a partir de un esfuerzo de empatía de las significaciones que todo hecho humano y social conlleva.

La dualidad exige dos actitudes epistemológicas: la explicación y la comprensión, lo que entraña en autonomía recíproca en correspondencia con el pluralismo, la selección de la metodología del **comparativismo**. El mismo posee una fuerte raíz en el método

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

experimental, sin embrago y como expone la autora, el científico puede de manera indirecta manipular las variables que le interesa controlar, dentro de ciertos límites. Como consecuencia de la diversidad, la variedad de formas y procesos tanto en el espacio como en el tiempo, lleva a exámenes simultáneos que conservan a la vez elementos en común y algunos diferentes.

El valor de las hipótesis planteadas se encuentra en la posibilidad de ser puesta a prueba bajo un esfuerzo de refutación y de salir sin contradicciones, luego de haber corrido riesgos de falsación. Sin embargo, se presentan en el presente trabajo inferencias basadas en teorías de más amplio alcance, con nivel clasificatorio (sistematización, categorización y ordenación) de disímiles escuelas estratégicas y sin la intensión original manifiesta por los autores citados de contribuir a la TEO. En dicho orden, se destacan argumentaciones dialécticas en contraposición o adhesión a estas teorías basadas en el desarrollo de mismos autores como son Henri Fayol (1841 – 1925), Frederick W. Taylor (1856 – 1917), Ansoff (1965), Henry Mintzberg (1978), Michael Porter (1980), W. E. Deming, J. Juran y P. Crosby (1982) y G. Hamel y C. K. Prahalad (1984). La importancia de lo expuesto implica que las indagaciones exploradas han sido condicionadas por el enfoque inicial adoptado por el investigador.

La teoría orienta la investigación, en cuanto que señala los hechos significativos que han de estudiarse y ordena la formulación de preguntas. El análisis de los resultados o conclusiones determina si se confirman o no las hipótesis formuladas y si moran dentro del marco teórico del que se partió. Sin embargo, la elección de una u otra teoría condiciona la importancia relativa de los problemas y de la temática que se ha de estudiar; consecuentemente, en cierta medida, el proceso de investigación y sus resultados dependen de esa primera elección.

Kuhn (1970) ha admitido que no existe ningún argumento puramente lógico que demuestre la superioridad de un paradigma sobre otro y que, por tanto, impulse a cambiar de paradigma a un científico racional. Kuhn continuó utilizando el concepto de paradigma en su sentido general para referirse a lo que ha rebautizado como matriz disciplinar. No obstante, las investigaciones consultadas no logran integrar o sostener el vínculo con el objeto estudiado, de modo que el marco conceptual de las teorías que soportan el evolucionismo organizacional en palabras de Mintzberg (2010), no otorgan un acuerdo generalmente aceptado.

Enfoque metodológico del despliegue

La aldea global que proporciona la disposición de información de múltiples y variadas fuentes, por una parte permite difundir herramientas y técnicas para el gerenciamiento estratégico, pero al mismo tiempo, dicha proliferación no siempre ha producido como

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

resultado un mejor proyecto estratégico. De hecho, la adhesión a paradigmas organizacionales para comprender y actuar frente a la complejidad, ha tornado a la dirección estratégica en un proceso de gestión de mayor confusión.

La acción estratégica debe proporcionar un modelo de decisiones sobre la distribución de recursos sobre la base de las estrategias seleccionadas para el escenario competitivo esperado, tal que eleve las capacidades de aprendizaje continuo y la generación de valor para la organización. Los hechos de la economía real pueden ser comprendidos utilizando conceptos de la TEO, *aggiornándolos* a las tensiones del contexto actual globalizado de los negocios, para evitar el descalce entre las altas modificaciones sustanciales ocurridas dentro de las prácticas de negocio empresarial con los postulados de la TEO (Fernández Ziegler, 2014).

La dirección estratégica se ha nutrido de invalorables aportes, en su mayoría nacidos de la praxis en un mundo que difícilmente repite escenarios competitivos, aunque se acepte conceptualmente que los mismos sean pendulares en sus raíces macroeconómicas. En dichos escenarios se modula la Escuela Estratégica Ambiental.

El objetivo primordial estratégico de todo administrador es la supervivencia de la organización en el largo plazo (Sallenave, 1993). La adaptación de la organización a los cambios exógenos desde luego genera cambios endógenos en relación unívoca, lógicamente en función a los recursos (humanos y materiales) que estas poseen. Desde luego toda herramienta o técnica para la acción estratégica en la creación de valor para la organización es pasible de mejoras, pero los argumentos conceptuales de los marcos teóricos de los últimos trabajos de investigación, demuestran serios vacíos conceptuales. Dichos vacíos conllevan a recurrir simultáneamente a diversas escuelas estratégicas para justificar erróneamente sus hipótesis de base.

Existe sobrada bibliografía sobre las formas de estructuras empresariales, que desde luego reflejan el *cuantum* necesario en correlato con su ciclo de vida y que reflejan el *totum revolutum* que presenta la realidad de los mercados. Desde luego, los crecimientos de las organizaciones (muchas veces sin desarrollo) están obviamente ligados al crecimiento o situación de la demanda, económicamente evaluados por sus portafolios de servicios o productos. Ningún ente empresa podría sobrevivir sin clientes y precisamente esta verdad es puesta en conflicto o en el mejor de los casos, bajo estudio.

Lo expuesto surge de la revisión bibliográfica y en especial de las Tesis Doctorales consultadas, las cuales se han desplegado en sentido puramente teórico, desligado de la *praxis* profesional. De aquí nace la problemática de contrastación de autores, ya que según la corriente seleccionada, se encontrarán discrepancias o mismos autores ubicados en Escuelas (*ethos*) opuestos, otorgando dudas razonables sobre la clasificación explorada. De allí que se incluya en todo el recorrido la metodología trabajada en fuerte

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

connotación con el marco teórico, práctica profesional del investigador y la información relevada con datos *in situ*.

De manera tal, se ha utilizado para el despliegue del trabajo una metodología **explorativa**. La investigación brinda una visión de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, con un marco teórico, con hipótesis de acercamiento o de ciertas generalidades pues las unidades de estudio carecen de seguimiento histórico, en conjunto con los recursos que dispone el investigador.

Lo expuesto resulta suficiente como para emprender un trabajo más profundo y expresa la elección de las metodologías utilizadas para las unidades de estudio acabadamente definidas en un ámbito regional y temporal claramente circunscripto. Es decir, plantea un trabajo de investigación teórico práctico, a diferencia de las tesis doctorales exploradas.

Así, el trabajo busca contribuir al avance del conocimiento científico en el campo de la economía y la administración ampliando el conocimiento de las formas de gestión empresaria de las pequeñas y medianas empresas del partido de Quilmes.

De esta manera la tesis permite, en primer lugar, continuar con la acumulación de conocimiento en un área tan importante para el desarrollo del país como el estudio de las capacidades adaptativas de las firmas hidrocarburíferas, eje central de toda estrategia de desarrollo.

En segundo lugar, es importante mencionar que el trabajo propuesto permite realizar la transferencia de los resultados alcanzados al entramado productivo y a las organizaciones corporativas empresarias, como la Unión Industrial de Quilmes. Así, se espera contribuir al fortalecimiento de las capacidades de vinculación, transferencia e investigación de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) con su comunidad local.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Capítulo 1 - Estado de la cuestión

Dentro de la Teoría de las organizaciones, se enmarca la Teoría Ecológica Organizacional (TEO). Son numerosos los estudios teóricos y empíricos que tienen por objetivo a la TEO, aunque aborden aspectos específicos. Múltiples autores han abordado el campo disciplinar de la TEO, entre los cuales se destacan clásicos como Burns y Stalker (1961), Ehrlich y Raven (1964), Lawrence y Lorsch (1967), Child (1972), Emery y Trist (1973), Harrigan (1988); Miles, Snow y Pfeffer (1974), Pfeffer y Nowak (1976), Hannan, M. T., y Freeman, J. (1977), Pfeffer y Salancik (1978), Moore (1979), Astley, W. G. y Fombrun, C. J. (1983), Carroll (1984), Wholey yBrittain, (1986) y Lissack (2002).

La ecología organizacional exhibe un moderado nivel de acuerdos teóricos en términos de qué es el objeto de su estudio y cómo debe ser abordado el mismo. Ha efectuado progresos desde su aparición en 1977 y puede mostrar una serie importante de publicaciones en los principales *journals* de sociología y estudios organizacionales. Sin embargo, ha sido objeto de diversas críticas por la analogía establecida con la biología. Los críticos indican que las organizaciones no son organismos. Si bien nacen y mueren, aunque conceptualmente la operacionalización de tales conceptos no está exenta de dificultades (especialmente en el caso de las "muertes" organizacionales), no se reproducen y no dejan descendencia como sus contrapartes naturales. Esto ha sido claramente reconocido por Hannan y Freeman (1989). Asimismo, Penrose (1952) presentó una enérgica crítica al uso de la analogía biológica en economía por dos razones: primero, porque los agentes humanos se guían por sus propósitos, mientras que la selección natural se guía por sus genes; segundo porque no existe equivalencia en el ámbito socioeconómico a las peculiaridades duraderas y heredables.[1]

Comencemos reflexionando sobre la tradición PyMEs en nuestro país. En general son empresas familiares que transfieren sus capacidades de negocio a sus herederos o descendientes. Lo expuesto implica un sello personal establecido por su fundador, el cual se consolida como un fuerte factor cultural que influye en el propósito de la misma y en el modelo adoptado de su conducción. La construcción de una cultura empresarial es uno de los factores que influyen en el éxito organizacional, con el mismo grado de importancia que la inyección de flujos financieros.

[1] Cabe destacar que estas críticas no se basan en una lectura completa de los trabajos de los teóricos de esta perspectiva, que utilizan la analogía en un sentido ciertamente limitado y con plena conciencia de dichas limitaciones.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

El trabajo de relevamiento de la bibliografía a los efectos de establecer el estado del arte es complejo, debido a que coexisten diferentes matrices disciplinares yuxtapuestas con argumentos sostenidos por varias perspectivas y Escuelas (*ethos*) disciplinares.

Sin embargo es comprensible, pues como expresa Ander-Egg (1995) se ha de advertir que todo sistema de clasificación y de unificación sistemática es un cierre del campo de investigación. Justificado o arbitrario, es siempre una delimitación de las variables a observar. Es evidente, nos dice Castells (1992), que esta categorización reviste a los datos de un contenido teórico o ideológico, sea por el cuadro conceptual del investigador o por las connotaciones culturales ligadas a los términos del lenguaje.

En este sentido, hay que señalar que los abordajes refieren a las importancias relativas otorgadas a los factores ambientales externos y/o internos dentro de una circunscripción temporal y espacial, relevando asimismo los éxitos empresariales según sea por el ciclo de vida de la organización, grupo de directores o gerente general (CEO – *Chief Executive Officer*) del cuerpo gerencial (*Management*), la estructura de la organización, la población de organizaciones y todo ello evaluado en una comunidad organizacional estipulada. Las teorías de alcance medio reconocidas en la bibliografía hacen foco en un aspecto parcial de la cuestión para, en palabras de Mintzberg (1999: 15) "mofarse en completa ignorancia del resto".

Tal como clasifica Carroll (1992) la TEO aborda tres niveles de unidades para su estudio:

Nivel organizacional: Se ocupa de los eventos demográficos y los ciclos de vida individuales de las organizaciones. Atiende a la evolución adaptativa de la estructura de las empresas. La unidad de análisis es la institución, en la que se analizan las tasas de mortandad y natalidad.

Nivel poblacional: Se ocupa del crecimiento y declive de las poblaciones de las organizaciones en interacciones múltiples que se desarrollan en un nicho del entorno (*Cluster* de agentes que se transforman en meta agentes). Se incorpora el argumento selectivo, en aproximación a los cambios inerciales (Baum, 2006). La unidad de análisis es el conjunto de empresas similares (organizaciones dentro de una población determinada que refiere a un sector productivo), el cual toma recursos para sobrevivir y reproducirse dentro de factores ambientales externos compartidos.

Nivel comunidad: Se ocupa de la ecología de las poblaciones de organizaciones en una comunidad, sometidas todas a un mismo entorno en el cual se analizan las interdependencias de las acciones colectivas que viven en una misma región. La unidad de análisis es el colectivo organizacional, las redes y la competitividad entre múltiples poblaciones (Van de Ven, 1976). Las fuerzas competitivas se analizan ya no entre las organizaciones de una población, sino entre las comunidades organizativas como sistema de evolución colectiva. Los hechos colectivos surgen de las acciones del sistema social,

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

mediante la coordinación voluntaria de todas las organizaciones de una población que conforman el colectivo interorganizacional. La acción puede ser intencionada (Teoría de la Estrategia Colectiva, tiene su inspiración en el trabajo de Hawley (1950), *Human Ecology*), determinista (Teoría de la Ecología de Comunidades, Aldrich, McKelvey y Ulrich, 1984) o emergente de naturaleza cognitiva y social (Teoría de la Representación Competitiva, Porac y Thomas, 1990). Otros autores (Astley, 1981 y Pfeffer, 1982) prefieren realizar una clasificación de las unidades de estudio o agentes de micronivel (individuos y las organizaciones) y de macronivel (las poblaciones y las redes de organizaciones). Las definiciones de los niveles y unidades de análisis lógicamente condiciona las variables y procesos que el investigador considera, de allí que existan las posturas individualistas (son las personas las que deciden) y los estructuralistas (son los grupos sociales los que deciden).

Atendiendo la taxonomía de las unidades de análisis expuestas anteriormente, se pueden agrupar las mismas en tres bloques dentro de la TEO:

a) En el primer bloque se encuadra la **Teoría Ecológica de las poblaciones** (Hannan y Freeman, 1977) que sostiene un modelo de selección natural de las organizaciones efectuado por el entorno, pues éstas no poseen la capacidad de prever sus amenazas. El argumento sobre la imposibilidad de anticipar los estados futuros del contexto dio origen a la **Teoría de la Inercia Estructural**, la cual sostiene que las organizaciones poseen una inercia estructural que limita su radio de acción, por cuanto es el entorno quien selecciona a éstas. También la problemática poblacional es abordada por la **Teoría de la dependencia de recursos** (Aldrich y Pfeffer, 1978), que argumenta que las empresas son incapaces de generar todos sus recursos, por cuanto dependen de entidades proveedoras (influencia interorganizativa).

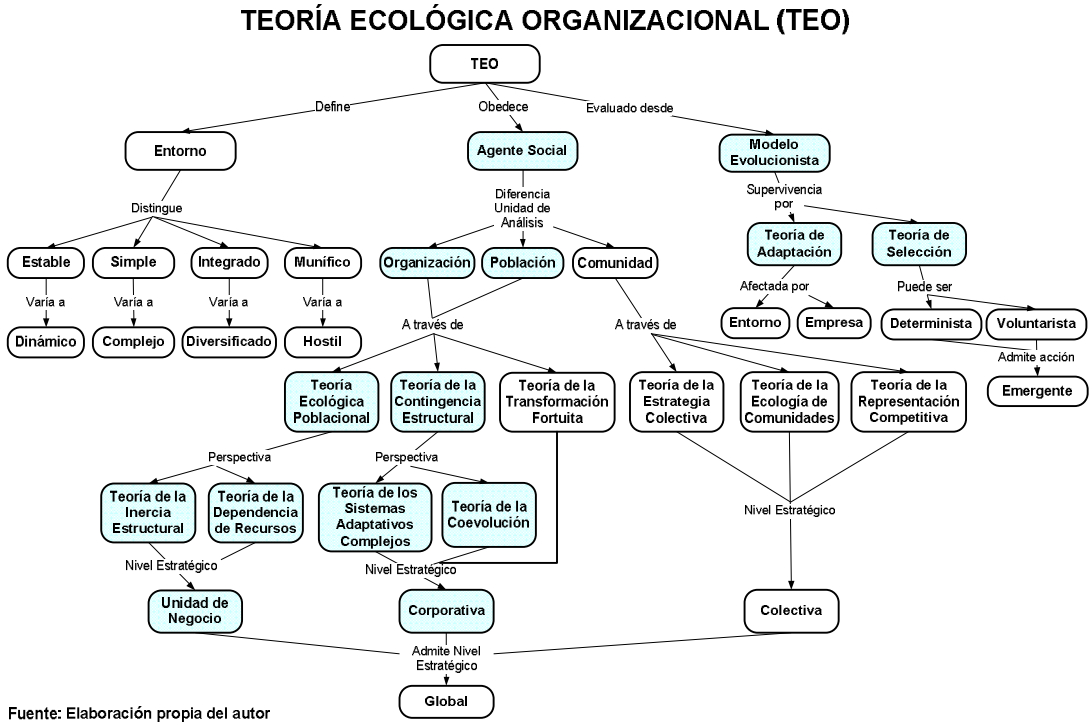
b) En el segundo, la **Teoría de la contingencia estructural** (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967) que conforma la perspectiva de adaptación racional (consciente y premeditada) en la cual son las organizaciones las que seleccionan sus acciones y estructura. Se podría incorporar dentro del bloque a la **Teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos** (Lissack, 2002) que postula el aprendizaje y adaptación de las organizaciones. También a la **Teoría de la Coevolución** (Ehrlich y Raven, 1964) al reconocer que la evolución de las organizaciones depende ineludiblemente de la evolución recíproca entre especies interactuantes y sus interacciones.

c) En el tercer bloque se enmarca la **Teoría de la transformación fortuita** que niega la racionalidad de las conductas de los *Management* y del entorno, pues postula una baja

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

correlación entre la toma de decisiones y las tasas de supervivencia debido a la racionalidad limitada de la alta dirección.

Figura 1.1: Mapa conceptual



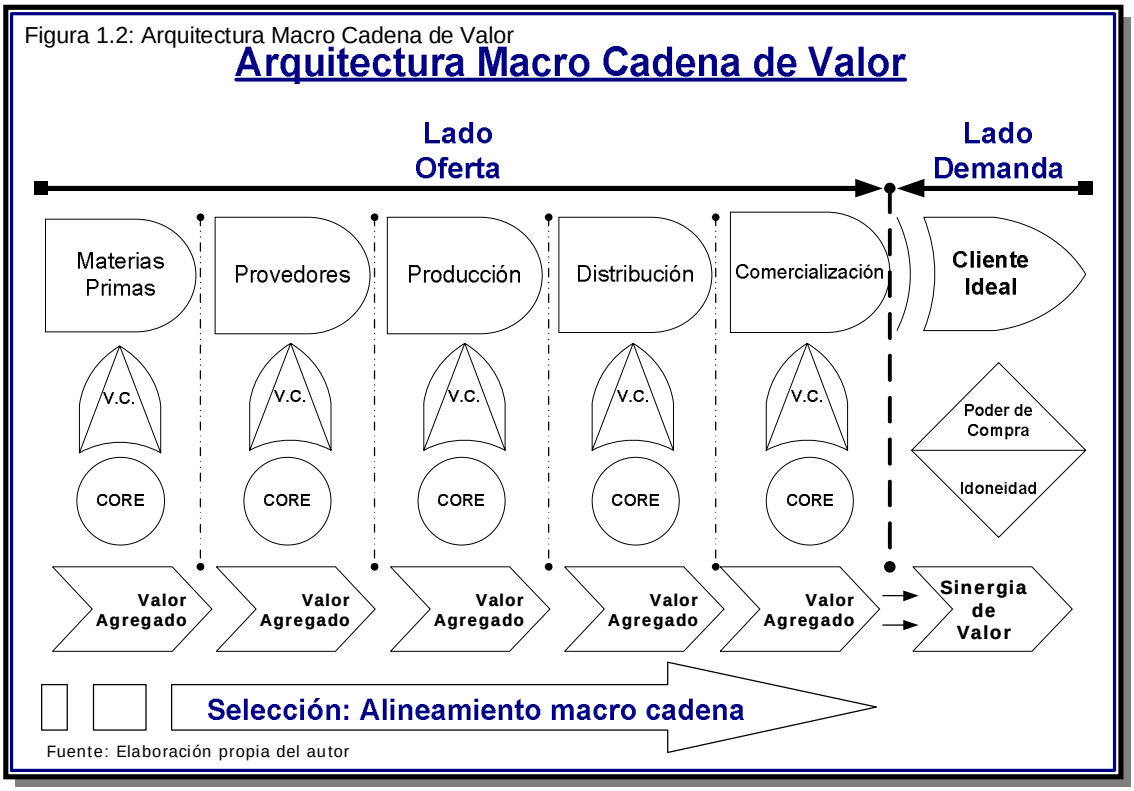
En la figura 1.1 se ha diagramado un mapa conceptual que centre y ubique los alcances de las unidades de investigación, las teorías que tratan a las mismas y los niveles de estrategias que se aplican individualmente y a cada conjunto de organizaciones como matriz disciplinar general. Su importancia radica a los efectos de establecer claramente los alcances del marco teórico aplicado dentro del modelo de investigación, luego de realizada la revisión bibliográfica y las tesis exploradas destacadas en la bibliografía. Se presentan las teorías seleccionadas dentro de la matriz disciplinar mediante el destacado de cada recuadro aplicado, es decir, se aclara especialmente las teorías que han quedado fuera del alcance de la presente investigación.

Para finalizar y a los efectos de ubicar dentro del modelo general de negocios la injerencia del estudio de las teorías basadas en las unidades de estudio, se grafican sus niveles de alcance. La figura 1.2 refleja la arquitectura de la macro cadena de valor.

Cada eslabón de la cadena refiere a la unidad de individuos u organizaciones que mediante sus ventajas competitivas (V.C.) generan acumulación de valor económico gracias a su principal actividad de negocio (*Core Business*). El conjunto de individuos que poseen el mismo rubro de actividad, conforman el nivel poblacional. Es decir que se puede

explorar cada eslabón de la macro cadena desde el análisis poblacional. Cada macro cadena de valor específica, desde la producción de recursos básicos (materias primas) hasta llegar a la comercialización, se reconoce como Colectivo Organizacional. Todos los colectivos que operan económicamente en una región, se evalúan a nivel comunidad. La sumatoria de todas las acumulaciones de valor de las comunidades regionales constituye la generación del producto bruto interno (PBI) de cada país.

Figura 1.2: Arquitectura Macro Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia del autor

1.1. Teoría Ecológica Poblacional

La Teoría Ecológica de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977) sostiene un modelo de selección natural de las organizaciones efectuado por el entorno, pues éstas no poseen la capacidad de prever sus amenazas. Así delinean una evolución de las estructuras de las organizaciones en función a la etapa de sus ciclos de vida, la cual establece un gen inicial que evoluciona en estructuras más rígidas y menos capaces de tomar decisiones estratégicas.

El principal referente que expone Marafuschi (2013) de esta escuela es Hannan (1977), quien en su libro Ecología Organizacional (1989), estableció el marco teórico a partir del cual se desplegarían estudios referidos a temas puntuales como la densidad poblacional, la dependencia de la edad y del tamaño de las organizaciones.

Esta teoría hace hincapié en utilizar conceptos teóricos provenientes de la biología, como la evolución y la relación variación – selección – retención a la realidad de las organizaciones.

El argumento sobre la imposibilidad de anticipar los estados futuros del contexto dio origen a la **Teoría de la Inercia Estructural**, la cual sostiene que las organizaciones poseen una inercia estructural que limita su radio de acción, por cuanto es el entorno quien selecciona a éstas.

Según Hannan y Freeman (1984, p: 151), la inercia, en relación con el cambio medioambiental puede definirse en términos relativos y dinámicos. Por lo tanto el concepto de inercia estructural se referirá a la correspondencia entre los comportamientos de una clase de organización y su entorno. De esta manera las estructuras de las organizaciones tienen una alta inercia cuando la velocidad de reorganización es mucho más baja que la tasa a las que las condiciones del entorno cambian.

Campos S, Carro R, Duran C y Fernñandez H (2000), expresaron que el cambio organizacional adaptativo de los aspectos centrales como estructura de poder, estrategia de marketing, tecnología básica y objetivos centrales es sumamente difícil de modificar ante cambios en el contexto, pues las fuerzas inerciales dificultan la adaptación de la organización al entorno. Si las organizaciones son relativamente inertes, un fuerte cambio contextual tendrá efectos sobre la composición de la población, generando presiones seleccionistas que favorecerán positivamente a organizaciones nacidas bajo nuevas condiciones contextuales y adversamente eliminando a aquellas surgidas bajo contextos anteriores, debido a que las renovadas fuerzas inerciales no brindan “tiempo de respuesta” para efectuar adecuadamente un proceso de cambio adaptativo.

Nelson y Winter (1982) adhieren a esta teoría, sugiriendo que las organizaciones pueden superar la oposición entre la actividad rutinaria y la innovación con nuevas combinaciones de rutinas existentes y confiables, y avalando que esas rutinas de cambio y la confianza para ejecutar cierto cambio en la organización se desarrollan con la experiencia de cambio acumulada.

La inercia de una organización tiende aumentar a largo plazo y solo la ocurrencia de un cambio la hace temporalmente más flexible. Sin embargo, puede contener una desventaja etiquetada como la trampa de la "competencia" donde un cambio puede ser aplicado sin importar si realmente soluciona los problemas o no. Una vez que se hayan superado las fuerzas de inercia, el cambio puede ganar ímpetu, pero con la edad de la organización y el tiempo transcurrido desde el último cambio ocurre la desaceleración (Amburgey Kelly y Barnett 1993).

Según Aldrich y Pfeffer (1976), las formas organizativas están sometidas a un proceso evolutivo que incluye tres etapas: variación, selección y retención. En la fase de variación las organizaciones tratan de adaptarse a las condiciones de su entorno, con lo

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

cual pueden variar e incluso crear formas organizativas completamente nuevas en el interior de una población. En la fase de selección las formas organizativas compiten por unos recursos ambientales que son escasos y, como resultado, sólo sobreviven las que han conseguido una mejor adaptación. En la etapa de retención las formas organizativas que han tenido éxito son preservadas por otras organizaciones.

En entornos con cierta regularidad en cuanto a la estabilidad temporal, permite que las organizaciones se consoliden dentro de un sector o rubro de actividad donde operan, logrando experiencia acumulada, economía de escala, penetración de imagen de marca y poder de negociación con sus proveedores y clientes. Así, la inercia estructural de una organización posee correlación positiva con el tiempo de permanencia de la misma desde su creación, del organigrama adoptado y de la complejidad de sus procesos internos.

Muchos profesionales y estudiosos de administración no se encuentran del todo confortables con la teoría de la inercia estructural. Esto no debe resultar extraño, por cuanto la perspectiva adaptativa ha sido dominante en el pensamiento organizacional.

La ecología organizacional simplemente es un llamado de atención sobre esta visión y, si bien postula la importancia de la evolución darwiniana contra la lamarckiana (implícita en la perspectiva dominante), no excluye la posibilidad de que esta última también se produzca. En rigor, algunos partidarios de la ecología creen que es necesario alcanzar una síntesis entre ambas (Baum, 1996), lo cual únicamente puede realizarse sobre la base de la profundización de las condiciones de aplicabilidad de ambos enfoques de la evolución organizacional.

Desde el punto de vista estratégico, la teoría de la inercia implica la dificultad de anticipar los estados futuros o cambios de los factores ambientales externos. Sin embargo, la aplicación de estrategias corporativas puede coadyuvar con alianzas o adquisiciones de los proveedores de los recursos claves de la organización, encuentros de las cámaras de comercio para acordar el apoyo gubernamental, créditos blandos o subsidios específicos como para citar las acciones más comunes que realizan las poblaciones económicas. Las estrategias a nivel unidad de negocio, básicamente construyen ventajas competitivas sostenibles y sustentables, las cuales nacen de una correlación entre las habilidades distintivas de la organización, frente a los cambios de la demanda.

Cabe destacar que las consecuencias de una teoría de este tipo tienen también carácter práctico, ya que ciertas estrategias voluntaristas de intervención organizacional resultan cuestionadas. No se trata de un enfoque fatalista. Según Otero Neira, M (2002), la teoría de la inercia estructural no postula que el cambio organizacional es imposible, sino que es menos usual de lo que se cree, conlleva exponer a la organización a una fase de creciente vulnerabilidad y, por lo tanto, no es tan fácil salir airoso de él una vez iniciado.

En definitiva, para la investigación evolutiva, la inercia se presenta frecuentemente como una explicación de por qué las organizaciones se retrasan o no responden por

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

completo a las presiones competitivas (Gresov, Haveman y Oliva, 1993, p. 181). Scott (1992) define como determinante de la inercia al estadio del ciclo de vida o edad de la organización. Su fundamento está sostenido en los trabajos presentados por Hannan y Freeman (1984), donde establecen que la posibilidad de reproducir a la organización o mantener sus estructuras aumenta de forma exponencial con la edad. Con todo, a medida que las organizaciones crecen y transitan largos períodos sin cambios, aumenta la resistencia o probabilidad para modificar sus actividades. Por ello, las organizaciones jóvenes tienden a tener menor inercia que las antiguas y tienen más probabilidad de adoptar estructuras innovativas.

Sin embargo, Baum (1996) sostiene que la probabilidad de cambio estructural se incrementa con la edad de la organización. Buscando una explicación a la divergencia, se puede advertir que la vejez organizativa depende de la edad de la forma de la organización que se puede evidenciar en tanto como jóvenes o viejas empresas (Kelli y Amburge, 1991). En otras palabras, una PyME joven con estructura obsoleta, posee un alto grado de inercia organizacional, por contrario una empresa añosa con un espíritu proactivo para recrear sus ventajas competitivas posee mínima inercia.

Dependiendo de la teoría que se adopte, el rol que puede desarrollar la gerencia es limitado o no. Child (1972) opina que no es el ambiente el que dicta las reglas a la organización, sino que los gerentes asumen un papel decisivo en la misma. Los mismos argumentos son sostenidos por Mintzberg (2010), pues otorga una autonomía y racionalidad limitada pero suficiente al gerenciamiento para actuar en consecuencia.

De allí que Aldrich y Pfeffer (1978) hayan propuesto la **Teoría de la dependencia de recursos**. Argumentan que las empresas son incapaces de generar todos sus recursos, por cuanto dependen de entidades proveedoras (influencia interorganizativa). De allí que las organizaciones se adapten estratégicamente, pues existe una competencia por los recursos de la población.

Es por eso que las organizaciones no se enfrentan competitivamente entre ellas, sino que es el entorno quien establece limitantes de recursos y criterios de aptitud, por cuanto las tensiones por la obtención de recursos determinan la supervivencia. La teoría de la Dependencia de Recursos surge en la década de 1970 con los análisis de las empresas como unidad de investigación, de Howard E. Aldrich y Jeffrey Pfeffer. Los autores investigaron la toma de decisiones de las organizaciones, en los cuales consideran dos modelos: uno basado en la selección natural y otro basado en la dependencia de recursos, cuya diferencia radica en la toma de decisiones de la dirección y la selección del entorno.

Esta teoría toma importancia con la publicación de “Control Externo de las Organizaciones” (“*The External Control of Organizations*”, Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik, 1978), donde los autores afirmaban que las decisiones que son tomadas por las compañías se realizan estratégicamente para poder lograr ventajas sobre la obtención de

los recursos, debido a la cadena de dependencia de recursos interorganizacional, que se forma por la imposibilidad de las empresas de autoabastecerse completamente de los recursos que necesita. Es por ello, que deben recurrir a la dependencia de otras empresas para poder obtener los recursos faltantes, tomando en cuenta el contexto en el que se encuentren, por las distintas restricciones legales y económicas que deban afrontar.

Estos autores manifestaban que las pequeñas organizaciones están restringidas en la toma de sus propias decisiones por las decisiones tomadas de las grandes empresas, dificultándoles la posibilidad de modificar su contexto actual en el que se encuentren. Estas restricciones, debidas a la distribución asimétrica de recursos, suceden a nivel mundial, por lo que las empresas forman alianzas y relaciones interorganizacionales con el objetivo de minimizar la incertidumbre del mercado y posibles riesgos de futuras pérdidas.

Analizado sociológicamente, Pfeffer y Salancik consideraban que la dependencia de recursos está basada en agentes externos mientras que, económicamente, los costos de transacción se apoyan en la negociación por parte de los proveedores y de los consumidores. En esta teoría, los autores sostienen la dinámica de las relaciones interorganizacionales como principal factor para la supervivencia de la propia organización. Es decir, la aplicación de alianzas estratégicas, asociatividad y cooperación dentro del colectivo organizacional.

Asimismo, Daniel Katz y Robert Kahn (1985), en sus análisis publicados en “Introducción a la psicología social”, adhieren a esta teoría sosteniendo que las organizaciones son sistemas abiertos (no como sostienen las teorías tradicionales) con características propias a estos sistemas.

Por ejemplo, contar con ciclos repetitivos de importación, transformación y exportación brinda la actitud de que deban ser flexibles a los continuos cambios que se generan en el entorno.

Ambos autores manifestaban que el funcionamiento administrativo de una organización está basado en cinco entidades formadas por subsistemas clasificados en: subsistema de producción, que se encarga de la transformación de la energía; subsistema de apoyo, que se ocupa de conseguir el material y de las relaciones con otras organizaciones; subsistema de mantenimiento, que se responsabiliza de los insumos de la institución; subsistema de adaptación, encargado de asegurar la supervivencia de la organización a través del acomodamiento de la misma a los cambios constantes del entorno; y subsistema gerencial, responsable de dirigir y regular a los demás subsistemas.

La teoría de dependencia lógicamente está influenciada por la densidad de la población. A mayores competidores en un sector o el riego de nueva competencia, generará una tasa de mortandad y natalidad de las organizaciones que operan en el mismo. A nivel estratégico es generalmente aceptado aplicar el modelo de las cinco fuerzas de competencia ideado por Porter (1980). La acción conjunta de éstas determina

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

la rentabilidad potencial del sector y claridad sobre los términos del rendimiento del capital invertido en el largo plazo. El objetivo es encontrar una posición en el sector donde la empresa pueda defenderse o inclinar estas fuerzas a su favor. A continuación se especifican dos de las cinco fuerzas competitivas determinadas como relevantes para nuestro estudio:

Primera fuerza, Amenaza de Ingreso de potenciales competidores: La empresas al entrar en un sector, otro sector o en mercados globalizados comúnmente generan inestabilidad. La amenaza de nuevos ingresantes se contrarresta mediante la consolidación de barreras de ingreso que estén presentes, aunadas con la reacción o represalias de los competidores existentes. Se destacan seis factores:

a) Economía de escala: La reducción de los costos unitarios de un bien en tanto que aumenta el volumen absoluto producido y vendido por periodo más su curva de aprendizaje o experiencia, limita el ingreso de nuevos competidores, pues sus ofertas no son competitivas a nivel del precio de venta final.

b) Diferenciación del Marca: Las empresas establecidas tienen identificación de marcas y lealtad de los clientes, lo cual deriva de la publicidad del pasado, servicios al cliente, diferenciación del producto, o simplemente por haber sido los primeros en operar dentro del sector. La diferenciación de marca implica grandes gastos de iniciación y mantenimiento a lo largo del tiempo, que otorga influencia sobre la preferencia de los compradores por los bienes de las compañías establecidas.

c) Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva, en investigación y desarrollo y en equipamiento y planta tecnológica de producción. Generalmente las empresas incubadas o *Start up* requieren el acceso a créditos blandos o subsidios estatales.

d) Costos cambiantes: Se refiere a una barrera creada en cuanto a la obtención de los recursos y materias primas. La potencial carencia de recursos para el sector o limitantes del acceso a materias primas implican costos de reentrenamiento de los empleados, tiempo de prueba y rediseño del bien.

e) Acceso a los canales de distribución: Los potenciales nuevos ingresantes, deben persuadir a los canales que acepten su producto mediante reducción de precios o

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

asignación para publicidad compartida, lo cual reduce sus utilidades en el mediano plazo. Otra barrera es la carencia de canales de distribución o comercialización.

f) Desventaja en costos independientes de la economía de escala: La reducciones de costos por la experiencia pueden tener máxima importancia, si los costos declinan con esta, y si las empresas establecidas pueden patentar la experiencia, el efecto es una barrera de ingreso.

Las organizaciones establecidas en un sector establecen hostilidades para los nuevos ingresantes debido a que no están dispuestas a compartir participación del mercado, ni reducir sus precios ante una demanda cautiva.

De allí que la existencia de marcos regulatorios que restringen la cantidad de agentes sociales que operan en una región, limitantes gubernamentales o financieros o rigurosas patentes delimitan las posibilidades de ingresos.

Los competidores entrantes deben reconocer estas barreras de ingreso para construir una acción estratégica que atenúe a los mismos. Tal vez es por ello que muchas organizaciones pequeñas y flexibles comienzan su incursión en mercados existentes gracias a sus habilidades distintivas para crear valor en segmentos o nichos desatendidos por la competencia instalada o generan nuevos nichos de mercado aún no detectados.

Cuarta fuerza, Poder Negociador de los Proveedores: La amenaza se manifiesta con elevar los precios o reducir la calidad de los bienes comprados. Los proveedores ejercen su poder de negociación cuando no tienen competencia por bienes sustitutos, cuando existen escasas materias primas, cuando la calidad o el costo son relevantes para la matriz de producción del comprador, cuando el costo de intercambio del proveedor es elevado, cuando el recurso es producido por proveedores concentrados, o cuando la empresa no es un cliente importante.

Una alternativa podría ser que la organización se integre hacia atrás para suplir los errores de falla de la calidad del bien, ineficiencias operativas propias del proveedor, reducir el precio de su insumo, disminuir los tiempos de entrega o costos financieros por abultados inventarios de materia prima o para concentrar la generación de materia prima ante la escasez del recurso. Igual criterio se puede adoptar para los bienes **complementarios** que requieren los clientes finales para utilizar o consumir el bien principal producido por la organización. Su presión será alta o débil según la dependencia y sustitución que los ligue con el bien.

En cambio, otros autores como Jay Barney y Birger Wernerfelt, entre los años 1984 y 1991, se focalizaron en la competitividad y las ventajas de la innovación, capacitación y promoción del conocimiento organizacional para desarrollar nuevos productos. Barney (1991) difiere de la teoría sostenida por Pfeffer y Salancik al manifestar dos afirmaciones:

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

una basada en la distribución heterogénea de los recursos en las organizaciones, y otra en que los recursos y capacidades de las organizaciones son móviles e imperfectos, y que los recursos deben cumplir con cuatro características para ser fuente de ventaja competitiva sostenible: Valiosos, Escasos (o raros), Inimitables y No sustituibles (VEIN). Pero los estudios empíricos realizados tomando como base esta teoría, no pudieron ser completados debido a que no se podía medir las características enunciadas por Barney de los recursos de la competencia.

Posteriormente, se presentaron enfoques referentes a aspectos de las poblaciones como: La densidad de la población, la repartición de los recursos y el cambio organizacional (Swaminathan, 1990).

En oposición nace la **Teoría de la contingencia estructural** (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967) que conforma la perspectiva de adaptación racional (consciente y premeditada) en la cual son las organizaciones las que seleccionan sus acciones y estructura. Postula que las organizaciones son las promotoras del cambio estratégico en función de las amenazas y/o oportunidades ambientales exógenas. Considera que no existe una estructura óptima, sino que son flexibles, elaboradas y reelaboradas pues se adaptan a las contingencias del contexto o entorno.

La palabra contingencia es definida por Bueno Campos (1996, p.168) como “toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente”. La teoría sostiene que no hay una forma de organización más eficaz, si no que la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. Explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficiente de los objetivos de la organización. Es decir que la capacidad de adaptarse de la organización está determinada por el nivel de respuesta interno de la misma.

Lawrence y Lorsh (1967) compararon organizaciones de elevado y de bajo rendimiento en los sectores de plástico, productos alimenticios y embalajes, descubriendo también diferencias estructurales que los llevaron a la conclusión de que no existía una única estructura idónea, sino muchas distintas que cambiaban según las condiciones de la organización. Ellos también creían que eran las condiciones del entorno (tanto la complejidad como la predictibilidad, en este caso) las que dictaban la estructura. Basados en esta investigación los autores formularon la Teoría de Contingencia: no existe una manera de organizar única y mejor; por el contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales.

Por otra parte, Alfred Dupont Chandler (1962) realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

y ajustó de manera continua a su estrategia. Realizó una investigación sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones, y las relacionó con la estrategia de negocios. Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias.

Asimismo, Tom Burns y G. M. Stalker (1962) investigaron a 20 empresas Inglesas, a los efectos de detectar la existencia de una relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas empresas. Dicho estudio permitió que los autores clasifican a las empresas en dos tipos: Mecanicistas y Orgánicas. Las primeras se desarrollan en condiciones externas estables, mientras que las segundas en ambientes inestables de cambio e innovación. Dichas situaciones conlleva a cambios internos estructurales concentrando o no la interdependencia en los cargos de estructura y toma de decisiones. Por cuanto sostiene que existe una fuerte dependencia, entre la organización, su ambiente y la tecnología adoptada. Es decir que la efectividad de la organización surge a raíz de una correspondencia entre los factores ambientales externos y la arquitectura del diseño organizacional (su estructura tecnológica y recursos humanos).

Desde el punto de vista estratégico, sabemos que los factores ambientales externos son generalmente variables independientes, mientras que lo internos variables dependientes, por cuanto la estructura organizacional necesariamente debe ser diseñada en base a la tasa óptima de crecimiento particular dentro de cada sector o rubro de actividad donde opera la misma. Es decir, no existe una estandarización de estructuras, sino diseños particulares y cambiantes.

De allí surge la **Teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos** (Lissack, 2002) la cual básicamente postula el aprendizaje y adaptación de las organizaciones. Un sistema adaptativo complejos, es complejo en el sentido de que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados; y adaptativo, porque tiene la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia.

Propone que si existen diferencias apreciables entre el modelo organizacional elaborado y la realidad, necesariamente se debe diseñar otro modelo que reduzca dicha brecha. Lo expuesto implica un cambio interno estructural mediante el aprendizaje adquirido y experiencia de sus recursos humanos. Lo propio deviene de la percepción del dimensionamiento del modelo mental de gestión interna sobre la base del modelo construido sobre las principales variables externas que afectan a la organización.

Estas singulares adaptaciones general un efecto de retroalimentación recíproco con el entorno complejo. John Holland opina que las pequeñas acciones que perturban al sistema local, conforman cambios a nivel global (Teoría del caos). Con todo, Méndez Unás, Guevara Convers y Garzón Camargo (2013) definen dos tipos de comportamientos adaptativos, el individual y el comunal (Astley y Fombrun, 1983). El primero invoca un cambio temporal y reversible, el cual si implica un cambio estructural o morfológico, se constituye en una adaptación genética de largo plazo. El segundo, ocurre a través de las

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

acciones independientes de muchos individuos de una misma especie (rubro de actividad), donde su actuar colectivo modificar las fuerzas del entorno (oportunidades y amenazas). El mismo puede ser cooperativos o no.

Aplicando conceptos provenientes de la biología, los cambios aleatorios del entorno propician mutaciones. A nivel global se modifican las reglas de los mercados, impulsando las alianzas estratégicas o integraciones de macro cadenas globales en bloque, a los efectos de consolidar fuerzas competitivas entrecruzadas (*Crossing over*).

Profundizando la línea argumental, Rivas (2008) introduce el concepto de *clusters*. Explica las debilidades y fortalezas que una empresa posee y la complejidad del fenómeno agregado cuando se encuentra dentro de un *cluster*. Se refiere al concepto de coevolución, que surge de la interacción de distintos agentes en acciones de no linealidad. La autora aborda un mecanismo de selección entre agentes (premios y castigos) ante la interacción colectiva. Refiere a un proceso de aprendizaje y de adaptación activa como proceso social, que produce distintas formas de agregación y de jerarquías. Así el autor observa que existe una doble causalidad del entorno a la estructura y de la estructura al entorno. Sostiene que ni la empresa es un actor pasivo, ni que el entorno es expresión mecánica de lo que las empresas desean.

Lo expuesto conlleva a una metamorfosis de las macro cadenas de valor global, donde cada eslabón cumple un rol sinérgico (*Cluster*). Conforman una arquitectura con empresas proveedoras en una región determinada, una producción de empresas ubicadas en otro mercado foráneo y una distribución global de varios actores económicos. Dichos *clusters* aportan agregación de valor, pues son especialistas en sus actividades que personifican la interacción colectiva.

Su interacción, intermediaciones e intercambio de aprendizaje global justifica una dinámica compleja que se retroalimenta en las actitudes y aptitudes del colectivo organizacional. Dicha línea de pensamiento dio origen a la **Teoría de la Coevolución** (Ehrlich y Raven, 1964), que reconoce que la evolución de las organizaciones depende ineludiblemente de la evolución recíproca entre especies interactuantes y sus interacciones.

Posteriormente McKelvey (1997) enfatizó que las interacciones y dependencias múltiples generan efectos en las organizaciones (microevolución) interconectadas, que proponen la intención de modificar al entorno (macroevolución).

Cuando hablamos de Co-evolución nos referimos, en términos generales, a la idea de algún cambio evolutivo recíproco en la interacción de especies. Hay co-evolución cuando un carácter de una especie ha evolucionado como respuesta a un carácter de otra especie. El término co-evolución se instala en 1859 mediante la obra “Origen de las Especies” de Darwin. El autor sostuvo el supuesto de que en un ambiente con ciertas

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

características geográficas, climáticas y biológicas sobreviven las especies que mejor se puedan adaptar al mismo, y a las situaciones de predador - depredado.

Sin embargo, este término comenzó a tener un mayor desarrollo en 1964 con Ehrlich y Raven. Expusieron que la co-evolución se refería a las relaciones evolutivas mutuas, empleado en la relación entre muchos organismos como huéspedes y parásitos, presas y depredadores, especies que compiten mutuamente.

Por otra parte, Daniel H. Janzen (1980) determina como coevolución al "Cambio evolutivo en un carácter de los individuos de una población en respuesta a un carácter de los individuos de una segunda población, seguido de una respuesta evolutiva de la segunda población al cambio en la primera". Para Thompson (1994) la co-evolución evolutiva está vinculada mediante los procesos de especialización. La especialización en las interacciones entre especies es la razón por la cual el mundo tiene millones de especies y no miles.

Las alteraciones de los entornos alteran a las organizaciones y las bases de su acumulación, disminuyendo la capacidad de supervivencia. A los efectos de adaptase en su zona o una zona nueva, requiere aumentar el número de especies (Unidades de Negocio), en consecuencia a esto se produce una evolución de nuevos sistemas de detoxificación y construcción de nuevas defensas mediante ventajas competitivas dinámicas. Estos grupos con nuevos sistemas de detoxificación entran en la nueva zona adaptativa.

Las interacciones entre estas organizaciones dentro de los eslabones de sus macro cadenas de valor, generan un intercambio de experiencias y nuevas habilidades evolutivas para lograr la supervivencia en cooperación y colaboración sinérgica. Johan Peter Murmann (2003) ha deducido que si dos subsistemas se influyen causalmente, estas relaciones causales afectan a sus respectivos procesos de evolución.

Dicha influencia causal deberá producirse por, al menos, una de estas dos vías: i) Alterando los criterios que orientan los mecanismos de selección entre los agentes que forman los subsistemas o, ii) influyendo en la intensidad replicativa (capacidad de propagación) de los entes replicables propios de los subsistemas.

Cada subsistema emite flujos de información y de acción a lo largo de su proceso evolutivo que repercute en los procesos de selección y de propagación de los otros. Los miembros de cada uno actúan de acuerdo a sus objetivos, teniendo en cuenta la información y acciones dentro del mismo ámbito o dentro de otros. En el caso de los mercados, los procesos competitivos actúan sobre las características de la demanda y las capacidades de cada empresa para ajustarse a la misma. Por ende, estos factores condicionan a la evolución del mercado y forman parte de los mecanismos de selección y replicación del mercado.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

El trabajo de Basole (2009) realiza una diferenciación de los actores o jugadores dentro de cada rubro específico de actividad. Así detalla a jugadores claves, dominantes y de nicho. Claramente el sector PyMEs conforma un actor de nicho, pues no son dominantes, son pequeños y deben diferenciarse a través de sus capacidades específicas.

Los jugadores claves y dominantes pueden lograr cambios en el entorno y poseen vocación asociativa o colaborativa entre los distintos eslabones de la macro cadena de valor. Es decir que la evolución presentada como un proceso de adaptación (mutaciones que afectan al entorno que provocan cambios lentos en la organización) o selección (el entorno define características de éxito empresarial, quien carezca de ellas desaparecerá), depende del tipo de jugador que se esté evaluando. López de Pedro (2003: 47) observa que la postura estructuralista "aún posee la dificultad para explicar de qué modo se agregan los componentes individuales para conformar esa estructura de acción colectiva".

1.2. Modelo Evolucionista

El debate sobre si las organizaciones se adaptan al ambiente o que son seleccionadas por éste aún sigue vigente. Básicamente la adaptación implica el poder de las acciones internas de los líderes, mientas que la selección deviene más a factores externos como el macroeconómico, político y hasta relación del país donde opera la organización dentro del concierto de las naciones.

Charles Darwin (1859) expuso que los cambios en los seres vivos se producen al azar; si son perjudiciales, se extinguirán de la población; si son beneficiosos, serán seleccionados porque los individuos portadores están mejor adaptados al medio - tendrán más probabilidad de sobrevivir y/o reproducirse que el resto -.

Darwin parte de las ideas de Thomas Malthus. Se planteó que sucedería con el crecimiento de forma geométrica de una población en un ambiente cerrado. Determinó que se producirá una competencia entre los individuos por el alimento, y algunos individuos resultaron vencedores y los otros morirán de hambre. De esta idea, Darwin concluye que sobrevivirán aquellos individuos con características más favorables, idea conocida como la "supervivencia del más apto". Conectando este hecho con la idea de la supervivencia del más apto, se deduce que aquellos individuos que poseen las características más favorables compiten en mejores condiciones y, al cabo del tiempo, se produce la selección natural; es decir, los más aptos ocupan todo el hábitat y los menos "adaptados" desaparecen.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Una adaptación[2] biológica es un proceso fisiológico o rasgo morfológico o del comportamiento de un organismo que ha evolucionado durante un período mediante la selección natural de tal manera que incrementa sus expectativas a largo plazo para reproducirse con éxito. Tiene tres significados, uno fisiológico y dos evolutivos:

Algunos fisiólogos utilizan el término adaptación para describir los cambios compensatorios que ocurren a corto plazo en respuesta a disturbios ambientales. Estos cambios son el resultado de la plasticidad fenotípica. Sin embargo, esto no es adaptación y los términos aclimación y aclimatización son más correctos.

En biología evolutiva, la adaptación se refiere tanto a las características que incrementan la supervivencia y/o el éxito reproductivo de un organismo, como al proceso por el cual se adaptan los organismos. Dicha adaptación se aprecia:

Adaptación como patrón: cualquier carácter, morfológico, fisiológico, de conducta, o de desarrollo que incrementa la supervivencia y/o el éxito reproductivo de un organismo. Por ejemplo, se considera que la presencia de hemoglobina es una adaptación que permite el transporte de mayor cantidad de oxígeno en la sangre.

Adaptación como proceso: los mecanismos por los cuales la selección natural ajusta la frecuencia de los genes que codifican para rasgos que afectan el número de descendientes que sobreviven en generaciones sucesivas, esto es, la aptitud. Por ejemplo, en un taxón el aumento en la concentración de hemoglobina puede considerarse una adaptación a ambientes con baja concentración de oxígeno. Como en este caso los atributos necesarios para la adaptación y para la selección natural incluyen variabilidad, repetibilidad, heredabilidad y supervivencia diferencial de los descendientes, muchos autores consideran que la adaptación es casi sinónima de la selección natural.

Di Maggio y Powell (1983) indican que el entorno no es un espacio homogéneamente estructurado, sino un campo de intercambio de información, interacciones repetidas y formas de coaliciones concientes entre los jugadores. Así los agentes sociales mantienen relaciones específicas de dependencia y de rivalidad. Nuevamente se hace presente la importancia de las características propias de cada actor social.

---

[2] Según Peter Senge (La Quinta Disciplina), la adaptación se define como la cualidad de acomodarse a una situación determinada. Esto es válido no solo para el hombre y los seres vivos en general sino también para las empresas. Las empresas deben adaptarse a todo tipo de situaciones para evolucionar y no perecer en el camino. Los cambios tecnológicos y sociales provocan circunstancias que hacen que las empresas, como todo ser vivo, tengan que activar nuevas estrategias para acomodarse a una nueva situación. Hay empresas que se adaptan mejor que otras ante un nuevo paradigma (aprenden más rápido que otras). Obviamente si el cambio que opera es paulatino, la empresa se adapta más fácilmente que si no lo es. Una vez que las empresas se han adaptado pueden avanzar en su ciclo evolutivo: las empresas nacen, crecen y tratar de permanecer en el tiempo para no perecer.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Otero Neira (2002) refiere a cambios del entorno a través de la creación y de la destrucción de organizaciones (supervivencia) o cambios realizados en las organizaciones existentes (adaptación). Los mismos están fuertemente influenciados por la fuerza de la inercia organizacional. La autora basada en los comentarios realizados por Scott (1992), indica que la adaptación o selección son presentadas como mutuamente excluyentes, pero a veces se ven como complementarias. Así, los gerentes mediante sus decisiones pueden modificar las competencias de los mercados donde la organización interactúa. Desde luego, el argumento debe ser comprendido dentro de la clasificación de jugadores anteriormente detallada.

Para la sobrevivencia de la organización, la misma debe operar y diseñar renovadas arquitecturas de su cadena de valor. El clásico análisis de la cadena de valor reflexiona sobre las formas en la creación de valor y su retención para los clientes, más las sinergias o deficiencias de calidad de los procesos internos. Cada organización posee una preferencia en cuanto al modo, estilo o técnica para diseñar su cadena. A continuación exponemos brevemente sus componentes (Porter, 1985):

Logística de entrada y Producción: Se ocupa de la búsqueda de los recursos o materias primas necesarias para producir el bien, su calidad, precio, forma requerida de su entrega y logística de aprovisionamiento, relaciones con sus proveedores, tecnología requerida del equipamiento de planta, determinación de la capacidad instalada, costos de producción, embalaje y almacenamiento, requerimientos de niveles óptimos de producción y control de costos, implementación de programas y garantías de calidad y diseño del trabajo de planta, empaquetamiento o embasado del bien terminado, manipulación de los stock o inventarios y logística de aprovisionamiento para su entrega o despacho.

Logística externa y servicios básicos: Incluyen las actividades relacionadas con la investigación del mercado, examen y evaluación de las necesidades, deseos, carencias y expectativas percibidas por los consumidores, Perfil de los clientes ideales y su segmentación, el posicionamiento de imagen de marca en la mente de los clientes, las políticas de precio del portafolio de bienes ofrecidos y potenciales nuevos bienes, capacidades de satisfacción del segmento meta y los niveles acordados, encuestas, relevamiento, testeo de bienes y *Focus Group*, estrategias de penetración de mercado, políticas de publicidad y promoción, evaluación de los ciclos de vida de los bienes, estrategias de egreso de bienes, venta de bienes y tiempos de entrega, formas y acuerdos con canales de comercialización y/o distribución, costos de comercialización y exportación, políticas de servicios a clientes post venta, garantías, seguros, procesos de reparación, mantenimiento y capacitación para la utilización debida del bienes entregado.

Actividades de apoyo: Refiere a las actividades o procesos internos complementarios que coadyuvan con la entrega de la oferta. Se encuentran los servicios financieros, niveles de inversión, liquides o endeudamiento, mantenimiento del flujo del

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

capital de trabajo, tasa de retención y distribución de dividendos, rentabilidad promedio, administración general, facturación, presiones impositivas, compromisos contables y riesgos legales generales, desarrollo tecnológico, investigación y desarrollo e innovación, búsqueda, selección y retención de los recursos humanos, mejoramiento de la cultura organizacional, establecimiento, cuidado y control de valores y ética, clima, liderazgo, motivación y conservación equilibrada y racional de los niveles de poder interno, política de remuneraciones y calificación del personal, seguros generales requeridos, relaciones externas y protocolo.

Para los adaptacionistas se observa la importancia en su definición, pues todo ello es evaluado desde la decisión de la organización ante las tensiones del ambiente externo o entorno. El criterio de la Teoría de Adaptación precisa que la estructura de la organización se adapta frente a las oportunidades y amenazas creadas por los cambios del entorno.

Aquí se bifurcan las opiniones sobre si la organización posee la capacidad de afectar al ambiente o es exactamente al contrario.

Los sistemas adaptativos complejos son la expresión con la que el Instituto Santa Fe - y especialmente autores como Gell-Mann (1994) y Holland (1992) - buscan clasificar los sistemas en los que el comportamiento global depende más de las interacciones entre las partes que de las acciones. La expresión sistema adaptativo complejo tiene un amplio soporte en la biología, en donde la adaptación no solo implica acomodación sino también evolución. Algunos ejemplos de estos sistemas son la economía, Internet, los ecosistemas, los virus de computador, entre otros.

En interacción con la cadena operativa, es oportuno determinar las condiciones directas o indirectas establecidas, acordadas o negociadas con los **Grupos de interés**. Son tensiones que requieren acciones estratégicas y compromisos mutuos sostenidos en el mediano plazo, pues influyen en la toma de decisiones.

Así se detecta un grupo de interés interno conformado por los accionistas o *stakeholders*, jerarquía de poder del *Management* (reparto entre grupos o feudos culturales en coalición) y los empleados. En paralelo coexisten requerimientos de grupos externos, como son los organismos gubernamentales, gremios, medios de comunicación, organismos no gubernamentales (ONG's), asociaciones civiles, fundaciones y cualquier comunidad o agente social local o internacional que se sientan afectados en sus intereses o derechos por la acción de la organización.

En definitiva, el diagnóstico estratégico de fortalezas y debilidades en cuanto a la creación y retención de valor, se evalúa en valores relativos frente a los embates de la competencia. Si el *Core Business* de la empresa es igual o similar al que posee la competencia, no existirá una ventaja competitiva, por lo tanto se admite su debilidad.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Existe debilidad cuando el portafolio de bienes es similar al de otros oferentes, situación que se puede agravar frente a la cercanía de bienes sustitutos. Las organizaciones inteligentes comprendieron que también están involucrados en el embate competitivo el éxito de su propio personal y la supervivencia de sus proveedores.

De allí que se comience a evaluar las **estrategias Poblacionales** y las **estrategias Colectivas** dentro de un mercado doméstico. En dicha línea de pensamiento, se están diagramando **estrategia de Comunidades**, que preservan la supervivencia del mercado doméstico en un mundo globalizado. Las mismas también son aplicadas para avanzar en mercados anfitriones, sobre la base de que una buena defensa es un buen ataque.

Todos estos aspectos según la perspectiva teórica asumida, exceden el ámbito de las decisiones de la empresa, por lo que su abordaje implica tomar como objeto de estudio a las asociaciones sectoriales empresarias y su relación con las políticas económicas del Estado.

En oposición, la **Teoría de Selección** adhiere a que las organizaciones son inertes para dar respuesta a los cambios del entorno, con lo cual el entorno es el que selecciona a las organizaciones con posibilidades de sobrevivir. Con todo, se han detectado opiniones de doble causalidad, en las cuales el entorno condiciona la estructura y la estructura modifica asimismo al entorno. Astley (1984) propone clasificar las teorías que han estudiado la relación entre organización y entorno desde la perspectiva de la acción del agente, en **voluntaristas** (acción estratégica proactiva propia y negociada) que procura los cambios organizacionales y del ambiente y **deterministas** (impotencia de los líderes ante el entorno) que refiere a la inercia estructural en respuesta mecánica al mundo exterior.

Dicho mundo exterior, expresado como factores ambientales externos en palabras de Mintzberg (2010) aún no se encuentra precisado, máxime frente a la globalización del mercado y macro cadenas de valor globales. Siguiendo a Mintzberg, podemos definir brevemente las dimensiones de los entornos en: Estabilidad (puede variar de estable a dinámico); Complejidad (puede variar de simple a complejo); Diversidad de Mercado (puede variar de integrados a diversificados) y Hostilidad (puede variar de munífico a hostil). Otros autores describen ambientes homogéneos, diferenciados o indiferenciados en los que la organización focal efectúa relaciones de intercambio con o sin dependencia.

La TEO, como subcampos de la Teoría de las Organizaciones, ha contribuido fundamentalmente a exponer los aspectos que devienen frente a los cambios de los factores ambientales externos donde operan las organizaciones. Así se ha investigado las tasas de natalidad y mortandad dentro de determinadas poblaciones de organizaciones, relacionando la edad y estructura que definen su posicionamiento dentro de un ciclo de vida organizacional en un contexto delimitado. En general, los estudios sobre supervivencia, sustentabilidad, estabilidad y permanencia organizacional poseen dos criterios comunes en la TEO:

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

1. La interpretación del entorno o factores ambientales externos o exógenos en los que operan los agentes sociales.
2. La unidad de análisis en la cual se dará aplicación al nivel de la acción estratégica que ejecutan los agentes sociales.

Con respecto al primer criterio, se pueden encontrar distintas y variadas definiciones sobre "entorno" en la bibliografía. Comenzamos exponiendo el Paradigma **estructura – conducta – resultados** o *perfomance* (ECR) en cuanto establece que la supervivencia de las organizaciones deviene de la estructura del mercado (Mason, 1939). Las fuerzas del mercado, definidas por Porter (1991) son las tensiones generadas por el ingreso de nuevos competidores, la rivalidad de las organizaciones que operan en un sector, la cercanía de bienes sustitutos y la capacidad de negociación de proveedores y clientes.

Sujeto a las investigaciones consultadas, obliga a la organización a seleccionar solo dos comportamientos alternativos: el competitivo, basado en el precio y el estratégico, que adhiere a las colusiones (alianzas o complicidad) o cartelización para lograr poder en el mercado (*Market Power*).

Partiendo de la clasificación de David (2003) y ampliando la misma se distinguen los elementos para evaluar las fuerzas del entorno. Las descripciones no son absolutas ni exhaustivas, sino que conforman un acercamiento sobre los datos para relevar:

1.- Fuerzas económicas: Se analiza y evalúa la situación económica de un país y en especial su influencia con la actividad que la organización desarrolla. Las principales variables a considerar son macroeconómicas que refieren al Producto Bruto Interno, balanza de pagos y comercial, crecimiento económico esperado, niveles de gasto público, deuda interna y externa, Riesgo País, nivel de Inversiones extranjeras, fluctuaciones de precio e inflación, paridad del tipo de cambio, nivel de presión impositiva, disponibilidad de acceso a crédito bancario o apertura de cartas de crédito y cierre de cambio, evaluación del sistema bancario y financiero, nivel de empleo y expectativas de aumentos del salario.

2.- Fuerzas socioculturales y demográficas: Tienen en cuenta los comportamientos sociales y los valores culturales de las distintas estructuras sociales. Se detectan señales desde el lado de la demanda potencial como ser el nivel de educación de los consumidores, envejecimiento de la población, tasas de mortandad y natalidad, corrientes inmigratoria y/o emigratorias, distribución geográfica, distribución de los ingresos promedios de los individuos y familias en la población, poder de compra, inversiones y ahorro, valores sociales, cambios de hábitos culturales, usos y costumbres del consumo.

3.- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Es la plataforma donde se desenvuelve la organización y sus grupos de interés. Trata del cuerpo normativo que regula las interacciones entre los agentes sociales. Se pueden considerar al sistema

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

político imperante, estabilidad política y perspectivas, expectativas de cambios de políticas monetarias y fiscales, pactos sociales, niveles de corrupción y *lobbies*, existencia de penalidades con embargos o expropiaciones, probabilidad de conflictos internacionales, leyes de importación/exportación, pactos internacionales o integración en mercados comunes, ley de sociedades comerciales y extranjeras, controles aduaneros, Ley antiterrorismo y de lavado de activos, impuestos especiales, sistema y nivel arancelario y medidas paraarancelarias o no arancelarias y restricciones de ingreso al mercado receptor.

4.– Fuerzas tecnológicas: Se analiza la tendencia de los cambios tecnológicos, descubrimientos, presencia de fuerte compromiso con la Investigación y desarrollo, existencia de nuevas patentes y licencias, velocidad de implementación de nuevas tecnologías, presencia de potenciales bienes sustitutos, bienes a desarrollar, nuevas formas de producción, materias primas de nuevo origen o de nueva extracción. Cuando el grado de avance tecnológico se descalza con el grado de adaptación de la tecnología por parte de los consumidores, la organización se puede alejar o adelantar a los niveles del crecimiento de la demanda. Por otra parte, el grado de avance tecnológico conlleva a inversiones significativas para acompañarlo o para recuperar una demora tecnológica.

5.- Fuerzas globales: Las organizaciones que poseen presencia en un entono globalizado, deben evaluar los constantes cambios de los eventos políticos mundiales, la situación y evolución de los mercados mundiales existentes y los potenciales en vías de desarrollo. Se incorporan las características críticas ambientales, como ser los derechos intergeneracionales, protocolos de producción, principios de consumo sostenido y sustentable y certificaciones de normas de calidad internacionales.

6.- Factores disgregadores y tendencias: El análisis de mercados globalizados permite detectar nuevos factores disgregadores sociales y tendencias de variados orígenes que son necesarias igualmente evaluar, máxime frente a la conformación del escenario futuro. Estos factores hacen a los cambios y nuevas tendencias de factores culturales, valores, usos y costumbres y nuevas exigencias de los consumidores que se van *consolidando como hábitos sociales*, tendencias políticas acordadas a nivel del concierto de las naciones, surgimiento de nuevas tecnologías incipientes que promueven el lanzamiento de nuevos bienes o cambios en procesos productivos, cambios exigidos en las matrices energéticas entre otros.

Es decir, que se realiza el ejercicio intelectual en base a señales tempranas de cambios o tendencias, a los efectos de evaluar el comportamiento probabilístico o razonablemente posible y probable de los factores ambientales externos.

El futuro de la ecología organizacional se vincula al establecimiento de nexos con otras subáreas de estudios organizacionales. Por otra parte, aparecen también

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

innovaciones referidas al enfoque metodológico, tales como la utilización de modelos de simulación estrategia que evita la recopilación de datos poblacionales.

Creemos que una teoría evolutiva de las organizaciones necesariamente deberá considerar los aportes de la ecología organizacional, aunque no se basará únicamente en ésta. Por ello, esperamos una síntesis entre la perspectiva ecológica y otros enfoques evolutivos.

1.4. Conclusión del capítulo

Son numerosos los estudios teóricos y empíricos que tienen por objetivo a la Teoría Ecológica Organizacional (TEO), aunque aborden aspectos específicos. El trabajo de relevamiento de la bibliografía a los efectos de establecer el estado del arte por cierto es complejo, debido a que coexisten diferentes matrices disciplinares con argumentos sostenidos por varias perspectivas y Escuelas (*ethos)* disciplinares.

Sin embargo es comprensible, pues como expresa Ander-Egg (1995) se ha de advertir que todo sistema de clasificación y de unificación sistemática es un cierre del campo de investigación. Justificado o arbitrario, es siempre una delimitación de las variables a observar. Es evidente, nos dice Castells (1992), que esta categorización reviste a los datos de un contenido teórico o ideológico, sea por el cuadro conceptual del investigador o por las connotaciones culturales ligadas a los términos del lenguaje.

Así pues, son objeto de debate e investigación la teoría de las organizaciones en complemento con la dirección estratégica. En este sentido, hay que señalar que los abordajes refieren a las importancias relativas otorgadas a los factores ambientales externos y/o internos dentro de una circunscripción temporal y espacial, relevando asimismo los éxitos empresariales según sea por el ciclo de vida de la organización, grupo de directores o gerente general (CEO – *Chief Executive Officer*) del cuerpo gerencial (*Management*), la estructura de la organización, la población de organizaciones y todo ello evaluado en una comunidad organizacional estipulada. Las teorías de alcance medio reconocidas en la bibliografía hacen foco en un aspecto parcial de la cuestión para, en palabras de Mintzberg (1999: 15) “mofarse en completa ignorancia del resto”.

La TEO, como campo dentro de la Teoría de las Organizaciones, ha contribuido fundamentalmente a exponer los aspectos que devienen frente a los cambios de los factores ambientales externos donde operan las organizaciones. Así se ha investigado las tasas de natalidad y mortandad dentro de determinadas poblaciones de organizaciones, relacionando la edad y estructura que definen su posicionamiento dentro de un ciclo de vida organizacional en un contexto delimitado. En general, los estudios sobre supervivencia, sustentabilidad, estabilidad y permanencia organizacional poseen dos criterios comunes en la TEO:

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

1. La interpretación del entorno o factores ambientales externos o exógenos en los que operan los agentes sociales.
2. La unidad de análisis en la cual se dará aplicación al nivel de la acción estratégica que ejecutan los agentes sociales.

Con respecto al primer criterio, se pueden encontrar distintas y variadas definiciones sobre "entorno" en la bibliografía. Comenzamos exponiendo el Paradigma **estructura – conducta – resultados** o *perfomance* (ECR) en cuanto establece que la supervivencia de las organizaciones deviene de la estructura del mercado (Mason, 1939).

Las fuerzas del mercado, definidas por Porter (1991) son las tensiones generadas por el ingreso de nuevos competidores, la rivalidad de las organizaciones que operan en un sector, la cercanía de bienes sustitutos y la capacidad de negociación de proveedores y clientes.

Sujeto a las investigaciones consultadas, obliga a la organización a seleccionar solo dos comportamientos alternativos: el competitivo, basado en el precio y el estratégico, que adhiere a las colusiones (alianzas o complicidad) o cartelización para lograr poder en el mercado (*Market Power*).

Siguiendo a Mintzberg (2010), podemos definir brevemente las dimensiones de los entornos en: Estabilidad (puede variar de estable a dinámico); Complejidad (puede variar de simple a complejo); Diversidad de Mercado (puede variar de integrados a diversificados) y Hostilidad (puede variar de munífico a hostil). Otros autores describen ambientes homogéneos, diferenciados o indiferenciados en los que la organización focal efectúa relaciones de intercambio con o sin dependencia.

Se observa la importancia en su definición, pues todo ello es evaluado desde la decisión de la organización ante las tensiones del ambiente externo o entorno. El criterio de la **Teoría de Adaptación** precisa que la estructura de la organización se adapta frente a las oportunidades y amenazas creadas por los cambios del entorno. Aquí se bifurcan las opiniones sobre si la organización posee la capacidad de afectar al ambiente o es exactamente al contrario.

Por otra parte, la **Teoría de Selección** adhiere a que las organizaciones son inertes para dar respuesta a los cambios del entorno, con lo cual el entorno es el que selecciona a las organizaciones con posibilidades de sobrevivir. Con todo, se han detectado opiniones de doble causalidad, en las cuales el entorno condiciona la estructura y la estructura modifica asimismo al entorno. Astley (1984) propone clasificar las teorías que han estudiado la relación entre organización y entorno desde la perspectiva de la acción del

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

agente, en **voluntaristas** (acción estratégica proactiva propia y negociada) que procura los cambios organizacionales y del ambiente y **deterministas** (impotencia de los líderes ante el entorno) que refiere a la inercia[3] estructural en respuesta mecánica al mundo exterior.

Con respecto al segundo criterio y tal como clasifica Carroll (1984), la TEO aborda tres niveles de unidades para su estudio:

Nivel organizacional: Se ocupa de los eventos demográficos y los ciclos de vida individuales de las organizaciones. Atiende a la evolución adaptativa de la estructura de las empresas. La unidad de análisis es la institución, en la que se analizan las tasas de mortandad y natalidad.

Nivel poblacional: Se ocupa del crecimiento y declive de las poblaciones de las organizaciones en interacciones múltiples que se desarrollan en un nicho del entorno (*Cluster* de agentes que se transforman en meta agentes). Se incorpora el argumento selectivo, en aproximación a los cambios inerciales determinados por cuatro procesos: variación, selección, retención y competencia (Baum, 2006). La unidad de análisis es el conjunto de empresas similares (organizaciones dentro de una población determinada que refiere a un sector productivo), el cual toma recursos para sobrevivir y reproducirse.

Nivel comunidad: Se ocupa de la ecología de las poblaciones de organizaciones en una comunidad, sometidas todas a un mismo entorno en el cual se analizan las interdependencias de las acciones colectivas que viven en una misma región. La unidad de análisis es el colectivo organizacional, las redes y la competitividad entre múltiples poblaciones (Van de Ven, 1976). Las fuerzas competitivas se analizan ya no entre las organizaciones de una población, sino entre las comunidades organizativas como sistema de evolución colectiva. Los hechos colectivos surgen de las acciones del sistema social, mediante la coordinación voluntaria de todas las organizaciones de una población que conforman el colectivo interorganizacional. La acción puede ser intencionada (**Teoría de la Estrategia Colectiva**, tiene su inspiración en el trabajo de Hawley (1950), *Human Ecology*), determinista (**Teoría de la Ecología de Comunidades**, Aldrich, McKelvey y Ulrich, 1984) o emergente de naturaleza cognitiva y social (**Teoría de la Representación Competitiva,** Porac y Thomas, 1990).

---

[3] Como afirman Hannan y Freeman (1984, pág. 151), “Las estructuras de las organizaciones tienen una alta inercia cuando la velocidad de reorganización es mucho más baja que la tasa a la que las condiciones del entorno cambian”

Otros autores (Astley, 1981 y Pfeffer, 1982) prefieren realizar una clasificación de las unidades de estudio o agentes de **micronivel** (individuos y las organizaciones) y de **macronivel** (las poblaciones y las redes de organizaciones). Las definiciones de los niveles y unidades de análisis lógicamente condiciona las variables y procesos que el investigador considera, de allí que existan las posturas individualistas (son las personas las que deciden) y los estructuralistas (son los grupos sociales los que deciden).

Atendiendo la taxonomía de las unidades de análisis, se pueden agrupar tres bloques:

a) En el primer bloque se encuadra la **Teoría Ecológica de las poblaciones** (Hannan y Freeman, 1977) que sostiene un modelo de selección natural de las organizaciones efectuado por el entorno, pues éstas no poseen la capacidad de prever sus amenazas. Así delinean una evolución de las estructuras de las organizaciones en función a la etapa de sus ciclos de vida, la cual establece un gen inicial que evoluciona en estructuras más rígidas y menos capaces de tomar decisiones estratégicas. El argumento sobre la imposibilidad de anticipar los estados futuros del contexto dio origen a la **Teoría de la Inercia Estructural**, la cual sostiene que las organizaciones poseen una inercia estructural que limita su radio de acción, por cuanto es el entorno quien selecciona a éstas. La **Teoría de la dependencia de recursos** (Aldrich y Pfeffer, 1978) argumenta que las empresas son incapaces de generar todos sus recursos, por cuanto dependen de entidades proveedoras (influencia interorganizativa). De allí que las organizaciones se adapten estratégicamente, pues existe una competencia por los recursos de la población. Es por eso que las organizaciones no se enfrentan competitivamente entre ellas, sino que es el entorno quien establece limitantes de recursos y criterios de aptitud, por cuanto las tensiones por la obtención de recursos determinan la supervivencia. Posteriormente, se presentaron enfoques referentes a aspectos de las poblaciones como: La densidad de la población, la repartición de los recursos y el cambio organizacional (Swaminathan, 1990).

b) En el segundo, la **Teoría de la contingencia estructural** (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967) que conforma la perspectiva de adaptación racional (consciente y premeditada) en la cual son las organizaciones las que seleccionan sus acciones y estructura. Postula que las organizaciones son las promotoras del cambio estratégico en función de las amenazas y/o oportunidades ambientales exógenas. Considera que no existe una estructura óptima, sino que son flexibles, elaboradas y reelaboradas pues se adaptan a las contingencias del contexto o entorno. Se podría incorporar dentro del bloque la **Teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos** (Lissack, 2002) que postula el aprendizaje y adaptación de las organizaciones. También la **Teoría de la Coevolución** (Ehrlich y Raven, 1964) al reconocer que la evolución de las organizaciones depende

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ineludiblemente de la evolución recíproca entre especies interactuantes y sus interacciones. Posteriormente se enfatizó (McKelvey, 1997) que las interacciones y dependencias múltiples generan efectos en las organizaciones (microevolución) interconectadas, que proponen la intención de modificar al entorno (macroevolución).

c) En el tercer bloque se enmarca la **Teoría de la transformación fortuita** que niega la racionalidad de las conductas de los *Management* y del entorno, pues postula una baja correlación entre la toma de decisiones y las tasas de supervivencia debido a la racionalidad limitada de la alta dirección.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Capítulo 2 - Estado de situación del sector

Por una parte, las sociedades modernas exigen un consumo de energía nunca antes requerido, por ende cada región debe desarrollar sus recursos energéticos para complementar los recursos troncales. El país necesitó importar hidrocarburos por 7 millones de dólares en 2013, de allí se desprende que las inversiones en este rubro son claves para el crecimiento regional y, al aliviar el consumo general, para el resto del país.

Por otra parte, se detecta interesante información sobre la producción de petróleo y gas, su distribución y refinación, pero existe poca o nula información sobre las empresas que operan en la entrega de los productos finales de la cadena de valor hidrocarburífera. Nos referimos a la red de empresas pequeñas y medianas que comercializan en el mercado los productos terminados o derivados de dicha actividad.

El presente capítulo expone una descripción del sector y su estado de situación, a los efectos de arribar a una claridad conceptual sobre nuestro objetivo.

2.1. Descripción del sector hidrocarburífero

Comenzamos definiendo al sector de actividad en base a la información de la Secretaría de Energía dependiente del Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios. Las empresas hidrocarburíferas son las que trabajan con hidrocarburos. Éstos son compuestos orgánicos que combinan átomos de hidrógeno y carbono. Los hidrocarburos pueden ser extraídos en estado líquido (petróleo) o en su estado natural, gaseoso. Con la explotación de combustibles fósiles se producen gasolina, barnices para el tratamiento de muebles, refrigerantes, disolventes, pesticidas, plásticos, ceras, lubricantes, entre otros productos más relevantes.

La definición del concepto de Hidrocarburos refiere a cualquier compuesto o mezcla de compuestos, sólidos, líquidos o gaseosos que contienen carbono e hidrógeno (por ejemplo el carbón, el aceite crudo o el gas natural). Pueden estar formados por cadenas hidrocarbonadas abiertas (hidrocarburos alifáticos, por ejemplo el propano), o cerradas formando ciclos o anillos (hidrocarburos cíclicos, por ejemplo el ciclohexano).

Tanto entre los hidrocarburos como entre sus derivados existen numerosas sustancias de importancia industrial, agrícola, médica y ambiental (combustibles, pesticidas, tóxicos, etc.)[4].

---

[4] Yacimientos de hidrocarburos en Argentina, La enciclopedia de ciencias y tecnologías en Argentina. Disponible en: http://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Yacimientos_de_hidrocarburos_en_Argentina (última visita: 11/11/14).

La República Argentina cuenta con 19 cuencas hidrocarburíferas. Las cinco cuencas más importantes se encuentran en zonas terrestres y son denominadas:

1) Noroeste
2) Cuyana
3) Neuquina
4) Golfo de San Jorge
5) Austral o de Magallanes.

Las principales cuencas de explotación están situadas en las provincias de Chaco, Chubut, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Salta y en las Islas Malvinas.

Para garantizar la continuidad en el largo plazo del acelerado crecimiento económico con perfil industrial, verificado desde el año 2003, es necesario asegurar la disponibilidad de aquellos recursos que resultan estratégicos para sostener la expansión de la producción en condiciones económicamente razonables y previsibles en el tiempo. Los hidrocarburos, particularmente el petróleo y el gas, se encuentran indudablemente entre los recursos imprescindibles para el desarrollo. Es por ello que su adecuada disponibilidad fue una de las bases históricas del crecimiento del país. Es imposible ignorar que la existencia de yacimientos de petróleo y gas representa una **crucial** ventaja competitiva a escala internacional para nuestro país. Sin embargo, como se observa en el cuadro 2.1 la tendencia de extracción de petróleo y gas natural en el país es descendiente.

Cuadro 2.1: Extracción de petróleo y gas natural. Total país. Años 2008 - 2012

Producto	Unidad de medida	Extracción				
		2008	2009	2010	2011	2012
Petróleo crudo	Miles de m3	36.523	36.151	35.342	32.538	32.376
Gas natural	Millones de m3	50.271	48.418	47.499	45.620	44.126

Fuente: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Dirección Nacional de Exploración, Producción y Transporte de Hidrocarburos.

La evolución empírica de YPF se encuentra fuera del alcance del trabajo, pero una breve reseña, permitirá reconocer la situación del sector. Entre los años 1998 y 2011 la producción total de petróleo de Argentina se redujo en 15,9 millones de m3, de los cuales 8,6 millones de m3 fueron responsabilidad de REPSOL-YPF. En el mismo sentido, la producción total de gas se redujo entre 2004 y 2011 en 6,6 miles de millones de m3, de los cuales 6,4 miles de millones correspondieron a REPSOL-YPF. Vale decir que esta

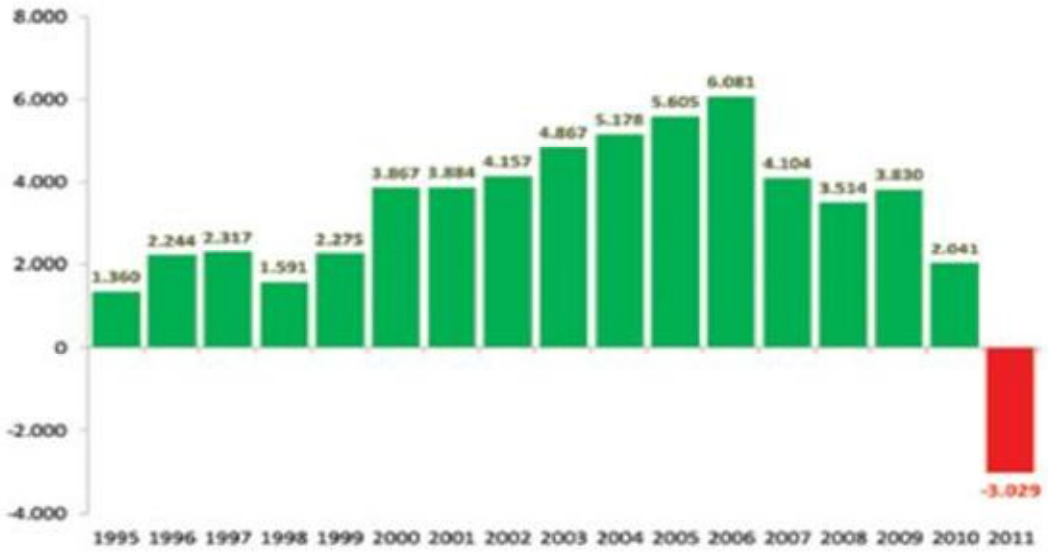
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

compañía fue responsable del 54% de la caída de la producción de petróleo y del 97% de la caída de la producción de gas (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2012: 20).

Como se verá a continuación partiendo del informe Mosconi[5], la estrategia de carácter predatorio ejercida por parte de REPSOL como controlante de YPF tuvo serias consecuencias para la economía nacional y en el funcionamiento de la empresa.

En primer lugar, la estrategia de reducción de la producción por parte de la compañía implicó la progresiva pérdida de soberanía energética de Argentina, puesto que las cantidades importadas de combustibles superaron a partir de mediados de 2010 a las exportadas (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2012: 19). Nuevamente, el problema radica en la pérdida de ventaja competitiva a escala internacional para nuestro país.

Gráfico 2.2: Evolución del saldo comercial en combustibles (en millones de dólares)

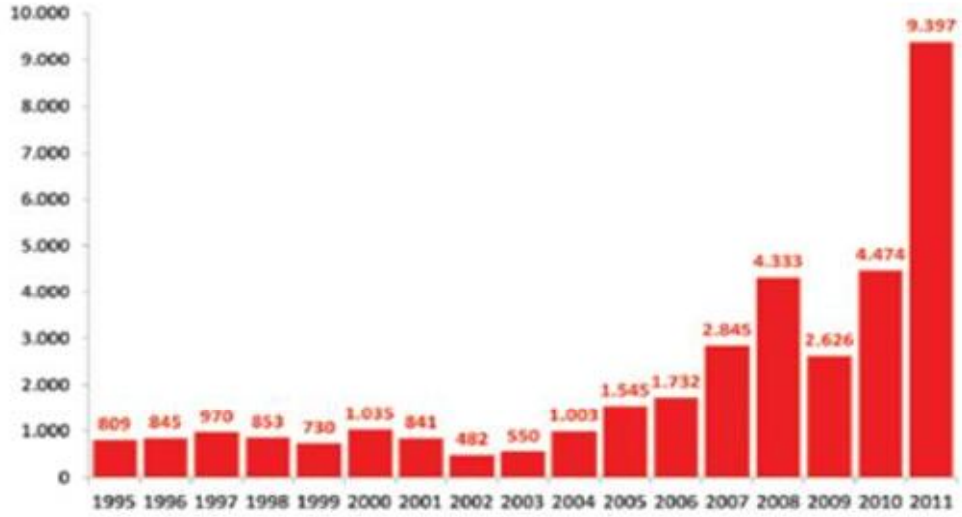


Fuente: Jefatura de Gabinete de Ministros, informe mosconi

Así, la Jefatura de Gabinete de Ministros informa que la política de virtual vaciamiento, al aplicar una lógica operativa más cercana al mundo financiero que al productivo, ejecutada por REPSOL-YPF multiplicó las importaciones de combustibles por 11 veces entre los años 1995 y 2011. Para este último año, como se observa en el gráfico 2.3, el nivel de importaciones de combustibles alcanzaba los US$ 9.397 millones.

[5] Jefatura de Gabinete de Ministros (2012), Informe Mosconi. Disponible en: https://www.jefatura.gob.ar/multimedia/files/info_publica/informe_mosconi.pdf (última visita 10/10/2014)

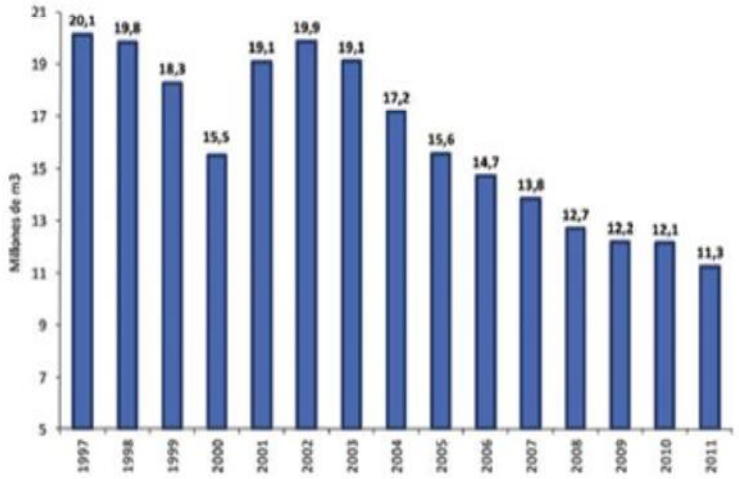
Gráfico 2.3: Evolución de las importaciones de combustibles (en millones de dólares)



Fuente: https://www.jefatura.gob.ar/multimedia/files/info_publica/informe_mosconi.pdf ,Visitado última vez 08/10/2014

Desde que REPSOL ingresó a YPF la producción de petróleo se redujo a prácticamente la mitad, cayendo entre los años 1997 y 2011 un 44%.

Gráfico 2.4: Evolución de la producción de petróleo de REPSOL - YPF (en millones de m3)



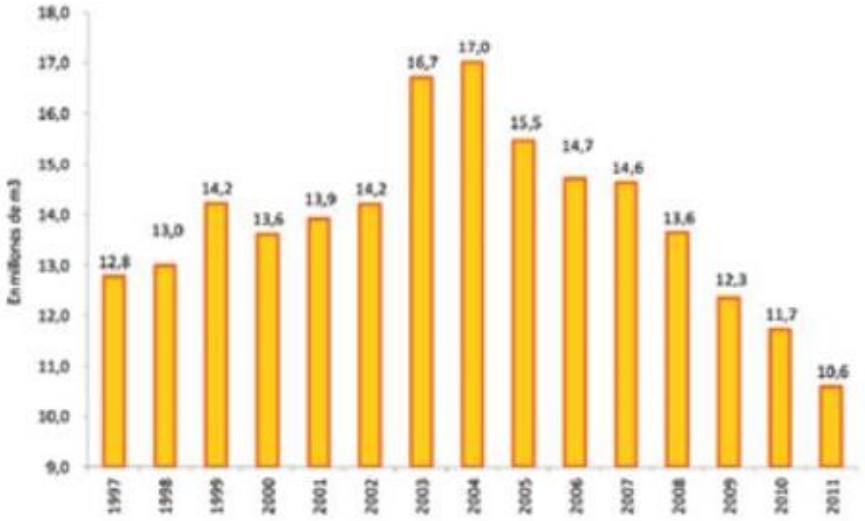
Fuente: https://www.jefatura.gob.ar/multimedia/files/info_publica/informe_mosconi.pdf ,Visitado última vez 08/10/2014

En 2012 según el informe Mosconi, aproximadamente el 90% de la energía primaria utilizada en el territorio argentino dependió de la industria hidrocarburífera.

Esta dependencia casi total no favoreció a la situación del sector energético hoy en día, ya que tanto las reservas de gas como de petróleo se hallan en constante disminución. El informe estima que las reservas de las cuencas de gas conocidas se acabarán en el término de 8 años y 11 años para las de petróleo, teniendo en cuenta el

volumen de consumo al año 2012. Entre 1997 y 2004 la producción de gas de la compañía aumentó un 33%, entre 2004 y 2011 se redujo un 38%.

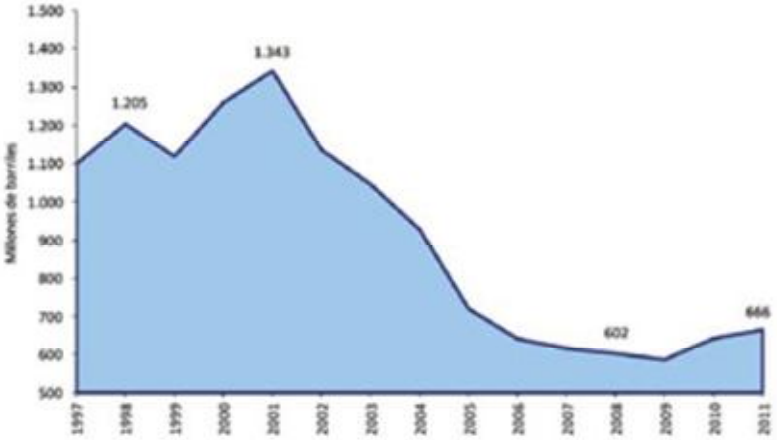
Gráfico 2.5: Evolución de la producción de gas de REPSOL - YPF (en millones de m3)



Fuente: https://www.jefatura.gob.ar/multimedia/files/info_publica/informe_mosconi.pdf ,Visitado última vez 08/10/2014

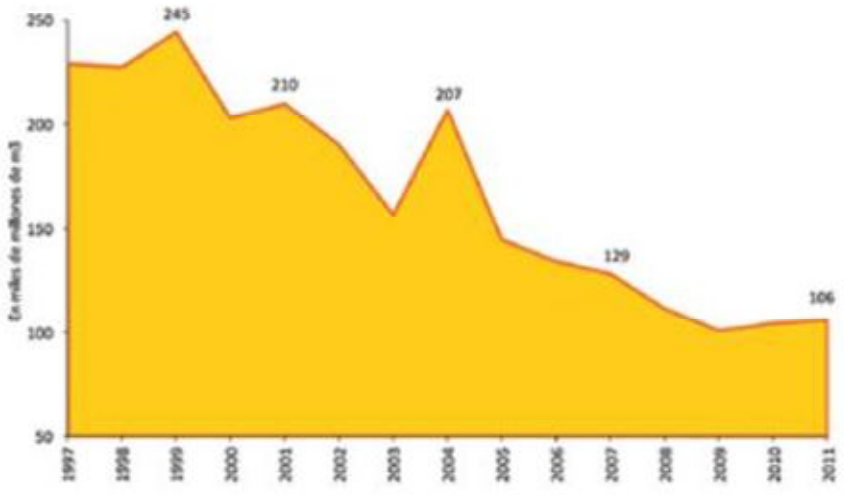
Entre 2001 y 2011, las reservas de petróleo de REPSOLYPF se redujeron en un 50%. Asimismo, desde 1999 las reservas de gas de REPSOL-YPF se redujeron en más de un 56%. Esta reducción ha sido tan drástica que determina una caída del horizonte de reservas de gas de los casi 17 años que se registraban en 1997 a solo 7 años en 2011.

Gráfico 2.6: Evolución del nivel de reservas de petróleo de REPSOL - YPF (en millones de barriles)



Fuente: https://www.jefatura.gob.ar/multimedia/files/info_publica/informe_mosconi.pdf ,Visitado última vez 08/10/2014

Gráfico 2.7: Evolución del nivel de reservas de gas de REPSOL - YPF
(en miles de millones de m3)



Fuente: https://www.jefatura.gob.ar/multimedia/files/info_publica/informe_mosconi.pdf ,Visitado última vez 08/10/2014

En el año 1997, YPF representaba el 42% de la producción petrolera y el 35% de la gasífera en nuestro país, participación que se redujo en el 2011 al 34% y 23% respectivamente. Según las estimaciones de Kozulj, R. (2008)[6] para poder expandir los horizontes de la producción de esta década y en forma consecuente abastecer la creciente demanda, sería necesario una inversión aproximada de U$S 1.000 millones por año a partir de 2009, sumada al avance en el proceso de sustitución del sector por otros tipos de energía, sea nuclear, hidroeléctrica o de otros tipos, lo que requeriría no menos de U$S 3.000 millones por año. A causa de esto, Kozulj sostiene que el país se sumergió cada vez más profundamente en la categorización de país importador de hidrocarburos, dejando atrás su rol de país exportador en un pasado no muy lejano. Los gráficos presentados demuestran que ni las reservas de gas ni las de petróleo se incrementaron al ritmo del crecimiento de la producción.

El 16 de abril de 2012 el gobierno nacional envió al Congreso de la Nación el proyecto de ley que propicia la declaración de interés público nacional y como objetivo prioritario de la República Argentina el logro del autoabastecimiento de hidrocarburos, así como la explotación, industrialización, transporte y comercialización de hidrocarburos, a fin de garantizar el desarrollo económico con equidad social, la creación de empleo, el

[6] Kozulj R (2008). La crisis energética de la Argentina: orígenes y perspectivas, UBA, Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: http://www.econ.uba.ar/planfenix/docnews/Energia/Kozulj.pdf. Visitado última vez 28/09/2014.

incremento de la competitividad de los diversos sectores económicos y el crecimiento equitativo y sustentable de las provincias y regiones; así como la declaración de utilidad pública y sujeto a expropiación del 51% del patrimonio de YPF Sociedad Anónima representado por igual porcentaje de las acciones Clase D de dicha empresa pertenecientes a Repsol YPF S.A., sus controlantes o controladas en forma directa o indirecta (infoLEG, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas)[7].

El martes 16 de Septiembre se firmaron las reformas a la Ley de Hidrocarburos de 1967[8]. Estas reformas abarcan consecuencias tales como la plena competencia entre los actores; incentivar la inversión en proyectos de alto riesgo (por ejemplo, los no convencionales y el *off shore*) y desincentivar la inversión especulativa (a través de plazos más cortos para la exploración); establecer un horizonte de previsibilidad para maximizar las inversiones; otorgarle previsibilidad al bono que actualmente cobran las provincias en la extensión de las concesiones; fomentar la inversión real extranjera, otorgando rango de ley a los beneficios contemplados en el Decreto 929/13[9], ampliando su alcance a proyectos de inversión superiores a U$S 250.000.000, concediendo libre disponibilidad de las divisas. También se desea que las empresas aporten como Responsabilidad Social Empresaria un 2% más al monto inicial de inversión anterior, a las empresas productoras, y que el Estado Nacional aporte fondos para financiar obras de infraestructura. Estas reformas comprenden además, un régimen especial para la importación de bienes de capital o insumos no producidos en el país para generar mayor oferta y velocidad a la actividad; se le da rango legal al programa de estímulo a la inyección excedente de gas natural creado por las resoluciones Nº 1/13 y 60/13; se promoverá una norma legislativa a nivel nacional y provincial para el cuidado del medio ambiente, y la Nación, tanto como las Provincias, propiciarán un tratamiento fiscal uniforme que le dé impulso a la actividad entre las provincias productoras[10].

2.1.1. Reseña del sector

---

[7] Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, infoLEG. Disponible en: http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=197404. Visitado última vez 28/09/2014

[8] Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. disponible en: http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/17319.htm. Visitado última vez 08/10/2014

[9] . Disponible en: http://data.triviasp.com.ar/files/parte3/d92913.htm. Visitado última vez 08/10/2014

[10] . Disponible en: http://www.infonews.com/2014/09/17/politica-162714-las-11-claves-del-acuerdo-de-cristina-con-los-gobernadores.php. Visitado última vez 09/10/2104

El Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG), como organización técnica encuentra su representatividad, pues pasó de tener 97 compañías asociadas en el 2001, a 113 en el 2004, 157 en el 2007, 159 en el 2009, 153 en el 2011 y 154 en el 2013. En los estudios que realiza regularmente, si bien no siempre participa el mismo número de empresas, han respondido compañías de distinto tamaño, lo que asegura poder reconocer la heterogeneidad del mercado. Más allá de las diferencias entre las empresas, el sector presenta algunas características básicas, que son parte de su configuración fundamental y, le otorgan un perfil diferencial. Ellas son las siguientes:

• Radicación de las empresas según la disponibilidad del recurso natural.

• Inversiones de capital orientadas por el largo plazo.

• Uso de capital intensivo e incorporación permanente de nuevas tecnologías.

• Presencia de sus productos en toda la sociedad.

En septiembre 2013 el IAPG realizó una encuesta sobre Responsabilidad Social Empresaria del sector[11]. Fueron 33 las empresas que respondieron (21,43% de los asociados), las cuales son de distinto tamaño y con presencia en varias zonas del país. Así, se obtuvo una muestra seleccionada, conformada por casos de interés útiles para este trabajo de investigación.

Las empresas consultadas son de distinto tamaño, según la cantidad de empleados. De acuerdo con la tabla 2.1 se presenta una relación entre el tamaño de las empresas y el año de iniciación de las operaciones. Las de mayor dimensión se han iniciado predominantemente antes de 1991 (60%), y las de menor tamaño son de creación más reciente (43%). El estrato que corresponde a empresas que tienen entre 200 y 599 empleados es el menor (24%)[12].

---

[11] Este cuestionario propuesto fue analizado y discutido por los miembros de la Comisión de Relaciones Institucionales del IAPG, hasta llegar al definitivo. A posteriori, el IAPG lo envió a sus socios, y el mismo fue respondido entre junio y septiembre de 2013.

[12] Si se toma en cuenta el cambio de designación de las empresas, puede decirse que presenta transformaciones, pues la consulta acerca del año que iniciaron operaciones con el nombre que llevan en la actualidad, y el año que iniciaron sus operaciones independientemente del nombre que llevan actualmente, muestra diferencias. Las empresas se venden, cambian su denominación de acuerdo con el grupo comprador.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Tabla 2.1: Tamaño de las empresas por año de iniciación de las operaciones

	Antes de 1991	1991 - 2000	2001 y más	Total
Hasta 199 empleados	27%	18%	**43%**	29%
200 – 599 empleados	13%	**45%**	14%	24%
600 y más empleados	**60%**	37%	43%	47%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia del autor con datos IAPG, la Responsabilidad Social de las empresas de la industria del petróleo y gas, año 2013.

Se advierte que las empresas que iniciaron operaciones antes de 1991 con su nombre vigente son el 45% de la actual muestra. Sin embargo, al consultar el año de inicio de operaciones independientemente del nombre actual, la proporción es de 67%. Si bien hay algunas empresas que se mantienen, otras están sujetas a cambios de firma.

Es decir que las empresas de mayor estructura se han concentrado y fortalecido, resultando una disminución del segmento intermedio (200 – 599), con un interesante incremento de las organizaciones de menor tamaño. Sin embargo, en relación a la distribución del año 2011, el informe observa una menor proporción de las empresas de menor tamaño y un aumento de las más grandes.

Producción y exploración son las principales actividades de las empresas del sector en el 2013, y en una proporción menor la de servicios petroleros. En la tabla 2.2, el sector muestra heterogeneidad según el tamaño de las empresas y el tipo de actividad conformada por respuestas múltiples.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Tabla 2.2: Ramas en las que se desenvuelven las empresas

	2001	2007	2011	2013
Materia Prima	44%	59%	53%	72%
Productos Básicos	52%	65%	57%	75%
Productos Intermedios	17%	24%	13%	18%
Producto Final	13%	13%	5%	9%

Fuente: Elaboración propia del autor con datos IAPG, la Responsabilidad Social de las empresas de la industria del petróleo y gas, año 2013.

El análisis comparativo con años anteriores permite advertir que, en general, se han consolidado una concentración dentro de los tres primeros eslabones de la macro cadena de valor, a excepción de las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos finales[13].

El último eslabón, también clave para satisfacer la demanda de clientes finales, opera con un grado desconocido de protección frente al marco regulatorio y el acceso al financiamiento de inversiones tecnológicas. Asimismo, el bajo porcentaje que muestra la tabla inferiría una alta concentración empresarial cuando el supuesto comercial debiera indicar una atomización (multiplicidad de empresas) para transformar y acercar la oferta con la demanda.

Los diferentes estudios consecutivos del IAPG permiten reafirmar una tipología de empresas del sector ya adelantada:

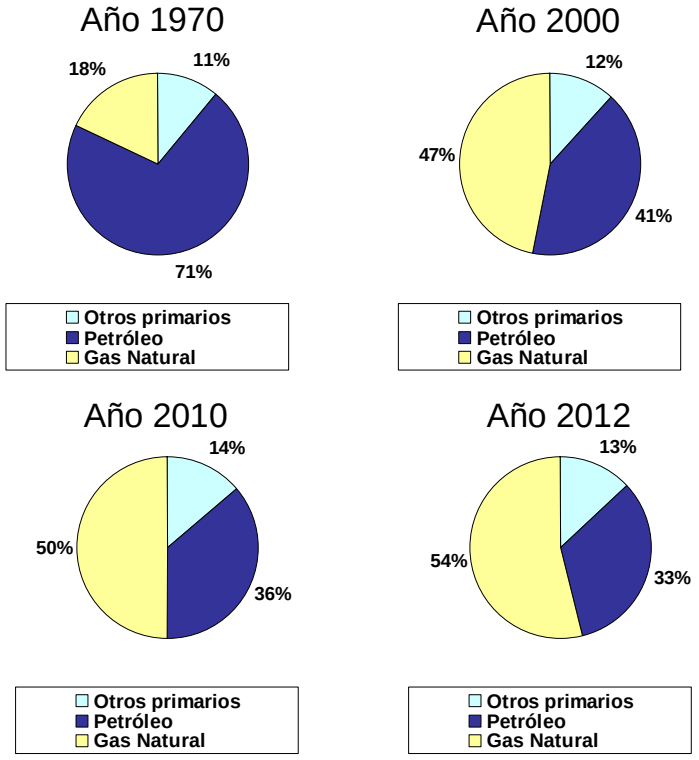
1) Empresas “históricas”, surgidas antes de 1991, con más de 600 empleados y dedicadas principalmente a producción.
2) Empresas “de la internacionalización/globalización”, surgidas entre 1991 y 2000, con diferentes tamaños y dedicadas principalmente a producción[14].

---

[13] La comparación 2009-2011-2013 acerca del tratamiento de residuos, advierte una tendencia positiva del 2009 al 2011 y un estancamiento en el 2013, con referencia a la implementación de medidas acerca de este tema.
[14] También en la encuesta del IAPG se mencionan las siguientes certificaciones: IRAM 301 – ISO 17025 Laboratorio de Calibraciones en las magnitudes de Presión, Caudal y Temperatura, API (*American Petroleum Institute*), SA 8000 (acuerdos internacionales sobre condiciones

Según la información disponible en el IAPG, es interesante observar la evolución de la matriz energética reflejada en el gráfico 2.8. En el año 1970 se consumía un 71% de petróleo en la industria, pasando a una reducción drástica del 33% del crudo en 2012.

Gráfico 2.8: Evolución Matriz Energética. Año 1970 – 2012



Fuente: Elaboración propia del autor con datos IAPG, Matriz Energética – Oferta de energía primaria.

Se observa un importante crecimiento del consumo de gas, pasando en 1970 del 18% al 54% en el año 2012. Dicha situación es ciertamente opuesta al "venteo" (quema de gas licuado) que se realiza en la actualidad.

Es interesante indagar la opinión de la Secretaría de Energía de la República Argentina[15] al respecto. La misma pronostica que la producción de gas disminuya para el

---

laborales), TS 16849 (se aplica en las fases de diseño y desarrollo de un nuevo producto), *Underwiters Laboratories Certificate of Compliance*. De las empresas consultadas en el 2013 se constata que 37% tiene las tres certificaciones mencionadas, el 12% cuenta con dos acreditaciones, el 33% con una acreditación y el 18% no menciona ninguna de las tres acreditaciones relevadas. En resumen, el 82% de las empresas han pasado por la experiencia de la certificación.

[15] Secretaría de Energía de la República Argentina. Disponible en: http://www.energia.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=3711. Visitado última vez 09/10/2104

2016 un 20%, produciendo aproximadamente cada año un 7% menos, y que la del petróleo disminuya un 15% para el mismo año, a razón de casi un 5% menos por cada uno de éstos.

De allí que Trinelli A (2012)[16] en su artículo del Centro Latinoamericano de Investigaciones Científicas y Técnicas exponga que se está evaluando, es el impulso a la exploración de *shale-gas*, un tipo de gas no convencional que empezó a ser experimentado hace algunos años a partir de las perforaciones verticales de los pozos tradicionales que buscaban reservorios en la llamada "roca almacén".

Daniel Risso, presidente de la Cámara de la Industria del Petróleo[17], indicó en 2005 que el parque refinador se encontraba al tope de su capacidad de conversión y, como consecuencia de ello, la oferta de los destilados (en particular, el gasoil), depende de la oferta de crudos livianos, que se encuentra en descenso continuo. Dijo, "Si esta situación no se revierte, la creciente brecha entre demanda y producción locales deberá ser cubierta por importaciones. En los años anteriores, en un esquema de precios relativos, entre el mercado local y el internacional al actual, este tipo de importaciones debió realizarse recurriendo a exenciones impositivas que aún así generaron pérdidas para los importadores''.

Según el encuestado, para lograr una posible solución a este problema, se deberían dar a cabo ciertos factores que faciliten el progreso de las PyMEs del sector. Entre ellos se encuentran: Condiciones claras y estables de negocio para las inversiones en la expansión de la capacidad de conversión o procesamiento de crudos, reducción de cargas impositivas y eliminación de otros costos directos que, junto con el retraso del precio del combustible, provoca una baja rentabilidad.

2.2. Descripción Macro Cadena de Valor

La macro cadena de valor comienza con exploración y producción, procesos que son soporte para la generación de valor a partir de la exploración, producción y transformación de los hidrocarburos. El eslabón de *Downstream* se compone por toda actividad realizada bajo tierra, es decir, explotación y producción de pozos petrolíferos. Hacia adelante, el

---

[16] Trinelli A (2012), Los desafíos de YPF para recuperar el autoabastecimiento. Centro Latinoamericano de Investigaciones Científicas y Técnicas (CLICET). Disponible en: www.cienciayenergia.com/Contenido/pdf/010512_at_arg.pdf. Visitado última vez 04/11/2104

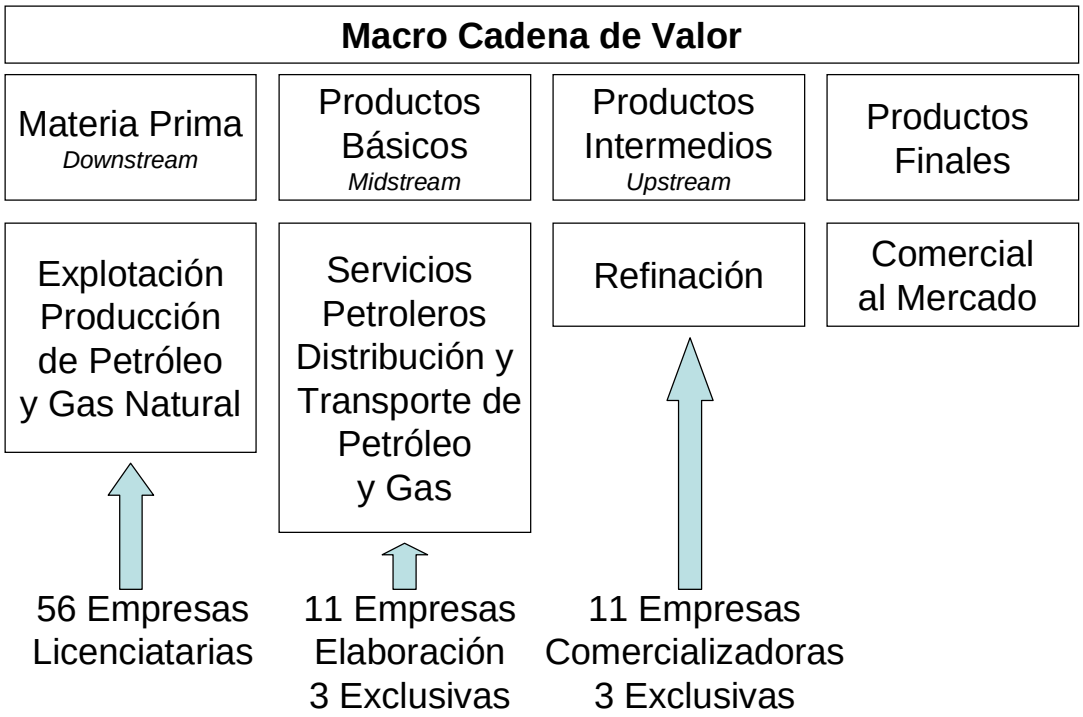
[17] Cámara de la Industria del Petróleo. Disponible en: http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Petrotecnia/2005-5/DebateFuturo.pdf. Visitado última vez 10/10/2104

Midstream transporte de hidrocarburos y logística para llevar los productos básicos a los productores intermedios.

El sector *Upstream* de la industria petrolera es el último eslabón de capital intensivo de su macro cadena de valores, transformación de los hidrocarburos, comercialización de productos intermedios. Se encuentra conformado por las refinerías, plantas petroquímicas, distribuidores de productos derivados del petróleo, *outlets* minoristas y compañías distribuidoras de gas natural, las que se encargan de los procesos de destilación primaria, procesos secundarios de conversión, coqueo, isomerización, como para citar los más relevantes.

Miles de productos tales como la gasolina, el diesel, el combustible para aviones, asfalto, lubricantes, goma sintética, plásticos, fertilizantes, pesticidas, productos farmacéuticos, propano y químicos derivados son el resultado final de este nivel de la industria. Sobre la base de dicha información, se conformó la figura 2.1.

Figura 2.1: Macro cadena de valor



Fuente: Elaboración propia del autor con datos 2013 www.industria.gob.ar y www.iapg.org.ar.

Según el IAPG, actualmente existen en el mercado 56 empresas licenciatarias para la producción *Downstream*, 11 empresas operan en el *Midstream*, siendo únicamente 3 empresas exclusivas del eslabón y otras 11 organizaciones son productores en el *Upstream*, encontrando también 3 empresas exclusivas dentro del eslabón.

A continuación en la tabla 2.3, se detallan las empresas que operan en los tres primeros eslabones de la macro cadena de valor, según la información emitida por el IAPG a diciembre 2013:

Tabla 2.3: Nómina Empresas por Actividad dentro de la Macro Cadena de Valor

	Materia Prima		Productos Básicos		Productos Intermedios
	Producción de Petróleo y Gas Natural - Año 2013		**ELABORACIÓN POR EMPRESA - AÑO 2013**		**VENTAS AL MERCADO POR EMPRESA - AÑO 2013**
1	AMERICAS PETROGAS ARGENTINA S.A				
2	APACHE ENERGIA ARGENTINA S.R.L				
3	APACHE PETROLERA ARGENTINA S.A.				
4	ARPETROL ARGENTINA S.A				
5	CAPEX S.A.				
6	CENTRAL INTERNATIONAL CORPORATION				
7	CGC				
8	CHAÑARES HERRADOS S.A.				
9	CHEVRON ARGENTINA S.R.L.				
10	COLHUE HUAPI S.A.				
11	COMPAÑIAS ASOCIADAS PETROLERAS S.A.				
12	COPESA CIA CONSTRUCTORA PETROLERA SA				
13	CRI HOLDING INC; SUCURSAL ARGENTINA				
14	DAPETROL S.A	1	CARBOCLOR S.A	1	DAPSA
15	ENAP SIPETROL ARGENTINA S.A.				
16	ENERGIAL S.A.	2	ENARSA	2	ENARGAS
17	EPSUR S.A				
18	GAS Y PETROLEO DEL NEUQUEN S.A.	3	ESSO SAPA	3	ESSO SAPA
19	GEOPARK ARGENTINA LIMITED (SUC.ARG)				
20	GOLDEN OIL CORPORATION SUC.ARG.	4	FOX PETROL	4	FOX PETROL
21	GRAN TIERRA ENERGY ARGENTINA S.R.L.				
22	GRECOIL Y CIA. SRL	5	NEW AMERICAN OIL	5	NEW AMERICAN OIL
23	INGENIERIA ALPA S.A.				
24	INGENIERIA SIMA S.A.	6	OIL COMBUSTIBLES S.A.	6	OIL COMBUSTIBLES S.A.
25	INTERENERGY ARGENTINA S.A.				
26	JHP INTERNATIONAL PETROLEUM LTD.	7	PETROBRAS ARGENTINA S.A.	7	PETROBRAS ARGENTINA S.A.
27	MEDANITO S.A.				
28	MISAHAR ARGENTINA	8	PETROLERA ARGENTINA S.A	8	PETROLERA ARGENTINA S.A
29	NECON S.A.				
30	O & G DEVELOPMENTS LTD S.A.	9	PETROLERA DEGAB S.A.	9	PETROLERA DEL CONOSUR S.A
31	OIL M&S				
32	OILSTONE ENERGÍA S.A.	10	POLIPETROL S.A.	10	POLIPETROL S.A.
33	PAN AMERICAN				
34	PANAPETROLEO	11	REFINADORA NEUQUINA S.A.	11	REFINADORA NEUQUINA S.A.
35	PETROBRAS ARGENTINA S.A.				
36	PETROLEOS SUDAMERICANOS S.A.	12	REFINOR S.A.	12	REFINOR S.A.
37	PETROLERA CERRO NEGRO S.A.				
38	PETROLERA DEL COMAHUE S.A.	13	SHELL CAPSA	13	SHELL CAPSA
39	PETROLERA EL TREBOL				
40	PETROLERA ENTRE LOMAS S.A.	14	YPF S.A.	14	YPF S.A.
41	PETROLERA LF COMPANY S.R.L				
42	PETROLERA PAMPA S.A.				
43	PETROLERA PATAGONIA S.R.L.				
44	PETROLERA SAN JOSE S.R.L.				
45	PETROLIFERA P. (AMERICAS) LIMITED				
46	PETROQUIMICA COM. RIVADAVIA S.A.				
47	PLUSPETROL ENERGY S.A				
48	PLUSPETROL S.A.				
49	QUINTANA E&P ARGENTINA				
50	ROCH S.A.				
51	SAN JORGE PETROLEUM S.A				
52	SINOPEC ARGENTINA EXPLORATION INC				
53	TECPETROL S.A.				
54	TOTAL AUSTRAL S.A.				
55	UNITEC ENERGY S.A				
56	YPF S.A.				

Fuente: Elaboración propia del autor con datos iapg.oer.ar/estadísticas, año 2013.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Logrado el detalle del IAPG, se procuró explorar la cantidad de PyMEs proveedora de servicios petroleros. Se utilizó las estimaciones de la Cámara Argentina de Proveedoras de la Industria Petro-energética (CAPIPE)[18], que informa la base del núcleo de empresas proveedoras de servicios petroleros que está conformado por casi 1.000 PyMEs. La mayoría pertenecen a los rubros metalmecánica, química, y electricidad. Desde válvulas, bombas, paneles electrónicos, protección catódica, filtros, productos químicos, sistemas de control, aberturas, climatizadores, hasta servicios tecnológicos, ingeniería y obras, el abanico de actividades que realizan es amplio y diverso. El alto nivel de concentración se encuentra como hemos indicado en los tres primeros eslabones (materia prima, producción básicas e intermedia).

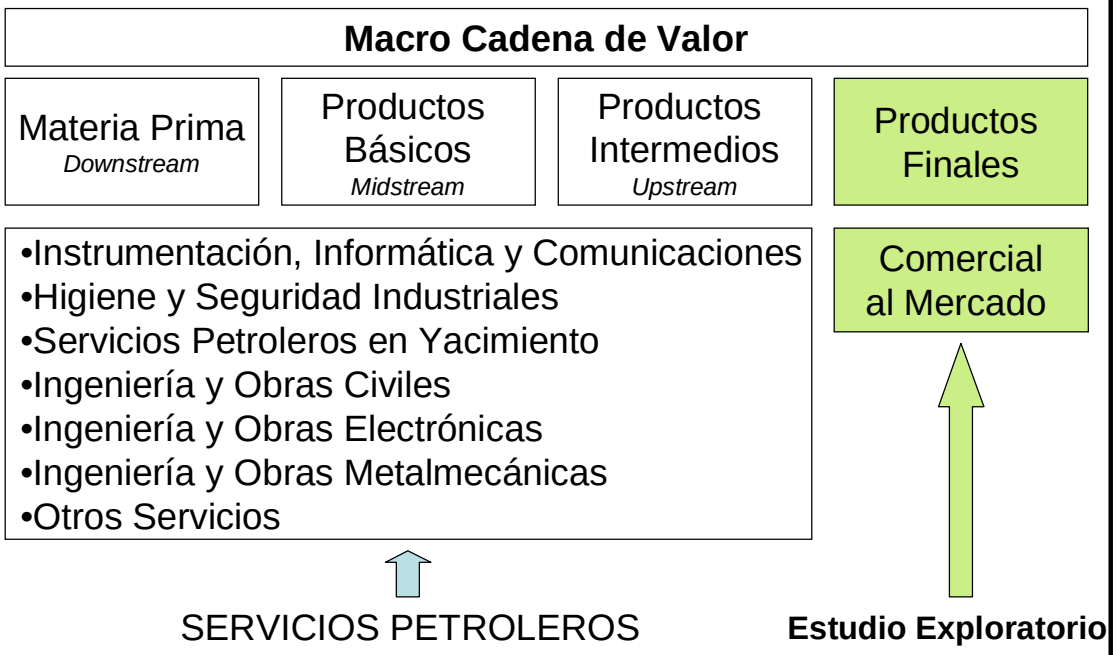
En CAPIPE estiman que al menos 20 mil personas trabajan en las PYMES que conforman al núcleo de esa actividad. A eso hay que sumarle los proveedores de los proveedores, que fabrican desde un gabinete hasta una matriz. “Se trata de una cadena grande, compleja y de muchísimo valor agregado. Y si algo destaca a esas empresas, es su grado de especialización y sofisticación” dice CAPIPE.

Un punto de inflexión en la industria de proveedores de insumos energéticos fue la nacionalización de YPF. En la búsqueda del autoabastecimiento, aumentaron las inversiones y eso abrió nuevas oportunidades. Además, a diferencia de lo que ocurría con Repsol, las PyMEs encontraron en YPF un interlocutor que los integra a su cadena de valor. Pero aún así, la falta de financiamiento y de continuidad en las políticas es un obstáculo que impiden consolidar el desarrollo de esa cadena.

Como hemos indicado y se muestra en la figura 2.2 (estudio exploratorio), las PyMEs que operan en el último eslabón, análisis central del presente trabajo, son las más aún desprotegidas o excluidas de las acciones estatales. Pero también es interesante analizar el impacto de las nuevas tecnologías en el que operan las organizaciones del sector. Estas transformaciones, ocurridas en la última década, han dado lugar a nuevas formas de producir, distribuir, y consumir bienes, redefiniendo tanto la dinámica competitiva del mercado como los modelos de organización al interior de las mismas.

[18] Cámara Argentina de Proveedoras de la Industria Petro-energética (CAPIPE), http://www.capipe.org.ar/

Figura 2.2: Macro cadena de valor. PyMEs Servicios Petroleros y productos finales



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de información de DEBILIDADES Y DESAFIOS TECNOLOGICOS DEL SECTOR PRODUCTIVO http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pcias_pdfs/mendoza/UIA_servicios_petrol_08.pdf (ultima visita 10/10/2014)

Partimos de que se trata de una relación de reciprocidad entre Estado - empresas, dado que ambos componentes se nutren proactivamente en línea con el mejoramiento de la asistencia técnica estatal y los esfuerzos innovativos de las industrias para beneficio de sus actores y de sus destinatarios, en vez de una relación de condicionalidad en la que los actores miden fuerzas, tanto sea para defender sus espacios de poder como para avanzar el uno sobre el otro. En este sentido, la relación entre Estado y mercado no constituye un juego de suma cero, en la que uno se expande cuando el otro se contrae (Bonnet, 2011).

Asimismo, se extrajo información sobre el estado de situación de dichas empresas. Para el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT), las PyMEs proveedoras de servicios petroleros presentan fuertes déficit en la gestión de costos. En general no logran diferenciar entre costos fijos y variables, lo cual no permite definir el punto de equilibrio de las finanzas de las empresas. Todo esto redunda en una administración poco eficiente de sus recursos, logrando resultados sub-óptimos en la gestión de las empresas.

Según el informe del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (Mendoza, 2007), se destacan 8 debilidades de las PyMEs que realizan servicios petroleros:

1. Escasos avances en el desarrollo de soluciones tecnológicas para hacer efectiva la recuperación terciaria del petróleo en la región

2. Escasa tecnología incorporada en los servicios de pozo (excavación, sellado y estudios geofísicos y geológicos)
3. Bajas capacidades y medios de los prestadores PyMEs para ofrecer el servicio de perforación horizontal
4. Deficiencias en el abastecimiento de insumos para herramientas de perforación (rulemanes y piezas de aceros especiales)
5. Necesidad de promover mayores esfuerzos en el tratamiento de efluentes y residuos
6. Oferta para la realización de pruebas en laboratorio desarticulada
7. Escasa certificación con normas internacionales de calidad
8. Déficit de capacidades internas en las empresas para una adecuada gestión de costos

2.3. Conclusión del capítulo

Según la Secretaría de Energía dependiente del Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios, las empresas hidrocarburíferas son las que trabajan con hidrocarburos. Éstos son compuestos orgánicos que combinan átomos de hidrógeno y carbono. Los hidrocarburos pueden ser extraídos en estado líquido (petróleo) o en su estado natural, gaseoso. Con la explotación de combustibles fósiles se producen gasolina, barnices para el tratamiento de muebles, refrigerantes, disolventes, pesticidas, plásticos, ceras, lubricantes, entre otros productos más relevantes.

Es imposible ignorar que la existencia de yacimientos de petróleo y gas representa una **crucial** ventaja competitiva a escala internacional para nuestro país.

En 2012 según el informe Mosconi, aproximadamente el 90% de la energía primaria utilizada en el territorio argentino dependió de la industria hidrocarburífera. Esta dependencia casi total no favoreció a la situación del sector energético hoy en día, ya que tanto las reservas de gas como de petróleo se hallan en constante disminución. El informe estima que las reservas de las cuencas de gas conocidas se acabarán en el término de 8 años y 11 años para las de petróleo, teniendo en cuenta el volumen de consumo al año 2012.

En septiembre 2013 el IAPG realizó una encuesta para confeccionar un informe sobre Responsabilidad Social Empresaria del sector. Las empresas de mayor estructura se han concentrado y fortalecido, resultando una disminución del segmento intermedio (200 – 599), con un interesante incremento de las organizaciones de menor tamaño. Sin

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

embargo, en relación a la distribución del año 2011, el informe observa una menor proporción de las empresas de menor tamaño y un aumento de las más grandes.

La misma pronostica que la producción de gas disminuya para el 2016 un 20%, produciendo aproximadamente cada año un 7% menos, y que la del petróleo disminuya un 15% para el mismo año, a razón de casi un 5% menos por cada uno de éstos.

La macro cadena de valor comienza con exploración y producción, procesos que son soporte para la generación de valor a partir de la exploración, producción y transformación de los hidrocarburos. El eslabón de *Downstream* se compone por toda actividad realizada bajo tierra, es decir, explotación y producción de pozos petrolíferos. Hacia adelante, el *Midstream* transporte de hidrocarburos y logística para llevar los productos básicos a los productores intermedios que conforman el eslabón *Upstream*. El último eslabón, también clave para satisfacer la demanda de clientes finales, opera con un grado desconocido de protección frente al marco regulatorio y el acceso al financiamiento de inversiones tecnológicas.

Un punto de inflexión en la industria de proveedores de insumos energéticos fue la nacionalización de YPF. En la búsqueda del autoabastecimiento, aumentaron las inversiones y eso abrió nuevas oportunidades. Pero aún así, la falta de financiamiento y de continuidad en las políticas es un obstáculo que impiden consolidar el desarrollo de esa cadena.

Asimismo, se extrajo información sobre el estado de situación de dichas empresas. Para el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT), las PyMEs proveedoras de servicios petroleros presentan fuertes déficit en la gestión de costos. En general no logran diferenciar entre costos fijos y variables, lo cual no permite definir el punto de equilibrio de las finanzas de las empresas. Todo esto redunda en una administración poco eficiente de sus recursos, logrando resultados sub-óptimos en la gestión de las empresas.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Capítulo 3 – Tareas de campo

Hasta aquí se detalló el estado de situación del sector, principalmente con información pormenorizada de los 3 primeros eslabones de la macro cadena de valor, pero existe casi nula información sobre el estado de situación del último eslabón: Productos Finales. El mismo se encuentra comprendido según el IAPG, por empresas PyMEs[19] dedicadas a la producción y comercialización de productos finales derivados del **petróleo, gas y químicos**.

La propuesta que desplegaremos plantea una dimensión microeconómica, centrada en la empresa y el *Managment*, y una dimensión macroeconómica, que vincula la competitividad y rentabilidad con la pertenencia sectorial de las empresas PyMEs radicadas en el partido de Quilmes.

La competitividad no descansa únicamente en las características de la oferta de bienes y de la incorporación de tecnologías modernas y conocimientos científicos. En una dimensión micro, el problema de los impulsores del entorno aparece como algo fundamental a abordar, especialmente en un mercado caracterizado por su dinamismo y por la continua obsolescencia tecnológica. Por ello, muchas empresas han virado su cultura del *Management*, para adaptarse a las características socioculturales de la demanda, tomando en cuenta los problemas del Ambiente y Desarrollo Sustentable, los aportes de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y los desarrollos de las Neurociencias, entre otros.

---

[19] Comenzamos definiendo las características que definen el concepto PyMEs y del sector. La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) informa la definición de PYMES desarrollada en la Resolución 21/2010 del Banco Central de la República Argentina (BCRA) adecuada mediante la Comunicación A 5529, estableciendo los parámetros de clasificación que deben ser tenidos en cuenta a los efectos de la relación con el sistema financiero.
Se tendrá en cuenta, para determinar la condición de la empresa, el valor promedio de las ventas totales anuales, excluidos los impuestos al Valor Agregado e Internos, obtenidos de los últimos tres (3) estados contables -o información contable equivalente adecuadamente documentada-, deducidas hasta el cincuenta por ciento (50%) del valor de las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable. En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, la Autoridad de aplicación de la Ley 24.467 (y sus modificatorias) establecerá la metodología a utilizar para determinar las ventas totales anuales en función de la información disponible.
Serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas -incluidas las personas físicas evaluadas crediticiamente a base del flujo de fondos generado por su actividad comercial, oficio y/o por el ejercicio profesional, sin distinguir el destino de los fondos- aquellos que registren una determinada escala o nivel máximo de valor de las ventas totales anuales. Según el sector de actividad bajo análisis, se establece para la Industria y Minería hasta un tope anual de ingresos de $ 183.000.000.- al 2014. Mismo concepto es tomado por la Fundación Observatorio PyME, info Abril 2013.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

En la dimensión macro, los esfuerzos de las organizaciones se ven condicionados por la situación que atraviesa el sector de la economía en la que las mismas se insertan, como la evolución de los precios relativos al interior de la economía nacional, el impacto de las medidas de política económica del Estado y la regulación de la actividad.

En el campo cognitivo se recabó información diversa. En principio se definió un cuestionario adecuado para el relevamiento de información que de respuestas consistentes con el mercado de nuestro país, y específicamente en el partido de Quilmes. Se verificará si la estrategia es un elemento determinante para la creación de valor. En caso de obtener respuestas afirmativas se podrá generar un modelo que determine si la conciencia estratégica puede ser orientada hacia los impulsores del entorno a fin de que las organizaciones en ambientes competitivos puedan crear valor. Derivado de esto último se podrá definir la necesidad o no de llevar adelante proyectos de capacitación para que este sector incremente su conciencia estratégica a fin de mejorar sus prestaciones a todos los involucrados con estas organizaciones.

3.1. Fundamentación

La Teoría Ecológica Organizacional (TEO) es una de las disciplinas que ha adquirido un importante auge en estos tiempos. Desde su origen ha investigado la evolución de las organizaciones y la supervivencia organizacional en relación con los factores exógenos. Posteriormente la TEO se ha complementado con interesantes desarrollos, aflorando variedad de estudios teóricos y empíricos que han incorporado aspectos endógenos. Las teorías de alcance medio más relevantes se han ocupado de unidades de estudio específicas como ser la organización, la población y la comunidad. Para cada unidad de investigación, la escuela del pensamiento estratégico Ambiental ha correlacionado distintos niveles estratégicos.

Por todo lo expuesto, el problema planteado y partiendo de la definición a *priori* del universo de actividades vinculadas con la industria hidrocarburífera en el municipio de Quilmes, como expusimos, será extraer de la metáfora ecosistémica sustentada por la TEO, racionalidad del comportamiento competitivo, acumulación y generación de valor empresarial del sector a los efectos de garantizar la supervivencia de las organizaciones. Dicho estudio se realizará en base a las premisas de la Teoría Ecológica Poblacional y la Escuela Estratégica Ambiental.

Para ello como estudio descriptivo, se seleccionó una muestra dentro del universo de empresas PyMEs hidrocarburíferas que operan en el municipio de Quilmes, para efectuar encuestas personalizadas a fin de concebir las capacidades cognitivas gerenciales, en particular sobre la existencia de conciencia estratégica, percepción del entorno y consideración relativa al modelo evolutivo adoptado por la población. El objetivo de este

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

tipo de instrumento metodológico es comprender no solo las repercusiones dentro de las fronteras de las empresas participantes, sino también para presuponer las condiciones y el entorno pretendido para el desarrollo territorial endógeno. En complemento, se indagarán los niveles de predisposición o confrontación con la aceptación para integrar colectivos, redes o asociaciones empresarias.

Finalmente, se plantea el debate sobre la teoría de adaptación versus selección. Es decir, si las organizaciones son capaces de adaptarse al entorno o es el entorno que se adapta a las organizaciones. Mismos argumentos se verifican frente a la selección natural de las organizaciones, si son ellas las que por edad y tamaño estructural sucumben o es el entorno el que por su agresión realiza la selección.

A los efectos de poner a prueba las hipótesis iniciales, se procuró tomar variables como conceptos empíricos y medibles (Mendicoa, 2003). La planificación del procedimiento metodológico define una secuencia racional y encuadre de la tesis para dar respuesta a los problemas y sus probables causas, tratando de comprender la relación establecida entre ellas. Inicialmente se exploraron tres fuentes de información: la Unión Industrial de Quilmes (UIA), Guía de la Industria y Municipio de Quilmes (selección sobre la tasa municipal que abona el sector). Se consiguió un listado de bases de empresas suministrado por la UIA.

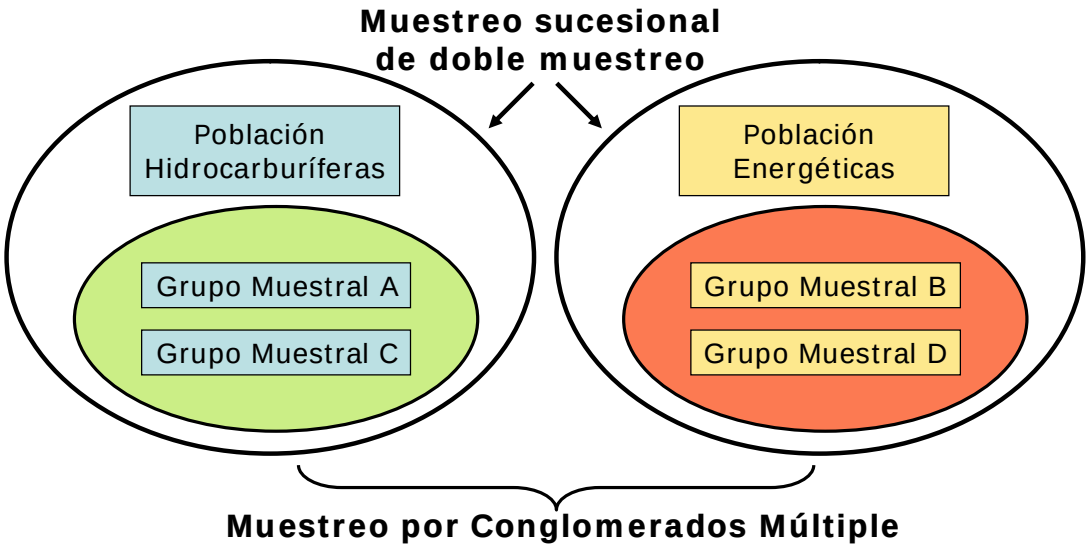
Siguiendo a Kurincic (2001), para estudiar a la población, se utilizó un muestreo sucesional o de aceptación de doble muestreo, la que consiste en tomar una segunda muestra, si el resultado de la primera no permite tomar una decisión. La ventaja de este método radica en la posibilidad de iniciar la investigación con una muestra de tamaño reducido. Se planificaron dos instancias indagatorias: La primera mediante encuestas específicas sobre el objeto explorado y la segunda, sobre la base de información existente en registros públicos.

Con todo, la triangulación metodológica (Mendicoa, 2003) es la que a partir del uso de distintos instrumentos de recolección y trabajo de campo, representan un enfoque generalmente utilizado. A tal efecto, se realizó un estudio comparativo mediante un muestreo por conglomerados, pues se ha dividido la población de empresas en grupos con características en común (Sector industrial) que contienen rasgos o elementos heterogéneos dentro de sí, como muestreo múltiple. Cada grupo conformado se denomina conglomerado.

El conglomerado seleccionado posee un perfil industrial vinculado, que potencialmente se puede incorporar al sector explorado, es decir que la muestra principal encuestada cumple una definición restrictiva, siendo la segunda muestra encuestada baja una concepción amplia tal como se ha descripto en la figura 3.1.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Figura 3.1: Muestreo no probabilístico



Fuente: Elaboración propia del autor

3.1.1. Metodología

Siguiendo a Kurincic (2001), se aplicó una Técnica de muestreo no probabilístico, en el cual no se usa el azar, sino el criterio introducido por el juicio del investigador.

Dado que el proyecto asume un estudio del tipo piloto, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso por lo que se ha decidido usar el método no probabilístico, aun siendo conscientes de que no se pueden hacer generalizaciones, al existir incertidumbre sobre la representatividad de la muestra extraída, pues a pesar que hemos seleccionados los sujetos de forma selectiva, no podemos asegurar que todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Al haber seleccionado empresas de forma dirigida procuramos que la muestra sea representativa.

No obstante lo señalado precedentemente, los métodos de muestreo no probabilísticos no garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población. Sin embargo, en opinión de Kurincic, el muestreo de juicio o dirigido en determinados casos puede producir una muestra más representativa que la que se hubiera conseguido aplicando un método probabilístico.

En el presente estudio, el muestreo se aproxima a la idea de muestreo casual o incidental, por el cual el investigador seleccionó directamente los individuos de la población.

La ventaja que conlleva una aproximación basada en la técnica de estudio de casos consiste en la flexibilidad en materia de reemplazo de unidades de muestreo (empresas) que permita garantizar la exhaustividad en el estudio, sin que el mismo se vea afectado por la no respuesta o rechazo al relevamiento estadístico.

3.2. Resultados empíricos

Del operativo en particular

De conformidad con el diseño metodológico seleccionado, en la primera fase de recolección de datos se aplicó un instrumento de tipo cuantitativo (encuesta), cuyos ítems y escalas validados fueron tomados y adaptados según la literatura específica. Su estructura se muestra en el **Anexo III A**.

De la base de datos suministrada por la UIA de 473 empresas, no se reconocen más de 84 empresas dedicadas a la producción y comercialización de **productos finales** derivados del **petróleo, gas y químicos**. De dicho universo y como se ha explicado, se seleccionaron mediante el número de CUIT y constancia de inscripción en la AFIP, las MiPyMEs con las características de poseer no más de 150 empleados, máximo de 5 socios y que se encuentran fuera del parque industrial de Quilmes (Ravinchandran y Lertwongsatien 2005)[20]. Se considera como valor de exploración la alta vulnerabilidad de dicho segmento de empresas, en comparación con empresas de mayor porte. Según Kurincic se ha aplicado un muestreo estratificado, pues se ha fragmentado la población en grupos o estratos, mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, de forma tal que los elementos de un mismo grupo guarden cierta homogeneidad entre sí.

Así, se trabajó con un panel pre-reclutado no probabilístico (Couper 2000) dirigido hacia 50 empresas a encuestar (59,5% de las empresas reconocidas del listado suministrado), con 25 empresas de reemplazo alcanzo una cobertura del 89,2%. El marco muestra de empresas suministrado por la UIA para hacer la encuesta presentó algunos inconvenientes que dificultaron la tarea, en particular por los datos contenidos.

Para el operativo de envío de correos, hemos utilizado un correo especial “Gmail”. El usuario que recibían las empresas es "Universidad Quilmes". Luego de mandar un correo masivo con la carta de presentación (**Anexo I**), se fueron enviando correos con menor

[20] Reyes Rodríguez (2011). Recursos y Capacidades relacionados con Sistemas y Tecnologías de Información en Teoría Visión de la Firma Basada en Recursos Naturales: una aproximación a la validación empírica del nuevo modelo en validación empírica del nuevo modelo en empresas colombianas. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial. Bogotá, Colombia.

cantidad de direcciones para ver si esto podía influir en la llegada del mismo. Se ha utilizado una credencial de identificación institucional (**Anexo II**). Se debe considerar que se enviaron 71 correos electrónicos con el ánimo de contactar a las 50 empresas que formaban parte de la muestra.

Luego, hubo una cantidad considerable de correos/empresas a los que se les envió correo electrónico de contacto para facilitar las entrevistas pero fueron devueltos como erróneos. La cantidad de correos que no fueron efectivos resultaron del 38%, evidenciando un alto error de los datos recibidos. Es por ello que se realizaron los procedimientos de verificación respectiva de la calidad de los datos y se practicaron comunicaciones a 61 empresas. A continuación, se decidió llamar por teléfono a todas las empresas seleccionadas para no demorar el operativo. En general, la recepción telefónica fue satisfactoria. Pero hubo problemas también con algunos teléfonos de contacto facilitado por la Unión Industrial de Quilmes.

Se esperaba tener respuesta de aproximadamente 50 empresas, de las cuales se recolectaron 22 cuestionarios diligenciados por parte de distintos funcionarios (gerentes generales, gerentes de recursos humanos y encargados de gestión ambiental, entre otros), correspondiente a una tasa de respuesta del 66% de las empresas contactadas considerado como **grupo muestral A**.

Pues, tal como se expone en la tabla 3.1, el 52% respondieron afirmativamente a las encuestas y 14% las rechazaron. Hubo un 33% que habiendo sido contactados, no pudieron realizarse por falta de disposición de las personas responsables, en general por motivos de tiempos o exceso de carga laboral.

Tabla 3.1: Grupo muestral A. Resumen del operativo.

Grupo A	Empresas	Encuestadas	%
Contactadas	Encuestas efectivas	22	52%
	Encuestas rechazadas	6	14%
	Encuestas no realizadas	14	33%
	Parcial	42	100%
	Comunicaciones cursadas	19	
	Comunicaciones no cursadas	14	
	Parcial	33	44%
	Total	75	100%

Fuente: Elaboración propia del autor

Nótese que si bien la encuesta no se realizó, las causas son diferentes e interesan para conocer si la empresa se niega a responder, lo cual se indica como rechazo, diferenciándolas de aquellas encuestas que no pudieron ser respondidas porque los

responsables estaban muy ocupados, razón por lo cual quizás en otro momento se puedan contactar.

Con el fin de determinar el tamaño de cada una de las empresas encuestadas se realizó la medición con base en el número de empleados. Sin embargo, para efectos del análisis posterior, se consideró también como medida alternativa del tamaño de la empresa al logaritmo del número de empleados (Ravinchandran y Lertwongsatien 2005; Aragón-Correa, et al. 2008).

Para finalizar, se presenta la tabla 3.2 elaborada sobre la base de las respuestas obtenidas, donde se verifica la certeza en la elección del investigador de las 22 empresas encuestadas, pues se seleccionaron y se hicieron efectivas las visitas a empresas con un promedio de 3 socios con un promedio de 31 empleados. Asimismo, y sobre la base de cada CUIT y registro en la AFIP, se encuestaron empresas con un promedio de antigüedad de 25 años, siendo la edad promedio de sus socios de 54 años.

Tabla 3.2: Características grupo muestral A.

Datos	
Prom. Edad Socios	54
Prom. Edad Empresas	25
Cant. Prom. Socios	3
Cant. Prom. Empleados	31

Fuente: Elaboración propia del autor

3.2.1. Dimensiones

Siguiendo a Mendicoa (2003), la construcción de enunciados como paso intermedio para la apertura a generalizaciones teóricas es la meta de todo recorrido que se analiza. Para ello se planificó el relevamiento con las siguientes características técnicas expuestas en la tabla 3.3:

Tabla 3.3: Características técnicas del operativo.

Características	Instrumentos, tareas y objetivos
Técnica de Relevamiento	**Entrevistas cara a cara con preguntas cuyas respuestas son estructuradas (encuestas)**
Universo	**Empresas Hidrocarburíferas PyMEs y MiPyMEs radicadas en el partido de Quilmes**
Cantidad de Entrevistas a realizar	**50 entrevistas**
Unidad de relevamiento	**Socio / Gerentes General / Gerente Financiero / Gerente de planeamiento / Contador**
Duración del cuestionario	**31 preguntas, con una duración aproximada de 40 minutos**
Duración del trabajo de campo	**Dos meses de relevamiento**

Fuente: Elaboración propia del autor

Las hipótesis planteadas contienen en su conjunto una serie de elementos exploratorios que se han catalogado según una taxonomía basada en el estado del arte como marco conceptual y en la experiencia del investigador. Como se mencionó, las mediciones de cada uno de los constituyentes se realizaron por medio de ítems obtenidos a partir de trabajos previos de la literatura. Así, se concibieron 6 conceptos básicos para la evaluación del desempeño de la empresa que se detallan:

A. Capacidades cognitivas gerenciales

B. Percepción y relación con el entorno

C. Conformación de colectivos / Redes y asociaciones empresarias

D. Dependencia de recursos

E. Estrategias innovativas

F. Responsabilidad social empresaria

A cada concepto, se le adjudicó una dimensión específica dentro del instrumento exploratorio, asignando una pregunta concreta que indaga los contenidos de cada de ellas. A continuación se detalla la tabla 3.4 de desagregación de conceptos y dimensiones relevantes de las mediciones de cada uno de los componentes del modelo:

Tabla 3.4: Desagregado de conceptos y dimensiones

Concepto A	Capacidades cognitivas gerenciales	Pregunta
Dimensión 1	Conciencia estratégica	1) Su empresa ¿ Posee un plan estratégico?
		1.a) En líneas generales la estrategia de la empresa con respecto a la competencia es:
		1.b) ¿Por qué motivos su empresa no posee un plan estratégico?
		1.c) ¿Cada cuantos años, la empresa implementa una nueva estrategia?
		2) Su empresa ¿ Posee un presupuesto anual?
		2.a) En la elaboración del presupuesto ¿se tuvo en cuenta el plan estratégico de la empresa?
		2.b)¿Cuáles son los motivos por los que su empresa no posee un presupuesto anual?
Dimensión 2	Gestión Estratégica	3) ¿Aplica la herramienta de cuadro de mando integral para gestionar su estrategia y/o presupuesto?
		6) Según su conocimiento, ¿cuál es el nivel de concentración del mercado hidrocarburífero?
		7) Teniendo en cuenta la composición del mercado en cuanto a empresas y productos, qué grado de agresividad le otorga a la competencia en el mercado hidrocarburífero?
		25) Con respecto a la base de sus clientes ¿Cómo considera el consumo y su concentración?
Dimensión 3	Permanencia organizacional	21) ¿Cómo considera la evolución del sector en donde usted opera para los próximos cinco años?
		22) ¿Cuál es su persepción sobre la situación del país en los próximos cinco años?
Dimensión 4	Inercia o proactividad estratégica	27) La empresa cuenta con un área para la detección de nuevos mercados internacionales?
		28) La empresa cuenta con un área para la adaptación de producto?
		29) La empresa cuenta con un área para el estudio de nuevas tendencias
		30) ¿Cómo es el proceso de toma de decisión en la empresa en el mediano plazo?
		31) Para finalizar, ¿Qué tasa de crecimiento (decrecimiento) considera que ha tenido su empresa en los últimos 5 años?

Concepto B	Percepción y relación con el entorno	Pregunta
Dimensión 1	Microevolución	4) En los últimos tres años, ha realizado algún cambio en la estructura en su empresa con relación a:?
		4.a) Esos cambios que se produjeron en su empresa, implicaron modificaciones:
Dimensión 2	Supervivencia	5) En su opinión, ¿Considera que una empresa es capaz de influir en el mercado para cambiar las condiciones de la actividad donde opera (Precios, calidad, etc)?
		5.a) ¿Considera que el entorno competitivo es el que presiona la supervivencia de las empresas (Fuerzas del mercado)?
		23) ¿Usted considera que la empresa puede influir para generar mayor consumo de sus clientes?
Dimensión 3	Adaptación	5.b) ¿Ustede cree que la empresa se adapta frente a las oportunidades y amenazas?

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Concepto C	Conformación de colectivos / Redes y asociaciones empresarias	Pregunta
Dimensión 1	Coevolución	4.b) Considera que los cambios realizados en su empresa generaron modificaciones en la competencia?
		4.c) Los cambios que se generaron en la competencia fueron:
		8) Que tipo de VÍNCULO cree Ud. que la empresa mantiene con sus competidores?
		9) Su empresa tiene algún tipo de ASOCIACIÓN con otra empresa del mercado hidrocarburífero?
		9.a) ¿Qué tipo de asociación tiene con empresas de la competencia?
		9.b) ¿Está dispuesto a asociarse con empresas del sector?
		15) ¿Realiza encuentros con las empresas del sector para analizar la situación futura del mercado o las posibilidades de inversión ?
Dimensión 2	Predisposición del personal clave para integrar colectivos	10) Que tipo de VÍNCULO cree Ud. que la empresa mantiene con sus proveedores?
		11) Su empresa tiene algún tipo de ASOCIACIÓN con alguno de sus proveedores?
		11.a) ¿Qué tipo de asociación tiene con los proveedores?
		11.b) ¿Está dispuesto a asociarse con alguno de sus proveedores?

Concepto D	Dependencia de recursos	Pregunta
Dimensión 1	Influencia interorganizativa	12) ¿En qué prorcentaje utiliza insumos nacionales e insumos importados?
		12.a) ¿Su proveedor nacional, es exportador?
		12.b) ¿Cuál es el porcentaje de importancia de la procedencia de las materias primas importadas?
		13) Sus empresas proveedoras ¿trabajan exclusivamente para el sector hidrocarburífero?
		14) ¿Considera que las empresas del sector pujan o luchan para operar con los mismos proveedores?

Concepto E	Estrategias innovativas	Pregunta
Dimensión 1	Evolución	16) ¿Implementó nuevos productos o servicios en los últimos 5 años?
		17) ¿Realizó inversiones en los últimos 5 años?
		17.a) ¿Qué porcentaje de los ingresos de la empresa del año pasado representarían las nuevas inversiones?
		17.b) Los motivos de la no realización de inversiones se deben a:

Concepto F	Estado de Salud Económico Poblacional	Pregunta
Dimensión 1	Financiamiento externo	18) ¿Sabe de la existencia de políticas provinciales o nacionales o municipales para incentivar inversiones?
		18.a) ¿Su empresa fue beneficiaria de alguno de estos incentivos?
Dimensión 2	Financiamiento interno	19) ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento?

Concepto G	Responsabilidad social empresaria	Pregunta
Dimensión 1	Respeto por los Clientes	20) ¿La empresa posee alguna certificación de calidad?
		20.a)¿Qué tipo de certificación posee?
		24) ¿Usted considera que mejora la imagen de marca en sus clientes si reconocen que la empresa es Socialmente Responsable?
Dimensión 2	Respeto del Medio Ambiente	26) ¿Cómo maneja la empresa los residuos que genera?

Fuente: Elaboración propia del autor

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

De las muestras adicionales realizadas

A fin de caracterizar las empresas analizadas y teniendo como base los factores finales obtenidos se llevó a cabo una estrategia de análisis de *clúster*[21] en dos etapas (Hair et al. 2009). Como se ha explicado, se consideró relevante comparar el comportamiento empresarial del rubro hidrocarburífero con empresas del sector energético también ubicadas en el partido de Quilmes y con las mismas características de selección como un muestreo por conglomerados. Se realizó un procedimiento jerárquico y no jerárquico con el fin de establecer grupos de empresas similares de acuerdo con el grado de existencia de recursos y capacidades. Por ello, se encuestaron 5 empresas adicionales denominadas como **grupo muestral B**, con la misma estructura utilizada para la muestra del sector de hidrocarburos seleccionada.

En orden de realizar un tercer estudio de indagatorias empíricas comparativo (muestreo múltiple) frente a los rechazos de encuestas, se seleccionaron de dicho listado UIA 31 empresas PyMEs y de mayor envergadura del rubro hidrocarburífero (**grupo muestral C**) para explorar su comportamiento comercial analizado desde la información de registros públicos suministrada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) más la compra de informes a la consultora Veraz para analizar la situación actual e histórica comercial. Sus dos estructuras se muestran en el **Anexo III B**. Con todo, se realizó la misma búsqueda de información relevante del rubro energético PYME (**grupo muestral D**), a los efectos de ampliar la muestra comparativa. Se detalla en el cuadro 3.1 la cantidad de empresas

Cuadro 3.1: Procedencia de datos obtenidos.

Grupo Muestral	Sector	Empresas	Encuestas	BCRA	AFIP	Veraz
A	Hidrocarburíferas	50	22	22	22	22
C	Hidrocarburíferas	34	-	31	31	31
	Parcial	84	22	53	53	53
		100%	*26%*	*63%*		
B	Energéticas	6	5	6	6	5
D	Energéticas	11	-	11	-	-
	Parcial	17	5	17	6	5
		100%	*29%*	*100%*		
	Total	101	27	70	59	58
		100%	*27%*	*69%*	*58%*	*57%*

Fuente: Elaboración propia del autor

[21] El análisis de clúster es una técnica multivariada cuyo propósito es agrupar objetos con base en las características que éstos poseen de forma. Se encuentra una estructura de los objetos con base en la distancia (proximidad), a diferencia del análisis de factores que busca la estructura de las variables con base en patrones de variación (correlación). Partiendo de las características determinadas por el investigador se clasifican los objetos (sujetos que responden, productos y otras entidades) de forma tal que los clústeres exhiben una homogeneidad interna alta (intra-clúster) y una heterogeneidad externa alta (inter-clúster).

analizadas según cada fuente de información relevada:

Dentro de la TEO es un elemento relevante el concepto de la salud poblacional. En nuestro caso refiere a la situación financiera (deudas) y comportamiento comercial. De allí que se incorpore la comparación de muestras múltiples para analizar al sector sujeto a análisis, en comparación con mismas empresas de otro sector radicadas en el partido de Quilmes, como epicentro geográfico de exploración[22]. De allí que la alternativa en el modelo estructural de contar por tamaño de empresa pretende explorar si hay una incidencia directa en los recursos de las firmas, lo cual significaría que en la medida en que las empresas son más grandes existirá una mayor disponibilidad de recursos y por lo tanto mayor supervivencia.

Sobre la base de una planificación previa de encuestar al 59,5% de la población (50 sobre 84) de empresas hidrocarburíferas, solo se alcanzó el 26% con lo cual se complementó con el estudio de casos (Yin, 1989) incorporando a 31 nuevas empresas, alcanzando una muestra para el análisis de la salud de la población del 63%. Así se evaluó la estabilidad de la solución del análisis de *clúster* distribuyendo las observaciones en diferente orden luego del análisis de conglomerados.

A través de este análisis se determinaron y validaron las relaciones de causalidad establecidas en el modelo de investigación entre tales constructos y en consecuencia se someten a prueba las hipótesis planteadas. Se determinaron los mismos constructos denominados como mediadores de la relación entre recursos y desempeño empresarial, para el análisis y explicaciones posteriores a la luz de la teoría a fin de dar respuesta a las preguntas de investigación.

Para tal fin, se utilizaron los mismos instrumentos a manera de protocolo de encuestas aplicado a cada grupo focal[23] de empresarios que representaron parte de los sectores empresariales analizados en la fase cuantitativa. Para finalizar, se presenta las medidas de **dominancia relativa o cobertura** del sector en el partido de Quilmes, basados en conceptos de la biología. Robert y Tomas Smith (2001), la definen como el cociente entre el área de cobertura de la especie sobre el área geográfica analizada. Partiendo del listado de empresas suministrado por la UIA, de 473 empresas radicadas en la zona, se exploró el comportamiento de 101 empresas (21,3%).

---

[22] El presente trabajo se realiza mediante un procedimiento de métodos mixtos (Tashakkori y Teddlie 2003). Creswell presenta la definición más aceptada de métodos mixtos, como la recolección y análisis de datos de tipo cuantitativo y cualitativo en el mismo estudio (Creswell 2003).

[23] Se adopta como estrategia cualitativa el grupo focal por ser una alternativa complementaria a un esquema multi-método, como lo es el presente estudio. Adicionalmente los grupos focales sirven como fuente de retroalimentación sobre hallazgos específicos. (Bloor et al. 2001)

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Con posterioridad a este ejercicio, se realizó un análisis global de las temáticas abordadas para dar explicación a hallazgos particulares obtenidos. Finalmente, con base en los resultados tanto cuantitativos como cualitativos se emiten conclusiones de manera integrada. El resultado de las encuestas se expone en el **Anexo IV**.

3.2.1.1. Capacidades cognitivas gerenciales

Los líderes exitosos que trabajan en contextos complejos, ambiguos o caóticos piensan más estratégicamente que los líderes menos exitosos en esos mismos ambientes, tomando los primeros, decisiones estratégicas en forma exitosa de manera recurrente.

Halis (2010) define a la **conciencia estratégica** como la capacidad mental en una firma, de colectar y re-activar todas las funciones mentales. Se refiere a conocer a la manera como se lleva a la realidad la misión de la empresa.

Ser estratégico significa tener bien clara la misión y visión de la organización, ser conciente de los recursos de la misma y utilizarlos para responder a un contexto dinámico. Esta es la clave para sobrevivir y crear valor en el mundo actual. Los líderes que cuentan con conciencia estratégica toman en cuenta la interdependencia entre acciones y reacciones que se generan en busca de un objetivo.

La **escuela cognitiva de planeamiento estratégico** busca detectar las capacidades cognitivas de los estrategas que les permiten tomar decisiones estratégicas exitosas de manera repetitiva y por encima del promedio. Estas capacidades diferenciales suelen darse a conocer durante el proceso de planeamiento estratégico.

La **planificación estratégica** es el proceso por el cuál los órganos directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funcionando como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de sus componentes estratégicos y tácticos.

Thompson considera que la principal fortaleza de una organización reside en una buena estrategia y la principal debilidad es la ausencia de la misma. Como se puede observar en el siguiente cuadro menos de la mitad de las empresas entrevistadas (**41%**) cuenta con un plan.

Desde esta perspectiva las empresas relevadas no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar cambios rupturistas del mercado, es decir, no poseen las herramientas suficientes para sobrevivir en un previsible cambio de contexto.

Un dato que merece profundizarse es que de la mayoría de las empresas que poseen un plan estratégico, el **56%** aplica una estrategia ofensiva en el mercado. Esto quiere decir que la mayoría de las empresas relevadas van en busca de clientes e

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ingresos y no se quedan a la espera de lo que pueda suceder. Este dato habla de un mercado con iniciativa, lo que es positivo, pero si se lo suma al dato de la ausencia de estrategia, puede darse el caso de dilapidación de esfuerzos y recursos. Si la iniciativa no cuenta con un plan que la respalde y no esta orientada hacia objetivos estratégicos, difícilmente se transformen en ventajas competitivas. De cualquier modo, el 22% opina que sus estrategias son indiferentes a la acción competitiva.

Las constantes modificaciones del contexto llevan a que prácticamente el total de las empresas actualicen su estrategia en plazos menores a los 4 años. Esto habla de la ausencia del horizonte del largo plazo, elemento clave para las grandes inversiones, aquellas que son clave para el crecimiento y competitividad de un sector.

Del **59%** que no posee un plan estratégico, de sus resultados no se obtiene una causa determinante en la no realización de un plan y su implementación. Se declaran como obstáculos la complejidad de la realización y los cambios en el contexto y el desconocimiento del tema. Estas objeciones ya fueron descartadas por los expertos del tema como Thompson hace años y pueden ser salvadas con capacitación y orientación de personas especializadas en el tema planeamiento. Asimismo, se observa que el 23% de las empresas opinan que no necesitan contar con un horizonte de planificación.

Derivado directamente del plan estratégico surge el presupuesto anual de la organización. En este caso el número de empresas que cuenta con un presupuesto es un 5% inferior al de las que cuentan con un plan estratégico. Por un lado es llamativo que realizado el proceso de planificación, no devenga en una aplicación operativa relacionada con un presupuesto anual. Por otro, el 55% de las empresas consultadas (se puede elevar al 64%) no posee un presupuesto, con lo cual se podría inferir que no constituyen o trabajan para constituir ventajas competitivas sostenibles y sustentables. Tampoco analizan o monitorean el mercado donde operan.

Lo positivo es que el **88%** de las empresas realizan una correlación entre el plan estratégico y el presupuesto anual, es decir el 31% solo sostiene una metodología apta para lograr objetivos de corto y mediano plazo. En términos absolutos, nos referimos a 7 empresas sobre 22.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Una de las funciones principales del presupuesto es permitir el control de gestión, ya que nada se puede controlar sino fue planificado con anterioridad. La ausencia del mismo impide la revisión de políticas y estrategias de la empresa y su redireccionamiento hacia los verdaderos objetivo organizacionales.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Al igual que con el caso del planeamiento, pero con mayor injerencia, se destaca como causa de la ausencia de un presupuesto a la complejidad de realización. Como en el primer caso es un tema de fácil resolución por parte de especialistas del tema. Lo ideal sería la capacitación de personal propio de la organización para que internalice el proceso. Llama la atención el porcentaje de empresarios que no lo consideran de utilidad (22%), dado que el presupuesto es una herramienta bien elemental para el funcionamiento de una organización, en especial de la parte operativa.

El cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1993) es una moderna herramienta de control de gestión que busca relacionar directamente la estrategia con el accionar de la organización. Es una herramienta con una mayor dificultad de implementación que la instrumentación de indicadores tradicionales de gestión. Posee 5 perspectivas que hacen referencia al control de gestión sobre las expectativas de los accionistas y Clientes, los procesos que requiere la organización para la creación de valor, las necesidades de capacitación y aprendizaje del personal más su responsabilidad social empresaria.

El cuadro de mando esta muy relacionado al planeamiento estratégico, ya que sin el mismo es imposible implementar el CMI. Asimismo, es opinión de David (2013) es consecuente con las acciones de mejora continua y de administración de la calidad total (TQM). Por ende no sorprende que solo la mitad de las empresas que cuentan con presupuesto utilicen el CMI. Lo cierto es que el 82% de la población no gestiona la supervivencia de la organización en el largo plazo.

Para los empresarios encuestados el mercado se encuentra altamente concentrado. Esta concentración disminuye la idea de rivalidad para las empresas que concentran el mercado y de alta rivalidad para aquellas que cuentan con una cuota de mercado menor. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter destaca que la rivalidad entre las empresas competidoras suele ser la más poderosa de todas.

La intensidad competitiva tiende a incrementarse conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando disminuye la demanda o existe reducción de precios (David, 2013). Aceptando una alta concentración del mercado referida por el 73% de la población, parte del mercado considera al mismo muy agresivo o agresivo (45%) y la otra mitad considera que es poco o nada agresivo (50%).

Las percepciones competitivas no poseen correlación con la situación referida hacia la concentración, con lo cual la rivalidad entre empresas competidoras es subestimada por el 28% de ellas. Si recordamos que el 23% (56% del 44%) aplica una estrategia ofensiva en el mercado, encontramos que casi el 22% de las empresas (45% menos el 23%) que perciben agresividad competitiva, son pasivas en sus iniciativas. Dicho porcentaje se incrementa al 72% si se incorpora el otro segmento de opinión.

Continuando con las cinco fuerzas competitivas de Porter, encontramos al poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están concentrados, su poder de

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia de la industria (David, 2013).

Nótese que el 50% desconoce la conformación de su base de clientes, por cuanto carecen de evaluación sobre el poder de negociación y por añadidura, de las actividades de Marketing reactivas que potencialmente pudiera aplicar la rivalidad competitiva. Tal vez la falta de ocupación o relajación para explorar dicha fuerza radique en que el 59% de sus clientes son frecuentes, asumiendo en consecuencia una hipotética lealtad en la compra o renovación constante del consumo.

Con todo, es llamativo el bajo conocimiento sobre la conformación de sus bases de clientes frecuentes, móviles, usos y costumbres del consumo. Máxime cuando la mayoría de las empresas del mundo monitorean celosamente sus ingresos y ventas potenciales, observamos que no solo no existen presupuestos de ingresos (55% de las empresas no lo poseen), sino que el 50% desconoce su composición. Es decir, se infiere un consumo azaroso y sin previsión de la demanda. En palabras de Mintzberg poseen la estrategia de la no estrategia.

Las proyecciones a futuro basadas en una metodología de implementación estratégica otorgan el beneficio de consolidar una visión o idea fuerza sobre lo que esperan los empresarios y la permanencia de la organización sobre la base del mercado, meta razonablemente esperada para los próximos años. En este caso cabe destacar las expectativas optimistas de expansión en el sector, tanto en el ámbito local (44%) como en el externo (55%).

En opinión de Sallenave (1993), los gerentes deben monitorear la tasa de crecimiento intrínseca con respecto a al acompañamiento de la tasa de crecimiento extrínseca. Lo expuesto indica un plan de desarrollo interno de la organización a los efectos de acompañar el crecimiento de la demanda.

Con todo, las expectativas del sector se encuentran directamente relacionadas al optimismo de los empresarios respecto del desenvolvimiento esperado del país en los próximos cinco años, para el cual cuentan con una visión optimista (55%). Es evidente que los empresarios consultados desconocen la criticidad del sector donde operan, pues la producción *Upstream* y *Downstream* de su macro cadena de valor se encuentra ante tensiones estructurales oportunamente descriptas. Dicha percepción desconoce los factores causa de una expansión limitada, a pesar del alto optimismo. Asimismo, es respetable la opinión positiva sobre el crecimiento esperado o percibido manifestado a nivel total país, pero el mismo puede ser interpretado también como una confusión macroeconómica y microeconómica, pues el Producto Bruto Interno (PBI) deviene de un promedio de tasas de crecimiento sectoriales.

Igualmente sin contar con un escenario estratégico y presupuestos anuales, las percepciones carecen de sentido práctico gerencial, pues son expresiones de deseo sin

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

gestión estratégica, táctica y operativa. En palabras de Sallenave, son empresas que desatienden la supervivencia organizacional en el mediano y largo plazo, principal objetivo de los mandos superiores.

Dentro de la cadena de valor empresarial establecida, el área de comercial en conjunto con las estrategias de Marketing es la responsable de generar o procurar los ingresos actuales y futuros de la organización. De ahí la importancia de conocer el desenvolvimiento de esta área.

En este caso las organizaciones relevadas apuntan claramente al mercado interno como lo demuestra la ausencia generalizada de áreas dedicadas a detectar mercados externos. Vale decir que el **77%** de las empresas únicamente desean operar en el mercado interno, tal vez por su pasividad o tranquilidad manifestada sobre el crecimiento local del sector.

Lo expuesto asimismo devela que las capacidades empresariales en cuanto a mayor producción o impulsos de internacionalización empresarial no son interesantes económicamente, argumento que se contrapone a los impulsos estatales y las ventajas diferenciales otorgadas actualmente por el tipo de cambio de las divisas en dólares. El impulso hacia la internacionalización precisamente para lograr un equilibrio en la Balanza Comercial de Pagos Nacionales, es desestimado por las empresas encuestadas, lo que argumenta una percepción de tranquilidad y acumulación económica estable y en crecimiento solo abasteciendo al mercado local.

Con todo, en la mayoría de estas organizaciones no cuenta con un área especializada en el tema de adaptación de nuevos productos o nuevas tecnologías para satisfacer a la demanda, ya que el área comercial puede relevar esta información. Conocer las demandas actuales, no dice nada de las tendencias futuras, limitando fuertemente la capacidad de reacción de las organizaciones antes cambios rupturistas de mercado. Esta mirada autista sin prestar atención a las tendencias y su evolución puede ser determinante en la entrada de nuevos competidores o nuevos rivales internacionales más orientados hacia el mercado local, máxime con expectativas de expansión.

Nos hemos referido sobre el constante análisis de los factores tecnológicos y en especial hacia nuevas tendencias. Esta fuerza del contexto es un factor clave relevante dentro de los ambientes exógenos. Una organización que no atiende la evolución de las nuevas tendencias y de los requerimientos futuros de la demanda, indudablemente tienden a envejecer y ser marginal en su sector productivo. Observamos que el **59%** de las empresas consultadas desatienden un factor clave para su desarrollo futuro. Tampoco existe correlación entre la percepción optimista sobre el crecimiento esperado del mercado dentro del horizonte de 5 años y la desatención de las nuevas tendencias.

Las organizaciones inteligentes que aprenden a aprender y a adaptarse rápidamente al entorno, mantienen un proceso de información interna ágil y compartida por los recursos

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

humanos. Consideran relevante el aporte de valor de cada puesto de trabajo, como contribución activa hacia la supervivencia de la empresa. En nuestro estudio nos encontramos frente a la administración clásica jerárquica que se mantiene como modelo preponderante, referida por el 50% de la población.

Sin embargo, la presencia de un modelo de toma de decisiones de consenso cuenta con un buen porcentaje de defensores (**32%**). Los resultados de la consulta se encuentran alineados dentro del modelo gerencial adoptado por el sector, pues condice con la falta de planificación estratégica, presupuestación anual, análisis de tendencias y de los factores claves de éxito extrínsecos. Según David (2013, p: 76) el margen de utilidad promedio de utilidad bruta del sector petróleo y gas al año 2010 a nivel global ha sido del orden del 32,96%. Se asume a priori que refiere a los primeros eslabones de la macro cadena de valor en cuanto a la explotación y refinación.

El segmento de productores intermedios consultados, declaran en su mayoría (45%) una tasa de crecimiento interna entre el 6 a 15% en los últimos 5 años. La tasa de crecimiento seguramente entendida como ingresos, es un dato de difícil análisis en un contexto influenciado por períodos inflacionarios.

Este dato debería ampliarse comparando tasas de crecimiento en la cantidad de nuevos clientes, datos sobre inversiones realizadas, que permitan detectar la presencia de crecimiento neto libre de efecto inflacionario. Dicho análisis se profundizará en la dimensión referida a la salud económica financiera de la muestra bajo estudio.

Del muestreo por conglomerados

Tal como se muestra en la tabla 3.5, las capacidades cognitivas gerenciales

Tabla 3.5: Capacidades Cognitivas gerenciales.

Concepto A	Capacidades cognitivas gerenciales	Sector Hidrocarburífero	Sector Energético
Dimensión 1	**Conciencia estratégica**		
	Utlización Plan Estratégico	**41%**	**40%**
	Utlización Presupuesto	**36%**	**40%**
Dimensión 2	**Gestión Estratégica**		
	Utlización Cuadro de mando	**18%**	**20%**
	Concentración alta del mercado	**72%**	**40%**
	Agresividad del mercado (Muy y agresivo)	**48%**	**66%**
Dimensión 3	**Permanencia organizacional**		
	Expansión del sector próximos 5 años	**55%**	**60%**
	Expansión del país próximos 5 años	**55%**	**40%**
Dimensión 4	**Inercia o proactividad estratégica**		
	Sector detección nuevos mercados	**18%**	**20%**
	Sector adaptación nuevos productos	**33%**	**60%**
	Sector análisis nuevas tendencias	**32%**	**40%**
	Toma de decisiones jerárquicas	**50%**	**60%**

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

comparativas denotan una baja adaptación e implementación de un plan estratégico, de un proceso de presupuestación anual, y una gestión de gestión estratégica o centrada en un plan operativo.

Es interesante destacar que mientras que el sector hidrocarburífero percibe un mercado concentrado, aplican en reducido nivel estrategias agresivas o muy agresivas. En oposición, el mercado energético con baja concentración es más agresivo en cuanto a estrategias competitivas.

Ambos sectores manifiestan una opinión optimista para los próximos 5 años a nivel de su sector y con respecto al crecimiento del país. Sin embargo, ambos sectores no mantienen áreas para la detección de nuevas tendencias, nuevos mercado o nuevos productos. Lo propio evidencia un estado de inercia estructural basada en el crecimiento esperado. Por último, como es reconocido dentro del ámbito PYMES el proceso de toma de decisiones se encuentra concentrado jerárquicamente.

Siguiendo a David (2013, p: 135) el conglomerado se caracteriza por una Administración sin objetivos. El autor destaca cuatro tipos de administración, siendo estas por extrapolación (hacer lo mismo y de la misma forma), por crisis (una forma de reaccionar dejando y de dejara que los acontecimientos dicten el qué y el cuándo de las decisiones), por factores subjetivos (toma de decisiones basada en el misterio, pues se deja que los subordinados interpreten qué está sucediendo y por qué) y por esperanza (las decisiones son tomadas con la esperanza que funcionarán y que los buenos tiempos están por llegar).

3.2.1.2. Percepción y relación con el entorno

Un tema nodal y de amplio debate y tensión dentro de la TEO es el criterio de la Teoría de Adaptación frente a la Teoría de Selección que hemos referido en el marco teórico. La primera precisa que la estructura de la organización se adapta frente a las oportunidades y amenazas creadas por los cambios del entorno. Por otra parte la segunda, adhiere a que las organizaciones son inertes para dar respuesta a los cambios del entorno, con lo cual el entorno es el que selecciona a las organizaciones con posibilidades de sobrevivir.

Comenzamos adentrando su exploración con la consulta sobre los cambios realizados en las organizaciones encuestadas. El 50% ha realizado cambios estructurales, a pesar de no contar con información sobre las tendencias en el entorno. Recordamos que McKelvey (1997) enfatizó que las interacciones y dependencias múltiples generan efectos en las organizaciones (microevolución) interconectadas, que proponen la intención de modificar al entorno (macro evolución). Es por ello necesario indagar los impulsores de

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

dichos cambios, de allí que se realizó la siguiente consulta sobre las modificaciones internas que se efectuaron.

Se observa que el 45% de ellas han realizado transformaciones bajo el impulso o móvil de la demanda, lo cual indica que se van adaptando a lo que el entorno exige. Se estima promisorio que exista un porcentaje del 27% de empresas que estén realizando acciones de internacionalización de la organización. Paradójicamente y sin atender las tendencias tecnológicas, claramente en su mayoría han procurado actualizar la tecnología utilizada. El 36,5% (73% del 50%) de todas las empresas han impulsado inversiones consideradas como relevantes para evitar el envejecimiento organizacional.

Es decir que el 63,5% del universo muestral considera que no son necesarios cambios estructurales en los últimos 5 o 3 años, a pesar de su opinión positiva sobre el crecimiento del mercado. Lo expuesto aporta conclusión sobre el sentido evolutivo de las organizaciones encuestadas.

Sujeto a las respuestas recibidas, el sector estaría más sensible a la teoría de la selección del entorno. La idea fuerza de la supervivencia radica en la inercia estructural. Retomando a Astley (1984) las caracteriza por organizaciones deterministas ante la impotencia de los líderes para comprender y adaptarse a las tensiones inevitables del entorno.

De allí que consideramos absolutamente relevante a la pregunta cinco, que separa fuertemente la opinión y percepción de las empresas encuestadas. Se obliga a una decisión drástica como refuerzo para comprender la anterior dimensión. Una respuesta positiva, enmarca al encuestado dentro de la teoría de la adaptación, mientras que una respuesta negativa, dentro de la teoría de supervivencia.

Aquí detectamos otra paradoja totalmente importante, la cual se opone a los anteriores resultados expuestos. El 68% de las organizaciones considera que ellos pueden influir y cambiar las condiciones del entorno, es decir que se adaptan. A priori dicha hipótesis es generalmente aceptada en situaciones de oligopolio, duopolio o concentraciones de rivales, pero aparece un emergente superlativo sobre el poder que las organizaciones se otorgan para modificar las concisiones extrínsecas.

El 32% opina que la supervivencia de las empresas se basa en las tensiones con el entorno. A los efectos de reforzar la percepción negativa sobre la adhesión a la teoría de la supervivencia, se exploró claramente la búsqueda de una respuesta sustantiva. Se observa que existe coherencia de opinión en el 57% de los casos, mientras que el 43% mantiene una duda atendible sobre la cuestión bajo análisis.

Dentro de los factores ambientales externos, se encuentran los impulsores de la demanda. En el 68% de las empresas que opinan pueden modificar al entorno, el 50% considera que su accionar procura generar mayor consumo de sus clientes, pregunta que

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

se encuentra en correlación con la frecuencia manifiesta de consumo de sus bases de clientes.

Sobre las respuestas negativas (29%) sobre si el entorno competitivo es el que presiona a la supervivencia de la organización, se profundizó utilizando la siguiente pregunta: ¿Usted cree que es el actuar de la propia empresa y su adaptación la que propicia su destino comercial? (se adapta frente a las oportunidades y amenazas). Tan solo 2 empresas han contestado positivamente.

Del muestreo por conglomerados

Se evidencia en la tabla 3.6 una mayor movilidad del sector hidrocarburos para realizar cambios estructurales, mientras que el energético permanece más pasivo frente a los potenciales cambios del entorno.

Tabla 3.6: Percepción y relación con el entorno.

Concepto B	Percepción y relación con el entorno	Sector Hidrocarburífero	Sector Energético
Dimensión 1	**Microevolución**		
	Cambios de estructura	**50%**	**20%**
Dimensión 2	**Supervivencia**		
	Influye para cambiar el mercado	**68%**	**80%**
	Influye para incrementar el consumo	**50%**	**80%**
Dimensión 3	**Adaptación**	**-**	**-**

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

A pesar que ambos sectores opinan mayormente que las empresas pueden modificar las condiciones de los factores ambientales externos, es decir adhieren a la teoría de la adaptación, se verifica una mayor tranquilidad o seguridad en el sector energético. Tal vez el convencimiento de que las empresas se adaptan a las oportunidades y amenazas (optimismo de crecimiento), el sector energético en un mercado poco concentrado pero agresivo no requieren forzar cambios estructurales.

Por último, las tendencias son coherentes entre las opiniones de cada sector ya que el hidrocarburo es menos optimista que el energético en cuanto su poder para incentivar el consumo de sus clientes.

3.2.1.3. Conformación de redes, colectivos y asociaciones

El mundo de los negocios globalizados prefiere trabajar asociativamente dentro y fuera de sus macro cadenas de valor global. Se considera significativa la predisposición de las organizaciones para desarrollar colectivos organizacionales a nivel global. Siguiendo a

Porter, se trata de integraciones horizontales o verticales dentro de la macro cadena, trabajando opcionalmente en redes de organizaciones o asociaciones empresarias mediante alianzas estratégicas.

Dicha directrices estratégicas devienen del análisis de la competencia como uno de los factores determinantes para el éxito de la organización. En caso, bajo estudio, se detecta una baja relación entre las iniciativas comerciales y sus efectos competitivos.

La opinión categórica del 82% de la población sobre la indiferencia competitiva denota una inexistente relación y análisis de las acciones competitivas. Cada organización intenta sostener ventajas competitivas en valores relativos con sus principales competidores. Aquí no existe correlación en la búsqueda de ventajas diferenciales estratégicas.

Tres preguntas encadenadas se realizaron a los efectos de reconocer la predisposición para desarrollar en conjunto el mercado local o generar acciones asociativas para influir en las condiciones del entorno. En dicho orden, se evalúa como positivo que el 77% de las empresas posean o mantengan vínculo con la competencia. Dicho porcentaje se asume como elevado atento a la cercanía geográfica circunscripta dentro del partido del municipio de Quilmes.

Con todo, la respuesta sobre el tipo de vínculo establecido, claramente deja de lado cualquier acción de operaciones estratégicas conjuntas, pues el 82% posee un vínculo estrictamente comercial.

Siguiendo a Ehrlich y a Raven (1964), quienes reconocen que la evolución de las organizaciones depende ineludiblemente de la evolución recíproca entre especies interactuantes y sus interacciones (Coevolución), no existe vocación en estos casos para actuar asociativamente en la expansión del mercado o conectarse para procurar la protección o defensa en la provisión de materias primas. Sin embargo, parecería promisoria una acción que involucre hacia un impulso asociativo, pues en su mayoría estaría dispuesto a evaluar algún tipo de asociación. Nos referimos a una respuesta positiva del 18%, más un público organizacional expectante del 55% que refiere a una oportunidad total del 73% de los encuestados.

La oportunidad indicada se refuerza ante la falta de encuentros que se mantienen con las empresas del sector, y principalmente para compartir evaluaciones sobre el entorno. El 55% de las empresas no posee contacto con una entidad que los aglomere, genere alternativas de internacionalización o acciones asociativas conjuntas. El 45 % que mantiene algún tipo de encuentro, valora a esta actividad institucional como efectiva (80%) aunque menos de la mitad (30%) la valore como útil.

En definitiva, estas empresas muestran una presencia institucional con fisuras. La gran mayoría de las organizaciones no tiene relación con otras empresas del sector y no cuentan con algún tipo de afiliación empresaria.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Continuando con las cinco fuerzas competitivas de Porter, la cuarta refiere al poder de negociador de los proveedores. Como hemos indicado, la amenaza se manifiesta con elevar los precios o reducir la calidad de los bienes comprados.

De allí que la relación con los proveedores es otro de los factores determinantes en la elección de la estrategia a seguir, en particular referida a la potencial dependencia de recursos que analizaremos posteriormente. En esta dimensión, se evalúan los vínculos y vocaciones asociativas hacia atrás en la macro cadena de valor, con los eslabones anteriores de la organización. La población encuestada muestra una clara disociación con sus proveedores y prácticamente no contemplan una potencial alternativa de integrarse con los mismos (91%).

El vínculo natural sostenido es la relación comercial pura únicamente del 90% de los encuestados. Lo propio se encuentra acompañado por una predisposición negativa del 40 % de la población, mientras que se podría inferir una oportunidad o posibilidad de diálogo dentro del 50% de los encuestados.

A los efectos de profundizar la percepción del poder de negociación de los proveedores, se ha conformado una estructura reducida de preguntas sobre la dependencia de recursos, que presentamos a continuación.

Del muestreo por conglomerados

Tabla 3.7: Conformación de colectivos, redes y asociaciones.

Concepto C	Conformación de colectivos / Redes y asociaciones empresarias	Sector Hidrocarburífero	Sector Energético
Dimensión 1	**Coevolución**		
	Está asociado con otra empresa	**0%**	**0%**
	Se asociaría con la competencia	**18%**	**0%**
	Realiza encuentros con el sector	**45%**	**40%**
Dimensión 2	**Predisposición del personal clave para integrar colectivos**		
	Está asociado con proveedores	**9%**	**20%**
	Se asociaría con proveedores	**10%**	**0%**

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

La tabla 3.7 demuestra que en ambos sectores los vínculos con la competencia son estrictamente de negocios, siendo nula la propensión para realizar a cualquier acción de tipo estratégica entre ellos tendientes a lograr asociaciones societarias, a los efectos de potenciar el mercado o realizar acuerdos de precio, entre los casos más interesantes. Menos de la mitad de las empresas participan de encuentros con las empresas del sector para analizar la situación futura del mercado o las posibilidades de inversión.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Con respecto a la propensión para conformar redes o colectivos organizacionales, la respuesta es altamente negativa en ambos sectores. Los vínculos con los proveedores también son exclusivamente de negocios, sin realizar ningún tipo de acción estratégica en redes o asociativas.

3.2.1.4. Dependencia de recursos

Cuando se indaga sobre la dependencia de recursos subyace la hipótesis sobre la imposibilidad de una organización de ser capaz de generar todos los recursos que necesita. De ello se deriva que cada ente necesariamente depende del contexto para obtenerlos. Asimismo se debe considerar que no existe una organización capaz de autogenerar la multitud y diversidad de recursos que necesita, y que no hay actividad alguna que pueda realizarse dentro de una organización y que la haga autosuficiente. Es por ello, que se da una dependencia interorganizacional en orden de la obtención de los recursos, esto es la dependencia de los recursos.

Para observar como es esa interdependencia hemos indagado sobre la procedencia de recursos, y cualidades del proveedor, sector al que van dirigidos los productos que fabrican y si existen pujas a la hora de trabajar con los mismos proveedores.

Ante la pregunta de que porcentaje de insumos nacionales utiliza, el 59% de encuestados respondió que utiliza hasta un 80% de insumos locales. Fuertemente el aprovisionamiento de materia prima devine de procedencia local.

Con relación a los insumos importados, el 53% respondió que utiliza entre el 20% y 39% de insumos provenientes del exterior. Aquí detectamos una serie de factores que coadyuvan de complejo dimensionamiento, pues ante un sector en crecimiento y una reducción de las reservas locales detectada en el estado de situación global del sector, se observa una tendencia a importar materia prima del exterior para abastecer el consumo interno. De igual modo, consideramos que aún los guarismos no son tan significativos como para sostener una tendencia creciente.

Asimismo, es importante destacar que el 14% de los encuestados respondieron que desconocen si sus proveedores son exportadores, lo cual podría estar indicando una falta de interés o diálogo productivo en conocer a su proveedor, lo cual puede afectar su aprovisionamiento. Luego, el 45% de los proveedores de los encuestadores son exportadores.

El resultado infiere que los proveedores se encuentran internalizando sus organizaciones, con lo cual la dependencia local de los recursos en caso de mantener dicha tendencia, podría encontrarse en crisis o tensión frente al aprovisionamiento local.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Con relación al origen de las materia primas importadas ha llamado la atención que el 54% es de origen Europeo, estadounidense o latinoamericano, mientras que el 47% restante es de otro origen, lo cual hace pensar claramente en la cuenca del Pacifico. Nos referimos a que del 68% de los encuestados 47% han importado materia prima de oriente o se encuentran importando las mismas. El dato es significativo si se considera que proviene de empresas productoras dentro del municipio de Quilmes.

Los encuestados respondieron lógicamente que las empresas internacionales no trabajan exclusivamente para el sector hidrocarburífero, mientras que solo el 29% de las entidades de capital nacional lo hacen, lo cual estaría indicando que las compañías de capital nacional están menos expuestas a las tensiones del contexto del sector hidrocarburífero local.

Ante la pregunta sobre la existencia de puja por operar con los mismos proveedores, el 41% respondió afirmativamente, mientras que el 45% negó tal lucha y el 14% no sabe o no contesta.

Recapitulando, nos encontramos frente a empresarios que no mantienen vínculos con sus proveedores, el 40% desestima una potencial asociatividad y reconocen que se encuentran sus proveedores exportando los mismos insumos que utilizan localmente las empresas para ofrecer sus productos finales. Claramente se debe asumir que los proveedores poseen un alto poder de negociación dentro del segmento encuestado.

Del muestreo por conglomerados

Tabla 3.8: Dependencia de recursos.

Concepto D	Dependencia de recursos	Sector Hidrocarburífero	Sector Energético
Dimensión 1	**Influencia interorganizativa**		
	Utiliza insumos nacionales	**59%**	**100%**
	Su proveedor es exportador	**45%**	**20%**
	Puja por mismos proveedores	**41%**	**20%**

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

Es interesante destacar la procedencia de los insumos de cada sector. En la tabla 3.8, mientras que el sector hidrocarburífero adquiere sus insumos un 59% en el mercado local, considera en menor proporción que no existe puja por los mismos.

Bajo la Teoría de la Dependencia de Recursos, se considera como relevante la necesidad de acordar, pactar o efectuar algún tipo de asociación con los proveedores a los efectos de adaptarse estratégicamente ante la competencia por los recursos. Los resultados arrojan que los proveedores también son exportadores, pero no consideran la potencial carencia de insumos.

En oposición, el sector energético absorbe el 100% de sus insumos en el mercado local, percibiendo la falta de dependencia debido a que solo el 20% de ellos son exportadores. Tal vez de allí surja la tranquilidad en cuanto a la puja por el abastecimiento de recursos de las organizaciones.

Recordamos que en ambos sectores no existe la propensión para vincularse o asociarse en colectivos organizacionales.

3.2.1.5. Estrategias innovativas

El mundo globalizado ha establecido renovadas estrategias aplicadas sobre la macro cadena de valor, con lo cual la creación de valor empresarial y la supervivencia organizacional dependen de éstas.

Las estrategias innovativas y asociativas refieren a la conformación de una red de capacidades, actitudes, recursos materiales y tecnológicos, en sintonía con cooperación sinérgica entre los eslabones de las macro cadenas globales. Las mismas deben honrar un compromiso de Responsabilidad Social Empresaria (Respeto por los Derechos Humanos, Los Derechos Intergeneracionales, Ecología y Cuidado del Medio Ambiente, Inversiones Socialmente Responsables, Comercio Justo y Calidad Mundial de los procesos de producción de productos y servicios, entre otros).

De acuerdo a Porter la innovación permanente es la clave del éxito empresarial, único elemento que garantiza la supervivencia de la organización en el largo plazo. Es por ello, que en este trabajo explorativo se opto por relevar datos referidos a nuevos productos e inversiones de las organizaciones encuestadas.

Llama poderosamente la atención que las empresas encuestadas desconozcan las tendencias tecnológicas, no atiendan al monitoreo de la demanda, aunque refieren que se adaptaron por las tensiones generadas por sus clientes, y que el 64% no hayan realizado inversiones en nuevos productos o servicios.

A lo expuesto, se debe recordar la baja implementación de un plan estratégico y proceso de presupuestación anual. Es decir, que es difícil reconocer tan alto porcentaje sobre el lanzamiento de nuevos productos.

Definitivamente son altamente vulnerables en la supervivencia, las empresas que no cuentan con un presupuesto de ingresos y en paralelo realizan inversiones en el lanzamiento de nuevos productos, sin reconocer, atender o conocer a su demanda actual o potencial.

El optimismo del mercado mencionado con anterioridad en el informe se refleja en inversiones en el sector; como puede verse en el gráfico el 91% de las empresas encuestadas realizó inversiones y directamente relacionado a esto puede verse que parte

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

de dichas inversiones se tradujo en la introducción de nuevos productos alimentando la innovación y la competitividad de las empresas relevadas (64%).

De los datos referidos a nuevas tendencias mencionados anteriormente en el informe, queda la duda si la innovación se orienta a necesidades del mercado o hacia necesidades internas que no tienen relación con el entorno. En este último caso no necesariamente estarían otorgando ventajas competitivas a las organizaciones innovadoras.

La incidencia en los ingresos en su gran mayoría (55%) es inferior al 20% de los mismos. Lamentablemente se necesitaría abrir esos datos ya que con la escala utilizada no permite reconocer la composición de ese 55%, es decir, si los empresarios respondieron pensando en un 5%, 10% o un 15% lo cual llevaría a un análisis más detallado de la incidencia de los nuevos ingresos.

El dato concreto es que han invertido un porcentaje de sus ingresos que se podría suponer no condicen con las inversiones estimadas tecnológicas del sector. Apoyados por Sallenave (1993), la tasa de retención (porcentaje de la utilidad neta afectada al giro del negocio) no condice con las respuestas relevadas, pues otorga un bajo apalancamiento hacia en crecimiento intrínseco, que a priori se encuentra desfasado con el crecimiento extrínseco esperado por los empresarios.

Tan solo 2 empresas han respondido que no han realizado inversiones para no asumir riesgos o para no endeudarse. Tan solo el 0,9% es reticente a tomar riegos financieros y empresariales. Se destaca la incertidumbre que perciben muy pocos encuestados más allá de su enunciado optimismo. Una probable respuesta a estos niveles de incertidumbre puede estar en la ausencia del diagnóstico estratégico. De cualquier modo, es muy poco significativo el grado de respuesta otorgada a la pregunta.

Del muestreo por conglomerados

Tabla 3.9: Estrategias innovativas.

Concepto E	Estrategias innovativas	Sector Hidrocarburífero	Sector Energético
Dimensión 1	**Evolución**		
	Implemento nuevos productos en 5 años	**64%**	**40%**
	Realizó inversiones en 5 años	**91%**	**60%**
	Hasta 19% de los ingresos en inversiones	**55%**	**67%**

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

Se observa en la tabla 3.9 una baja propensión a la toma de riesgos financieros para la implementación de innovaciones tecnológicas. Sin embargo el sector hidrocarburífero demuestra una mayor movilidad innovativa y la adaptación a los requerimientos de la demanda.

3.2.1.6. Estado de salud de la población

La TEO atiende a la mortandad y natalidad de las organizaciones en función al estado de salud de la población. Dicho argumento se traduce en un estado de situación económica - financiera y sobre el comportamiento comercial de los individuos. A tal efecto, se evaluó las fuentes de financiamiento externas e internas que utilizan las empresas encuestadas.

Con relación al conocimiento de políticas gubernamentales de incentivo de inversiones un 41% desconoce la existencia de las mismas. La respuesta es conducente con la falta de relación con el sector o reuniones promovidas dentro de algún tipo de asociación que los conglomere.

Del 55% de las empresas que conocen la existencias de incentivos hacia el sector y ante la pregunta efectuada a aquellos que conocen la existencia de políticas gubernamentales de incentivo de inversiones, si la empresa había recibido algún tipo de incentivo, el 45% respondió haber recibido algún subsidio, mientras que el 54% afirmo gozar de promoción industrial, financiamiento a tasas blandas u otro tipo de incentivos dentro del mercado financiero. En base a las respuestas recibidas, se contrastó las mismas con las fuentes de financiamiento internas.

Respecto de la fuente principal de financiamiento, el 44% recurre a financiamiento familiar, el 12% a descubierto en cuenta corriente y un 8% que accede a créditos a tasa prime. El 20% no contesta y el 16% restante obtiene el financiamiento a partir de la venta de activos, créditos prendarios, créditos para compra de maquinarias y otros distribuidos en proporciones similares.

La pregunta se debe correlacionar con la tasa de retención acusada de un máximo del 19%, en conjunto con financiamiento externo. Con todo, se verifica un esfuerzo de financiamiento familiar, característico de toda empresa PyME.

Tabla 3.10: Estado de salud económica poblacional.

Concepto F	Estado de Salud Económico Poblacional	Sector Hidrocarburífero	Sector Energético
Dimensión 1	**Financiamiento externo**		
	Se beneficia con subsidios	**45%**	**20%**
Dimensión 2	**Financiamiento interno**		
	Fuente financiamiento familiar	**44%**	**40%**

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

Del muestreo por conglomerados

Según la tabla 3.10, el sector hidrocarburífero se muestra más propenso a buscar alternativas de financiamiento externo que el sector energético. A pesar de ello, ambos

sectores refuerzan sus tasas de retención (porcentaje de las utilidades netas anuales retenidas como flujo financiero necesario para el capital de trabajo) mediante el financiamiento familiar, situación típica del segmento PyMEs Argentino.

Ahora bien, ampliaremos con la información suministrada por el BCRA y la consultora Veraz en cuanto al comportamiento comercial comparado entre ambos sectores.

Muestreo sucesional o de aceptación de doble muestreo

Cuadro 3.2: Grupo Muestral A. Encuestas empresas hidrocarburo BCRA.

A.- Encuesta sobre bases de datos BCRA - Empresas Encuestadas Hidrocarburos										
1) Cantidad de Bancos con Deuda										
SI	16		73%	NO	6	27%	NS/NC		0%	**22**
0 a 2	13	*81%*								
3 a 5	2	*13%*								
6 a 15	1	*6%*								
Más de 15		*0%*								
	16									
2) Deudas con ex instituciones financieras										
SI			0%	NO	22	100%	NS/NC	0	0%	**22**
3) Cheques Rechazados										
SI	4		18%	NO	18	82%	NS/NC	0	0%	**22**
0 a 2	4	*100%*								
3 a 5		*0%*								
6 a 15		*0%*								
Más de 15		*0%*								
	4									

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en BCRA

El sector PyMEs analizado en el cuadro 3.2 presenta en un 73% deudas con entidades financieras. Las mismas provienen por descubiertos en cuenta corriente o préstamos.

El 81% opera con hasta dos entidades financieras, en las cuales solo el 18% ha tenido cheques rechazados. Ninguna de ellas actualmente es deudora del sistema financiero, con lo cual demuestran un estado de salud financiero adecuado, tal vez porque sus principales endeudamientos son de origen familiar.

La información lograda, será complementada y ampliada mediante los aportes de la consultora Veraz, la cual incorpora períodos más amplios de tiempo sobre el comportamiento comercial.

Comenzamos destacando que solo el 9% de la población ha mantenido algún tipo de juicio durante los últimos 5 años, los cuales han sido finalizados judicialmente.

Cuadro 3.3: Grupo Muestral A. Encuestas empresas hidrocarburo Veraz.

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en Veraz

Encuesta sobre bases de datos Veraz - Empresas Encuestadas Hidrocarburos

1) Observaciones últimos 5 años

SI	2	9%	NO		0%	Sin Info	20	91% 22

2) Productos últimos 2 años

SI	12	55%	NO	3	14%	Sin Info	7	32% 22
a) Descubierto en Cta. Cte.	11	*42%*						
b) Préstamos en cuotas	7	*27%*						
c) otros	8	*31%*						
	26							
2014	10	*45%*						
2013	7	*32%*						
2012	5	*23%*						
	22							
Sin Informacion	3							
0 a 20.000	3	*14%*						
20,001 a 50,000	1	*5%*						
Más de 50,000	4	*18%*						
	11							
Normal	11	*100%*						
Atraso 61/91 días		*0%*						
Atraso 91/120 días		*0%*						
Operación Cerrada		*0%*						
	11							

3) Utlización de Créditos renovables (Descubierto Cta. Cte)

SI	6	27%	NO		0%	Sin Info	16	73% 22
2014	4	*33%*						
2013	5	*42%*						
2012	3	*25%*						
	12							
0 a 20.000	2	*33%*						
20,001 a 50,000	1	*17%*						
50,001 a 99,999	0	*0%*						
Más de 100,000	3	*50%*						
	6							
Normal	6	*55%*						
Atraso 61/91 días		*0%*						
Atraso 91/120 días		*0%*						
Operación Cerrada		*0%*						
	6							

4) Utlización de Créditos No renovables (Préstamos)

SI	6	27%	NO		0%	Sin Info	16	73% 22
2014	5	*36%*						
2013	5	*36%*						
2012	4	*29%*						
	14							
0 a 20.000	1	*17%*						
20,001 a 50,000		*0%*						
50,001 a 99,999	1	*17%*						
Más de 100,000	4	*67%*						
	6							
Normal	6	*100%*						
Atraso 61/91 días		*0%*						
Atraso 91/120 días		*0%*						
Operación Cerrada		*0%*						
	6							

5) Cheques rechazados últimos 2 años

SI	4	18%	NO		0%	Sin Info	18	82% 22
0 a 2	4	*100%*						
3 a 5		*0%*						
6 a 15		*0%*						
Más de 15		*0%*						
	4							

6) Deudores Sistema Financiero (Evolución últimos 2 años)

SI	14	64%	NO		0%	Sin Info	8	36% 22
2014	14	*37%*						
2013	14	*37%*						
2012	10	*26%*						
	38							
Cantidad Bancos								
0 a 2	8	*57%*						
3 a 5	6	*43%*						
Más de 5		*0%*						
		0%						
	14							
0 a 20.000	2	*14%*						
20,001 a 50,000		*0%*						
50,001 a 99,999	1	*7%*						
Más de 100,000	11	*79%*						
	14							
Normal	14	*100%*						
Atraso 61/91 días		*0%*						
Atraso 91/120 días		*0%*						
Operación Cerrada		*0%*						
	14							

Durante los últimos 2 años, el 55% ha tomado deuda financiera, en su mayoría (42%) mediante simple descubierto en cuenta corriente.

Se observa que dicho financiamiento posee una tendencia incremental a partir del año 2012, alcanzado un 45% durante el año 2014. Situación que a *priori* puede ocultar costos de ineficiencia productivos si se adiciona el financiamiento familiar de estas organizaciones.

A pesar que el 18% acordó un descubierto mayor a los $ 50.000.- (monto no relevante dentro del sector industrial), en un 100% todos los préstamos han sido cancelados o se encuentran en situación de cancelación normal. Solo el 27% de las empresas ha sido favorecido por créditos renovables y no renovables, verificando todos unos estados normales de pago. Lo propio se verifica con las deudas con el sistema financiero durante los últimos 2 años, pues el 64% de las empresas también se encuentran en una situación normal.

Según el cuadro 3.4, las empresas de mayor envergadura que las encuestadas, presentan casi igual situación que las PyMEs en cuanto a las deudas financieras y bancos

con quienes operan. Por sus envergaduras poseen menor cantidad de cheques rechazados y no mantienen deudas con el sector financiero.

Cuadro 3.4: Grupo muestral C. Encuestas empresas energéticas BCRA.

C.- Encuesta sobre bases de datos BCRA - Otras Empresas Hidrocarburos											
1) Cantidad de Bancos con Deuda											
SI	22		71%	NO	9	29%	NS/NC	0	0%	**31**
0 a 2	16	*73%*								
3 a 5	6	*27%*								
6 a 15	0	*0%*								
Más de 15		*0%*								
	22									
2) Deudas con ex instituciones financieras										
SI			0%	NO	31	100%	NS/NC	0	0%	**31**
3) Cheques Rechazados										
SI	2		6%	NO	29	94%	NS/NC	0	0%	**31**
0 a 2	2	*50%*								
3 a 5		*0%*								
6 a 15		*0%*								
Más de 15		*0%*								
	2									

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en BCRA

En oposición a las empresas encuestadas, la tendencia hacia la reducción de toma de créditos financieros es interesante, al igual que los montos solicitados que son significativamente menores. A pasar de estimar a *priori* que dicho sector accede más fácilmente, son prudentes en cuanto a la toma de riesgo de endeudamiento financiero. De cualquier modo, todas han cancelado sus préstamos o se encuentran en situación de normalidad.

Cuadro 3.5: Grupo Muestral B. Encuestas empresas energéticas Veraz.

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en Veraz

Encuesta sobre bases de datos Veraz - Empresas Hidrocarburos

1) Observaciones últimos 5 años

SI	2	6%	NO	0%	Sin Info	29	94%	**31**

2) Productos últimos 2 años

SI	10	32%	NO	6	19%	Sin Info	15	48% **31**

a) Descubierto en Cta. Cte.	9	*35%*
b) Préstamos en cuotas	4	*15%*
c) otros	1	*4%*
	14	

2014	6	*27%*
2013	8	*36%*
2012	5	*23%*
	19	

0 a 20.000	2	*9%*
20,001 a 50,000		*0%*
Más de 50,000	2	*9%*
Sin Información	7	
	11	

Normal	8	*73%*
Atraso 31/61 días	1	*9%*
Atraso 91/120 días		*0%*
Operación Cerrada	3	*27%*
	12	

3) Utlización de Créditos renovables (Descubierto Cta. Cte)

SI	7	23%	NO	0%	Sin Info	24	77%	**31**

2014	2	*17%*
2013	4	*33%*
2012	3	*25%*
	9	

Promedio de creditos tomados

0 a 20.000	5	*71%*
20,001 a 50,000	2	*29%*
50,001 a 99,999		*0%*
Más de 100,000		*0%*
	7	

Normal	5	*71%*
Atraso 31/61	1	*14%*
Atraso 61/91 días		*0%*
Atraso 91/120 días	1	*14%*
Operación Cerrada		*0%*
	7	

4) Utlización de Créditos No renovables (Préstamos)

SI	4	13%	NO	0%	Sin Info	27	87%	**31**

2014	3	*30%*
2013	4	*40%*
2012	3	*30%*
	10	

Promedio de creditos no renovables

0 a 20.000		*0%*
20,001 a 50,000		*0%*
50,001 a 99,999	1	*25%*
Más de 100,000	3	*75%*
	4	

Normal	4	*100%*
Atraso 61/91 días		*0%*
Atraso 91/120 días		*0%*
Operación Cerrada		*0%*
	4	

5) Cheques rechazados últimos 2 años

SI	2	6%	NO	0%	Sin Info	29	94%	**31**

0 a 2	2	*100%*
3 a 5		*0%*
6 a 15		*0%*
Más de 15		*0%*
	2	

6) Deudores Sistema Financiero (Evolución últimos 2 años)

SI	16	52%	NO	0%	Sin Info	15	48%	**31**

2014	14	*35%*
2013	16	*40%*
2012	10	*25%*
	40	

Cantidad Bancos

0 a 2	9	*56%*
3 a 5	6	*38%*
Más de 5	1	*6%*
		0%
	16	

0 a 20.000	5	*31%*
20,001 a 50,000	1	*6%*
50,001 a 99,999	2	*13%*
Más de 100,000	8	*50%*
	16	

Normal	16	*100%*
Atraso 61/91 días		*0%*
Atraso 91/120 días		*0%*
Operación Cerrada		*0%*
	16	

Del muestreo por conglomerados múltiples

Primeramente se compararán los resultados obtenidos por la información pública del BCRA y a continuación con los datos obtenidos por la consultora Veraz.

El cuadro 3.6 muestra la consolidación de las 53 empresas del sector hidrocarburífero analizadas desde la información pública suministrada por el BCRA.

Cuadro 3.6: Grupo muestral A y C. Encuestas empresas hidrocarburo BCRA.

A y C.- Encuesta sobre bases de datos BCRA - Total Empresas Hidrocarburos									
1) Cantidad de Bancos con Deuda									
SI	38		72%	NO	15	28%	NS/NC	0	0% **53**
0 a 2	29	*76%*							
3 a 5	8	*21%*							
6 a 15	1	*3%*							
Más de 15	0	*0%*							
	38								
2) Deudas con ex instituciones financieras									
SI	0		0%	NO	53	100%	NS/NC	0	0% **53**
3) Cheques Rechazados									
SI	6		11%	NO	47	89%	NS/NC	0	0% **53**
0 a 2	6	*100%*							
3 a 5	0	*0%*							
6 a 15	0	*0%*							
Más de 15	0	*0%*							
	6								

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en BCRA

El 72% se financia en el corto plazo mediante las entidades bancaria, siendo alta su concentración en pocas entidades financieras. Solo el 11% ha tenido cheques rechazados, no manteniendo deuda histórica. El consolidado del sector según la consultora Veraz, demuestra una situación de alto compromiso en cuanto a honrar deudas, y solo el 8% de la población ha mantenido y finalizado algún proceso judicial. El comportamiento comercial se considera razonablemente aceptable.

Cuadro 3.7: Grupo muestral A y C.. Encuestas empresas hidrocarburo Veraz.

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en Veraz

4) Utlización de Créditos No renovables (Préstamos)									
SI	10	19%	NO	0	0%	Sin Info	43	81%	**53**
2014	8	*33%*							
2013	9	*38%*							
2012	7	*29%*							
	24								
Promedio de creditos no renovables									
0 a 20.000	1	*10%*							
20,001 a 50,000	0	*0%*							
50,001 a 99,999	2	*20%*							
Más de 100,000	7	*70%*							
	10								
Normal	10	*100%*							
Atraso 61/91 días	0	*0%*							
Atraso 91/120 días	0	*0%*							
Operación Cerrada	0	*0%*							
	10								
5) Cheques rechazados últimos 2 años									
SI	6	11%	NO	0	0%	Sin Info	47	89%	**53**
0 a 2	6	*100%*							
3 a 5	0	*0%*							
6 a 15	0	*0%*							
Más de 15	0	*0%*							
	6								
6) Deudores Sistema Financiero (Evolución últimos 2 años)									
SI	30	57%	NO	0	0%	Sin Info	23	43%	**53**
2014	28	*36%*							
2013	30	*38%*							
2012	20	*26%*							
	78								
Cantidad Bancos									
0 a 2	17	*57%*							
3 a 5	12	*40%*							
Más de 5	1	*3%*							
	0	*0%*							
	30								
0 a 20.000	7	*23%*							
20,001 a 50,000	1	*3%*							
50,001 a 99,999	3	*10%*							
Más de 100,000	19	*63%*							
	30								
Normal	30	*100%*							
Atraso 61/91 días	0	*0%*							
Atraso 91/120 días	0	*0%*							
Operación Cerrada	0	*0%*							
	30								

Encuesta sobre bases de datos Veraz - Total Empresas Hidrocarburos									
1) Observaciones últimos 5 años									
SI	4	8%	NO	0	0%	Sin Info	49	92%	**53**
2) Productos últimos 2 años									
SI	22	42%	NO	9	17%	Sin Info	22	42%	**53**
a) Descubierto en Cta. Cte.	20	*50%*							
b) Préstamos en cuotas	11	*28%*							
c) otros	9	*23%*							
	40								
2014	16	*39%*							
2013	15	*37%*							
2012	10	*24%*							
	41								
0 a 20.000	5	*23%*							
20.001 a 50.000	3	*14%*							
Más de 50.000	3	*14%*							
Sin Información	11								
	22								
Normal	19	*83%*							
Atraso 31/61 días	1	*4%*							
Atraso 91/120 días	0	*0%*							
Operación Cerrada	3	*13%*							
	23								
3) Utlización de Créditos renovables (Descubierto Cta. Cte)									
SI	13	25%	NO	0	0%	Sin Info	40	75%	**53**
2014	6	*29%*							
2013	9	*43%*							
2012	6	*29%*							
	21								
Promedio de creditos tomados									
0 a 20.000	6	*35%*							
20,001 a 50,000	2	*12%*							
50,001 a 99,999	3	*18%*							
Más de 100,000	6	*35%*							
	17								
Normal	5	*38%*							
Atraso 31/61	1	*8%*							
Atraso 61/91 días	0	*0%*							
Atraso 91/120 días	7	*54%*							
Operación Cerrada	0	*0%*							
	13								

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Se podría inferir que igual comportamiento comercial han mantenido las empresas energéticas, con la salvedad que operan con más bancos según los datos del cuadro 3.8.

Cuadro 3.8: Grupo muestral B y D. Encuestas empresas energéticas BCRA.

B y D.- Encuesta sobre bases de datos BCRA - Empresas Eléctricas									
1) Cantidad de Bancos con Deuda									
SI	13	76%	NO	4	24%	NS/NC	0	0%	**17**
0 a 2	6	*46%*							
3 a 5	6	*46%*							
6 a 15	1	*8%*							
Más de 15	0	*0%*							
	13								
2) Deudas con ex instituciones financieras									
SI	0	0%	NO	17	100%	NS/NC	0	0%	**17**
3) Cheques Rechazados									
SI	3	18%	NO	14	82%	NS/NC	0	0%	**17**
0 a 2	2	*67%*							
3 a 5	0	*0%*							
6 a 15	0	*0%*							
Más de 15	1	*33%*							
	3								

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en BCRA

Tan solo una empresa ha superado una cantidad significativa de cheques rechazados. Sin embargo el comportamiento general no demuestra crisis o graves implicancias.

Para finalizar, se ha consolidad el total de las empresas analizadas de ambos sectores, a los efectos de extraer conocimiento o comportamiento comercial de las 70 organizaciones.

El conglomerado de empresas radicadas en el partido de Quilmes presenta en su mayoría (73%) opera con hasta 2 cuentas bancarias, no posee deudas con ex entidades del sistema financiero y solo el 13% ha tenido cheques rechazados en muy baja cantidad. La información del cuadro 3.9 demuestra una situación comercial razonablemente aceptable.

Cuadro 3.9: Universo muestral. Encuestas empresas BCRA.

Todas.- Encuesta sobre bases de datos BCRA									
1) Cantidad de Bancos con Deuda									
SI	51	73%	NO	19	27%	NS/NC	0	0%	**70**
0 a 2	35	*69%*							
3 a 5	14	*27%*							
6 a 15	2	*4%*							
Más de 15	0	*0%*							
	51								
2) Deudas con ex instituciones financieras									
SI	0	0%	NO	70	100%	NS/NC	0	0%	**70**
3) Cheques Rechazados									
SI	9	13%	NO	61	87%	NS/NC	0	0%	**70**
0 a 2	8	*89%*							
3 a 5	0	*0%*							
6 a 15	0	*0%*							
Más de 15	1	*11%*							
	9								

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en BCRA

3.2.1.7. Responsabilidad social empresaria

Con relación a la responsabilidad social empresaria, procuramos saber en lo que llamamos dimensión indicativa de respeto por los clientes, si la empresa era acreedora de alguna certificación de calidad. El 41% posee una certificación (ISO 9001/9000/14000/14001/OHSAS18001/MEDIO SUFICIENTE DE USA), mientras que el 55% no ha considerado dicha oportunidad y un 4% opto por no responder o desconocer la existencia de la misma. En general las certificaciones que se observaron son vinculadas con calidad y medioambiente.

Ante la consulta si consideraban que mejora la imagen de marca ante sus clientes el reconocimiento de que la empresa realice acciones tendientes hacia un compromiso socialmente responsable, el 73% respondió afirmativamente y solo el 18% señalo que no influiría.

No obstante esta respuesta sobre la manipulación de los residuos generados, el 54% son reutilizados o reciclados, el 14% no hace nada y el 32% restante señala que da otros tratamiento sin mayores precisiones, lo cual haría pensar que quizás no se le esté dando tratamiento alguno.

En su mayoría, las empresas delegan en otra empresa tercera la reutilización o reciclado de residuos, desconociendo los procesos derivados para ellos, acción irresponsable que desliga dichos tratamientos.

Del muestreo por conglomerados

Tabla 3.11: Responsabilidad Social Empresaria.

Concepto G	Responsabilidad social empresaria	Sector Hidrocarburífero	Sector Energético
Dimensión 1	**Respeto por los Clientes**		
	Posee certificación	**41%**	**20%**
	La RSE mejora la imagen de marca	**73%**	**80%**
Dimensión 2	**Respeto del Medio Ambiente**		
	No maneja sus residuos	**14%**	**20%**

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

Resultado cercano al informe del IAGP, las PyMEs de ambos sectores poseen una baja adaptación a normas de calidad nacional o internacional según se observa en la tabla 3.11. La RSE es el compromiso que cada empresa como actor social, establece con sus accionistas (*stakeholders*), empleados, clientes, proveedores y la comunidad con el fin de conformar una red de vínculos sociales. Estos vínculos contribuyen a mejorar en forma sustentable las condiciones de vida de la comunidad, incrementando el desarrollo y favoreciendo la competitividad empresarial. En tal sentido, la responsabilidad social de la empresa es una combinación de prácticas y políticas que incluyen aspectos legales, éticos, sociales y ambientales.

Básicamente ser Socialmente Responsable implica el respeto por las normas legales, los derechos humanos, los derechos de sus trabajadores y el cuidado responsable del medioambiente. Se espera que las empresas generen valor añadido no solo para sus accionistas y clientes, sino también para sus trabajadores, proveedores y comunidad en general.

En principio, el despliegue de una estrategia integral de RSE por parte de las empresas hace que estas sean valoradas en términos de reputación, legitimidad social, identidad corporativa, credibilidad y confianza. Además mejora los niveles de competitividad, la convivencia social y amplia los mercados en los que estas empresas operan (Fundación Integra.RSE, 2006). Observamos así en la tabla 3.11 la paradoja entre la implementación de certificados de calidad, frente a la alta respuesta positiva brindada por ambos sectores sobre la mejora de la imagen de marca empresarial qué estos otorgan.

El ámbito empresario asume mayores compromisos, apoyando proyectos con contenido social con un sentido cada vez mayor de co-responsabilidad. En la práctica, implica la adopción de políticas de inversión social por parte de la empresa, debiendo así

incorporarlas al mismo nivel que las directrices estratégicas, comprometiéndose en llevar adelante un planeamiento estratégico en lo social.

En particular, a priori se entendería que el tratamiento de residuos es razonable dentro de ambos sectores. Sin embargo es de destacar que en su mayoría tercerizan dicho tratamiento, conformando en opinión de Greenpeace una delegación inconsciente de la responsabilidad social.

La planificación y el diseño del Programa Social, su implementación, la evaluación y monitoreo, son tareas a compartir por los diferentes actores implicados. Hay numerosos modelos de articulación posible para combinar en forma exitosa la tarea conjunta de largo alcance de varios actores en relación a las comunidades en donde están insertas para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. De este modo se movilizan recursos ociosos y latentes en la sociedad, en definitiva se activa la sinergia social.

Pero también es interesante reflexionar sobre las bases macroeconómicas donde interactúan las corporaciones globales, ya que se podrían establecer diferentes capas o plataformas para las PyMEs territoriales que coadyuven con el desarrollo equitativo de la RSE. Claro ejemplo lo constituyen la Economía de Comunión (Gui Benedetto, 1991) o la Economía Solidaria (Dabène Oliver, 1999) que dan sentido a la ambivalencia de acepciones cualitativas y cuantitativas donde reside la ambigüedad de la palabra utilidad (Sallenave, JP 1990). No se trata de subsidiar o absorber costos de ineficiencia, sino de colaborar con el fortalecimiento de las PyMEs para que establezcan verdaderas ventajas competitivas sustentables y sostenibles en el largo plazo. Esta sería la única manera de garantizar su supervivencia y potenciar su interacción con sus ambientes externos (Fernández Ziegler, 2003), para lo cual cada país debiera consensuar entre los actores sociales un modelo propio económicamente justo y culturalmente enriquecedor.

En otras palabras, estaríamos en presencia de acuerdos globales para establecer reglas de juego macro y microeconómicas *aggiornadas*, que permitan desarrollar las PyMEs locales, tal que se reduzcan las brechas sociales y se fortalezcan las sociedades civiles. Se pretende una justa reconciliación y ético equilibrio entre lo social, lo político y lo económico (Morello G, 2003).

3.2.2. Conceptualizando los emergentes del relevamiento

Independientemente de las condiciones puntuales de la coyuntura del sector, se estima bien desarrollada la macro cadena de valor desde el eslabón de *Downstream* hasta el eslabón *Upstream*. Sin embargo, para el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT), las PyMEs proveedoras de servicios petroleros presentan fuertes déficit en la gestión de costos.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

No se ha hallado evidencia de estudios provenientes sobre las empresas PyMEs del sector hidrocarburífero que trabajan en la producción y comercialización de productos finales. Las mismas se encuentras fuera del marco regulatorio y de las políticas públicas que articulan con el sector. Las estimaciones más optimistas aluden a una reducción de los recursos hidrocarburífero en los próximos años, hasta tanto no se active la producción de Vaca Muerta. Lo expuesto desde luego indica una mayor importación de recursos, con la notable consecuencia de la pérdida coyuntural de las ventajas competitivas.

Con todo, las empresas encuestadas no perciben la dependencia de sus insumos, los problemas puntuales del sector y del posible incremento de costo de sus materias primas, al contrario se manifiestan optimistas en cuanto al crecimiento del sector y del país dentro de un horizonte quinquenal. Es razonable interpretar que en un mercado evaluado como en crecimiento, se asuma la hipótesis de que las PyMEs del sector serán beneficiadas por el mismo.

La teoría de dependencia de recursos y sus efectos es ignorada por las empresas encuestadas, así como la densidad poblacional y la repartición de los insumos en ella. No avizoran embates competitivos por la escasez de recursos o su esperado incremento de precio. Nuevamente, la percepción manifestada sobre el crecimiento esperado del sector hace que asuman un incremento de acumulación sin conflictos. No obstante y frente a un potencial conflicto por la obtención de materias primas, las empresas encuestadas han demostrado su nula vocación para asociarse o generar vínculos con las empresas proveedoras (*Upstream*).

La teoría de la coevolución refrenda una acción conjunta que actuaría como efectos multiplicador, tanto hacia dentro de la organización como hacia fuera de las mismas, con intención de modificar al entorno. Los hallazgos del análisis de *cluster* llevado a cabo sobre las empresas estudiadas demuestran que rotundamente no desean trabajar en conjunto como un *cluster*, pues no poseen vocación para asociarse o generar vínculos con sus supuestos[24] competidores. Es decir que en el sector evaluado, no existirá influencia interorganizativa, ni se conformarán colectivos organizacionales y menos aún se verificará una potencial coevolución.

[24] Se utiliza el vocablo supuesto ya que en su mayoría las empresas trabajan regionalmente o localmente, fuera del alcance o radio de acción de su competidor. De hecho, el 50% de las empresas encuestadas reconocen que el mercado en poco o nada agresivo.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

A los efectos de reflexionar sobre la inercia estructural, se presenta el cuadro 4.1 sobre la edad de las empresas encuestadas. Existe un consenso generalmente aceptado que las empresas de menor tamaño estructural poseen flexibilidad para realizar cambios ágiles, con el objeto de adaptarse al entorno.

Cuadro 4.1: Etáreo Empresas

Etário Empresas	Cantidad	%
de 0 a 5 años	1	5%
de 6 a 15 años	6	27%
de 16 a 20 años	1	5%
de 21 a 35 años	9	41%
de 36 y más	5	23%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

En complemento y sobre la base de una vida otorgada por la Inspección General de Justicia de 100 años (renovables), la antigüedad de las empresas encuestadas no supera el paso de una generación, por tanto se puede asumir que son empresas jóvenes no afectadas por la inercia estructural.

Sin embargo y sujetos a los comentarios expuestos en el acápite anterior, las empresas demuestran rasgos de envejecimiento prematuro, pues su comportamiento en cuanto a la toma de decisiones y arquitectura de sus estructuras administrativas son más cercanos a empresas más antiguas. Nos referimos a la rigidez y concentración en la toma de decisiones, carencia de estudios sobre los impulsores del consumo, nuevas tendencias o nuevos mercados. Tal vez sus inversiones acompañen a la tasa de crecimiento particular o se vean influenciadas por la escasa disponibilidad o acceso al sistema financiero. Cualquiera sea la respuesta, se asume que las empresas encuestadas evitan el riesgo financiero y por defecto poseen una baja propensión para sostener sus ventajas competitivas a mediano plazo.

Según nuestros resultados empíricos, no hemos podido verificar la existencia de correlación positiva entre la presencia de conciencia estratégica y la supervivencia organizacional. Ésta última no se encuentra ligada con la presencia de algún proceso de gerenciamiento estratégico, gerenciamiento por objetivos o por un presupuesto anual tal que permita a las empresas lograr estándares de calidad, eficacia y eficiencia a nivel aceptable. Las mismas se encuentran aisladas de los procesos modernos de gestión, por cuanto se considera sostienen un modelo de gerenciamiento *amateur* o fuertemente intuitivo.

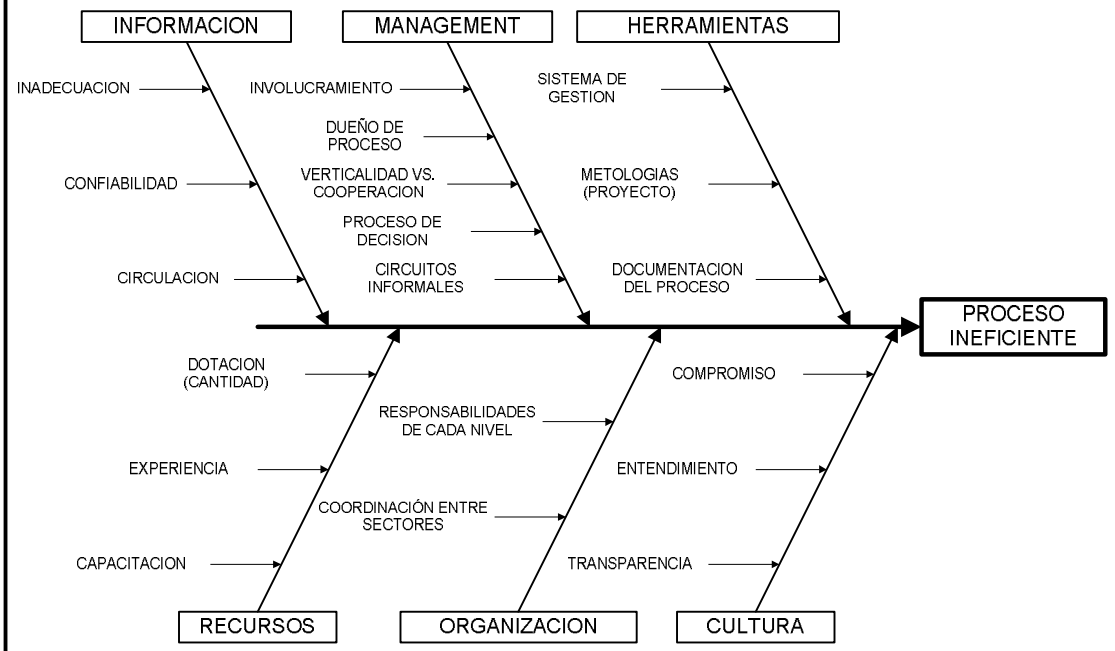
A tal efecto, hemos identificado que el proceso de gestión no logra los estándares deseados de performance (elaboración y análisis de la información, falta de metodología, capacitación en el uso de las herramientas, implementación de *Balanced Scorecard* como

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

para citar lo más significativo), y como consecuencia de ello, de allí que lógicamente la toma de decisiones sean altamente concentrada.

A modo de profundizar la evaluación de un proceso de gestión ineficiente, se ha elaborado la figura 4.1 utilizada para juzgar procesos bajo metodologías de calidad total (Diagrama de Ishikawa), donde se exponen las causas principales detectadas para que ello ocurra. Comenzamos indicando los problemas de información. La circulación de la información es restringida y al no ser procesada sistemáticamente, es inadecuada o incompleta, por cuanto incide en los grados deseados de confiabilidad de la misma. Desde luego, al no existir flujo de información crítica, los circuitos para la misma son reducidos e informales.

Figura 4.1: Diagrama de Ishikawa: Proceso de gestión



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

Bajo dicha circunstancia se considera que no es necesario contar con un proceso de gestión y en alto grado, que su complejidad en su confección es la principal limitante para su implementación. De allí que no existan metodologías de calidad del proceso, ni documentación del mismo.

Posteriormente indagaremos el nivel de los recursos humanos de las empresas encuestadas, pero aquí puntualizamos en la carencia de experiencia y capacitación para desplegar un proceso de gestión.

Asimismo, la concentración de información no permite que la dotación cuente con información relevante, conozca la visión y misión de la empresa y menos los objetivos anuales. Con lo cual las empresas expresan que su dotación reducida no posee la capacitación necesaria y suficiente para gestionar el negocio. Tampoco se ha detectado esfuerzos en capacitación de dotaciones reducidas.

Como señal temprana, observamos a organizaciones rígidas donde no existe coordinación estratégica entre los sectores, donde las responsabilidades de éstos se diluyen. En nuestra opinión, el factor clave o más relevante está representado por una cultura alejada de las prácticas básicas administrativas.

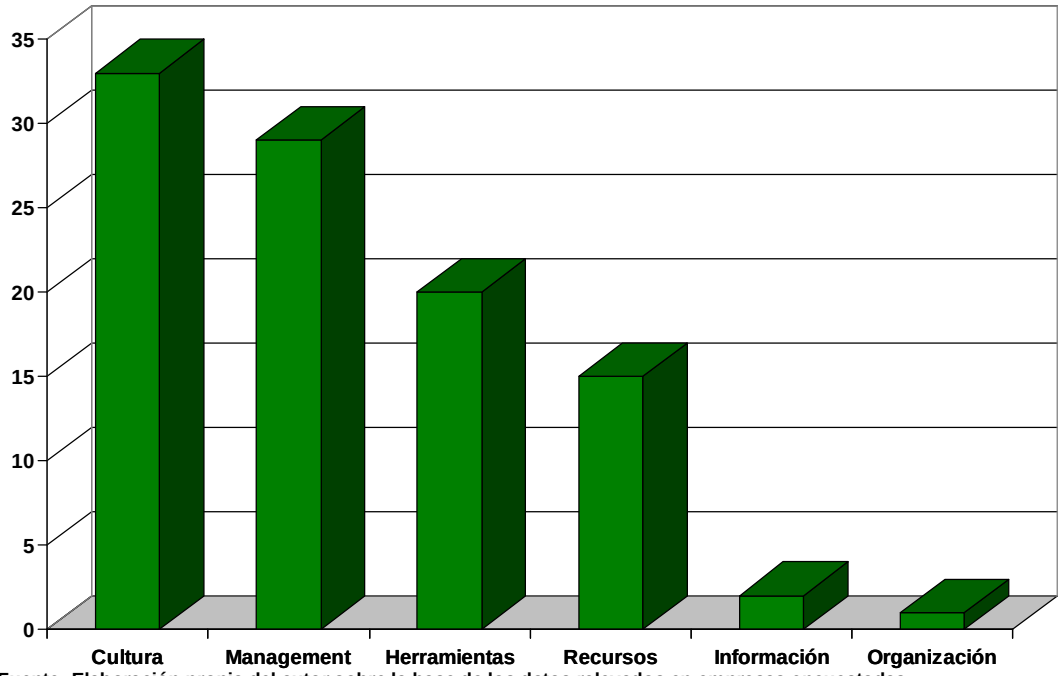
Lo expuesto impacta directamente en el modelo de gerenciamiento (*Management*) adoptado. La verticalidad inhibe la cooperación e intercambio de información sustantiva, pues el proceso de decisión se encuentra altamente concentrado. Es decir, la información clave para la toma de decisiones es altamente informal, pues se desconoce un responsable del proceso de gestión. Nuevamente, son impulsores para el desgano o involucramiento del personal clave.

Ante el escenario descripto, lógicamente se comprende la nula necesidad para contar con herramientas de gestión, pues el proceso no se encuentra instaurado, no posee metodología ni están documentados bajo normas de calidad, por ejemplo ISO 9.000 o premio Nacional a la Calidad, como para citar los más reconocidos. El diagrama causa - efecto presentado conlleva a detectar al factor cultural. Las empresas encuestadas, de poca dotación de recursos, se encuentran gerencialas por una cultura anacrónica, pues no existe transparencia y coparticipación en la toma de decisiones, lacerando inevitablemente la falta de compromiso del nivel jerárquico y provocando nulo entendimiento en la línea de mando.

Es llamativo que en un mercado dinámico y con crecientes exigencias no se gestione a la empresa con mínimos procesos generalmente implementados. La conclusión general es que todas las causas descriptas atentan contra el entendimiento del rumbo de la organización, la transparencia y por añadidura el compromiso asumido hacia dentro de la organización como hacia fuera de la misma.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Gráfico 4.1: Diagrama de Pareto: Proceso de gestión



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

Para comprender la importancia relativa de cada elemento presentado, construimos el diagrama de Pareto, el cual se muestra en el gráfico 4.1 sobre la base de la dimensión A (capacidades cognitivas gerenciales) presentada en la estructura de la encuesta. A cada aspecto se le asignó una ponderación de importancia relativa sobre la influencia en el proceso de gestión. En la gráfica, atribuimos un 32% de importancia al factor cultural, 28 % al tipo de modelo de acción gerencial adoptado, un 20% a la carencia de herramientas de gestión, distribuyendo luego un 15% a las capacidades centrales de los recursos donde bajo la situación detallada, la información y el tipo de estructura representan el 3 y 2% respectivamente.

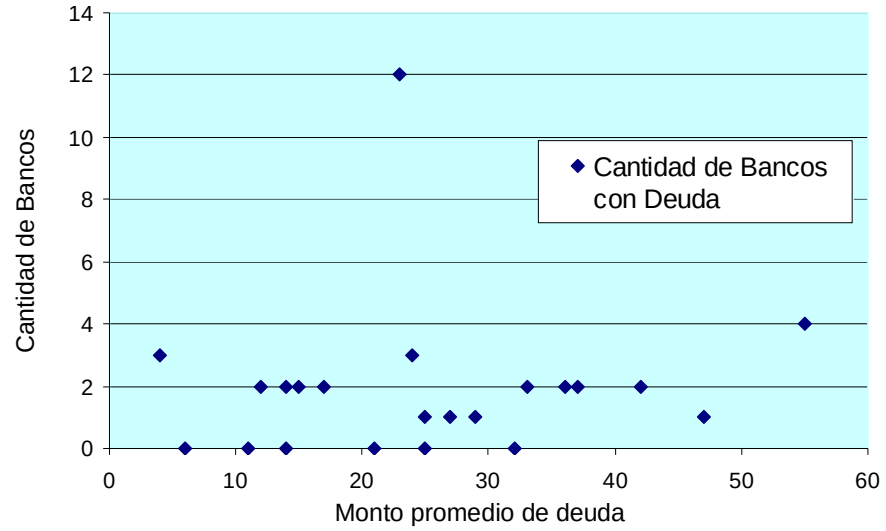
Como resultado del estudio conducido por López y Calderón (2006), se concluyó que para generar resultados óptimos en asociaciones productivas no solo es necesario el interés y los esfuerzos de las partes por obtener resultados económicos, sino también la necesidad de crear elementos culturales que son adquiridos por la participación de todos los integrantes del *cluster*.

Según Lajara, García y Sabater (2002) la cultura es un elemento que puede llegar a ser impedimento en la conformación de alianzas estratégicas, la razón de esto es debido a que los valores de cada una de las partes puede generar conflictos entre las mismas y como resultado de esto se genera el dilema si la cultura de alguna de las compañías debería ser modificada cuando no se está de acuerdo con la estrategia de la firma de la cual se decide cooperar.

La experiencia profesional demuestra que el mayor grado de participación en el proceso de gestión por parte de los empleados y personal jerárquico asegura una adecuada difusión y compromiso con las estrategias, objetivos y planes de acción de los sectores involucrados directa o indirectamente en el mismo.

En este sentido, es interesante evaluar el comportamiento financiero de las empresas, como señal temprana del comportamiento comercial de las mismas aceptando que no poseen un proceso eficiente de gestión. Comenzamos por analizar la dispersión entre la cantidad de bancos con los que operan en relación con la deuda mantenida en los mismos tomando de base a los informes obtenidos en el Veraz y BCRA. El gráfico 4.2 demuestra que las empresas operan con un promedio de 2 cuentas bancarias (81%), siendo los montos de deuda promedio aproximada de $ 25.000, las cuales en todos los casos se han respetado y abonado en término.

Gráfico 4.2: Diagrama de Dispersión: Deuda en Bancos



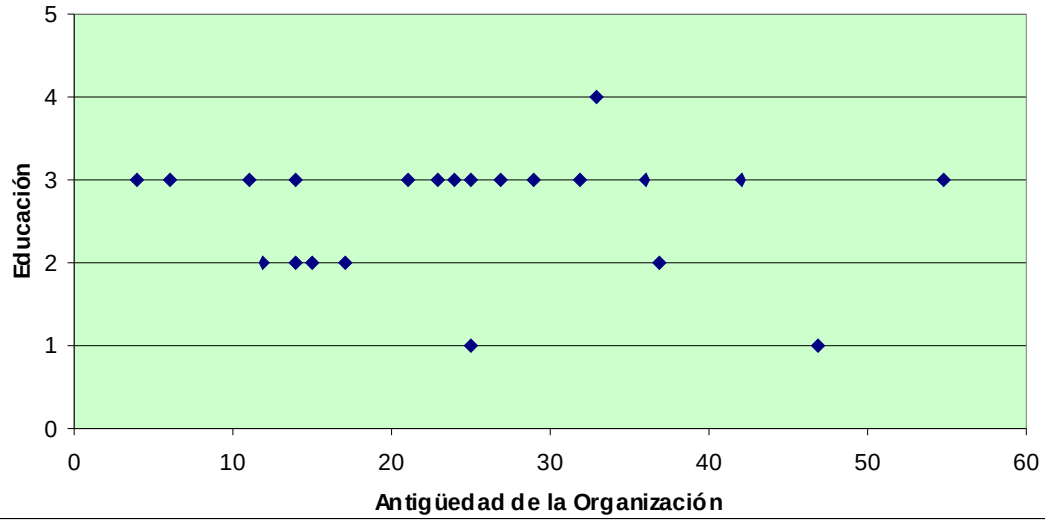
Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

El gráfico demuestra un comportamiento comercial adecuado y como hemos expresado, sin la toma de riesgos financieros exagerados de créditos renovables (descubierto en cuenta corriente).

Si se observan nuevamente los resultados de las encuesta del Veraz, se verifica una clara tendencia al incremento del endeudamiento, en los créditos renovables y los créditos no renovables (préstamos). No se ha logrado obtener información concreta sobre las causas o motivos de dicho incremento. Lo cierto es que el sector explorado demanda más flujo financiero en los últimos 3 años. Dichos incremento se podrían asimilar a una compensación de un flujo de fondos negativo, es decir, ineficacia o ineficiencia operativa.

Continuando con las capacidades cognitivas gerenciales, es oportuno presentar un diagrama de dispersión entre el nivel educativo y la edad organizacional. En el gráfico 4.3 se ha adoptado la convención de establecer un rango de nivel educativo. El rango 1 aduce al nivel primario, el 2 al secundario, el 3 universitario y 4 Maestrías o Doctorados.

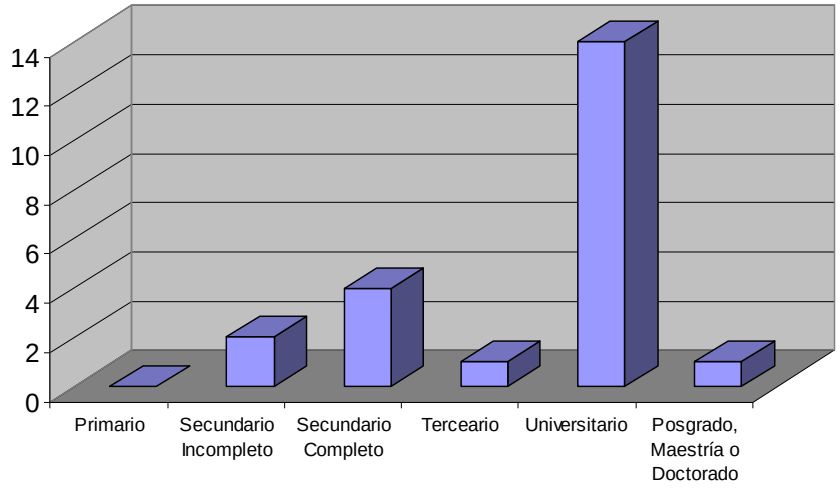
Gráfico 4.3: Diagrama de Dispersión: Educación y edad organizacional



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

En su mayoría, el nivel educativo de las personas encuestadas es universitario el cual se refleja a lo largo de la escala de antigüedad de las empresas. Es decir que la incorporación de recursos humanos formados, es independiente de la edad de la organización y que los resultados empíricos demuestran que no existe correlación positiva entre el nivel educativo y la implementación de un sistema de gestión.

Gráfico 4.4: Nivel Educativo



Fuente: Elaboración propia del autor sobre la base de los datos relevados en empresas encuestadas

A tal efecto, se presenta el gráfico 4.4 sobre el nivel educativo de la población encuestada. En primer orden se observa una alta mayoría de nivel universitario, siendo de segundo orden el nivel secundario completo. Es interesante exponer que las personas encuestadas en su mayoría presentarían una propensión hacia la instauración de una metodología de gestión, pero la misma no se encuentra presente, con lo cual se asume que el nivel educativo sólo cubre las necesidades de la industria específica, delegando a los socios la toma de decisiones y gestión del negocio.

Luego de la exposición desplegada, consideramos oportuno abordar la dimensión que trata sobre la percepción y relación con el entorno. Hasta aquí las empresas confían en el crecimiento del sector y no gestionan mediante un proceso bajo condiciones de calidad la realidad operativa. La cultura jerárquica centraliza las decisiones y las empresas no poseen voluntad de asociatividad, vinculación, acción en cluster o colectivos organizacionales. Son empresas independientes que reaccionan frente a la coyuntura, tomando mayores créditos financieros pero de bajo apalancamiento pues los mismos son a tasas de mercado y no especiales para el sector.

Es decir que su endeudamiento es a costo financiero de mercado para PyMEs, no direccionado hacia invasiones de largo plazo o ampliación de capacidad productiva, sino destinados a nivelar los flujos de caja operativos de corto plazo (deuda con proveedores o abono de salarios como para citar los más relevantes)

Los hallazgos corroboran nuestra hipótesis de trabajo: la falta o déficit de capacidades gerenciales necesarias para lidiar en entornos complejos, caracterizado por escasa disponibilidad de recursos financiero, un mercado dinámico y preocupación responsable e intransferible por el cuidado del medioambiente.

Con todo, en opinión de los encuestados se verifica una tendencia sostenida sobre la capacidad de las empresas para influir en el cambio del entorno. Las empresas se comportan de una manera más próxima a la adaptación, pues son ellas las que por medio de su capacidad de *lobby* o influencia significativa logran modificar las condiciones ambientales.

Para un sector atomizado y sin vinculación, se asume que el mercado selecciona a las organizaciones más consolidadas y evolucionadas para resistir las tensiones de supervivencia. No se han verificado altos niveles de adaptación a los cambios del entorno, cuando sería razonable que así sea para sobrevivir.

Pero la miopía empresarial en función a la conciencia de sus limitantes para el desarrollo, llega hasta considerar que sus empresas pueden incentivar o movilizar positivamente el consumo de sus clientes, aunque desconozcan la conformación de la demanda. En su mayoría está conformada por clientes frecuentes, lo cual no garantiza la supervivencia de la empresa ya que los mismos no se encuentran relacionados mediante un principio de lealtad o adecuación de los productos a sus necesidades prioritarias.

El sector explorado demuestra un alto autismo empresarial y más aún, una alarmante carencia de procesos de decisión y gestión bajo normas de calidad total. Un gerenciamiento que no evalúa las posibles tensiones del entorno en el mediano plazo, se encuentra ciega para anticipar dicho dinamismo del mercado, con lo cual su capacidad de reacción es nula.

Si a dicho argumento se incorpora la falta de acceso a créditos blandos o específicos para que las organizaciones acompañen el crecimiento teórico esperado por los encuestados y las estimaciones de incremento del costo de la materia prima, las posibilidades de un desarrollo con crecimiento del sector se ven en riesgo de ser atenuadas por las fuerzas de los factores ambientales externos, ante las debilidades del gerenciamiento de las empresas encuestadas.

Desde luego la autoevaluación organizacional depende de los grados de juicio crítico que se asuman para evaluar su desempeño. En este caso, nos encontramos frente a un sector que sobreestima sin ningún elemento verificable o de peso su influencia sobre el entorno y su éxito empresarial sin considerar la creación de ventajas competitivas sostenibles y sustentables frente al dinamismo y criticidad que atravesará el sector dentro del horizonte quinquenal. Así arribamos pues a la conclusión del estado de alta vulnerabilidad del sector explorado.

3.3. Conclusión del capítulo

El **59%** de los encuestados no posee un plan estratégico, del cual los que lo poseen (41%) el 56% sostiene una posición ofensiva mientras que el 22% opina que sus

estrategias son indiferentes a la acción competitiva. De las empresas que no poseen estrategias, el 23% creer que no lo necesita. La implementación de un presupuesto anual no es aplicada en igual proporción (55%), donde el 45% refiere a la complejidad en su confección. Dentro del 36% que lo posee, el 88% lo conforma sobre la base de sus hipótesis estratégicas. Sin embargo, no se evidencia un gerenciamiento estratégico claro, debido a que el 82% desconoce la herramienta de cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), por cuanto no se gerencian las estrategias en el corto y mediano plazo.

Es interesante señalar que el **68%** asegura que la empresa puede influir para modificar su entorno o las condiciones del mercado, tal vez porque el 73% considere que el mercado se encuentra altamente concentrado. El 50% sostiene que influye para incrementar mayor consumo de sus clientes, probablemente porque el 59% opina que son clientes frecuentes, aunque el 50% desconoce su concentración. El 68% considera que la empresa se adapta al entorno, mientras que el 32% opina que la supervivencia de las empresas se basa en las tensiones con el entorno.

El **50%** de la población realizó cambios en la estructura de su organización en los últimos 3 años, sea para el ingreso a nuevos mercados (27%) o por presión de la demanda (45%), siendo el más representativo las inversiones en el cambio tecnológico (73%). El mismo se efectuó a modo propio, ya que el 82% opina que no existieron cambios en sus competidores. Sobre las condiciones de competitividad, califican como un contexto agresivo el 27% y poco o nada agresivo el 50%.

El 45% sostiene que no existe una puja por obtener recursos o insumos dentro de los mismos proveedores que abastecen a sus competidores. Sin embargo, el **40%** no posee vocación para asociarse con su proveedor principal, los cuales el 41% abastece a mercados foráneos. Asimismo, a pesar que el 77% indica que mantiene un vínculo mayormente comercial con la competencia, el **100%** no posee interés es realizar acciones asociativas o contactos con sus competidores.

El 55% de la población considera que el mercado local se encuentra en expansión, con un 44% de opinión optimista dentro de los próximos 5 años. Podemos indicar que el 45% utilizó financiamiento externo (subsidios) y el 44% se ha financiado con aporte familiar. En definitiva el 91% realizó inversiones estructurales durante los últimos 5 años, pero con prudencia ya que el 55% de los encuestados no han superado un monto del 19% sobre sus ingresos.

Ante una posición optimista sobre la evolución del mercado y del país en los próximos 5 años con una tasa de crecimiento entre el 6 al 15% (45%), el **77%** de las empresas no cuentan con un área para la detección de nuevos mercados internacionales, el 59% no cuentan con áreas para el estudio de nuevas tendencias tecnológicas o para adaptar sus productos (50%).

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

En conclusión, el estudio exploratorio sugiere que el sector es estable y en evolución. Tal vez por ello no se realicen tantos planes estratégicos y presupuestos que refieran al corto plazo. Las empresas consideran que pueden cambiar los factores ambientales externos y que influyen para incentivar el consumo de sus clientes, dos factores claves que refieren a la tranquilidad del sector. De allí deviene la poca vocación de la población hacia el logro de vínculos o asociaciones estratégicas dentro de sus macros cadenas de valor, aunque rivalicen principalmente por los mismos recursos ofrecidos por sus proveedores, que solamente operan el 35% en el mercado local.

Se ha detectado una población que reinvierte montos poco significativos en comparación relativa con el promedio del sector o rubro de actividad según lo expuesto en el estado de situación con datos IAPG, y que no adapta sus productos ni explora nuevas tendencias y tecnologías, se encuentra en estado de alta vulnerabilidad ante los cambios del entorno.

Las empresas encuestadas no perciben la dependencia de sus insumos, los problemas puntuales del sector y del posible incremento de costo de sus materias primas, al contrario se manifiestan optimistas en cuanto al crecimiento del sector y del país dentro de un horizonte quinquenal.

Las empresas demuestran rasgos de envejecimiento prematuro, pues su comportamiento en cuanto a la toma de decisiones y arquitectura de sus estructuras administrativas son más cercanos a empresas más antiguas. Nos referimos a la rigidez y concentración en la toma de decisiones, carencia de estudios sobre los impulsores del consumo, nuevas tendencias o nuevos mercados.

Se verifica una clara tendencia al incremento del endeudamiento, en los créditos renovables (descubierto en cuenta) y los créditos no renovables (préstamos). Lo cierto es que el sector explorado demanda más flujo financiero en los últimos 3 años. Dichos incremento se podrían asimilar a una compensación de un flujo de fondos negativo, es decir, ineficacia o ineficiencia operativa.

Es interesante exponer que las personas encuestadas en su mayoría presentarían una propensión hacia la instauración de una metodología de gestión, pero la misma no se encuentra presente, con lo cual se asume que el nivel educativo cubre las necesidades de la industria específica, delegando a los socios la toma de decisiones y gestión del negocio.

Los hallazgos dan muestra de la premisa central, la falta o déficit de capacidades gerenciales necesarias para lidiar en entornos complejos, caracterizado por escasa disponibilidad de recursos financiero, un mercado dinámico y preocupación responsable e intransferible por el cuidado del medioambiente. Con todo, en opinión de los encuestados se verifica una tendencia sostenida sobre la capacidad de las empresas para influir en el cambio del entorno. Las empresas se comportan de una manera más próxima a la

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

adaptación, pues son ellas las que por medio de su capacidad de *lobby* o influencia significativa logran modificar las condiciones ambientales.

El sector sobreestima sin ningún elemento verificable o de peso su influencia sobre el entorno y su éxito empresarial sin considerar la creación de ventajas competitivas sostenibles y sustentables frente al dinamismo y criticidad que atravesará el sector dentro del horizonte quinquenal. Así arribamos pues a la conclusión del estado de alta vulnerabilidad del sector explorado.

Conclusiones

El trabajo de tesis consistió en un estudio exploratorio de las pequeñas y medianas empresas del sector hidrocarburífero del partido de Quilmes. El mismo se realizó utilizando los postulados de la TEO y las teorías que refieren al comportamiento de los individuos y la población.

El trabajo se centró en las deducciones sobre la matriz disciplinar específica referente a la creación de valor empresarial de las estrategias corporativas dentro de la TEO. Se buscó conceptualizar la *praxis* profesional mediante la formulación de hipótesis de trabajo, el análisis de la información empírica y la sintetización de conclusiones.

Un objetivo transversal consistió en contrastar modelos teóricos que tienden a explicar la variedad de fenómenos organizacionales, pero desde la perspectiva general de la TEO y la Escuela Estratégica Ambiental. Entre sus contenidos se destacan: el alcance de los estudios a nivel organizacional y poblacional en su entorno, redes sociales de la comunidad y arraigamiento, estado del ciclo de vida de las organizaciones y estrategias competitivas. A partir de ello, se estudió la relación entre las capacidades cognitivas gerenciales y la supervivencia organizacional.

El diseño metodológico de la tesis se basó en la detección de un problema central para el sector bajo análisis. El mismo se ubica en la relación empresa y su entorno. Específicamente se trata de hacer observables las dificultades de la inserción de las PyMEs del sector hidrocarburífero del partido de Quilmes. Esto se combina con una sobrevaloración de las empresas de sus capacidades para asegurar la supervivencia y acumulación de las empresas. Lo razonable sería aceptar la supervivencia del segmento ante los cambios del entorno para apalancar positivamente sus desarrollos.

Sobre la comprensión del problema planteado, se planteó una hipótesis de trabajo inicial que infiere que las empresas PyMEs del sector radicadas en el partido de Quilmes poseen un déficit de capacidades gerenciales necesarias (organizativas, asociativas, de cooperación e innovación) para lidiar con un entorno complejo, caracterizado por escasa disponibilidad de recursos financieros, un mercado dinámico y una preocupación creciente por el cuidado del medioambiente. La falta de reconocimiento de éste déficit de

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

capacidades gerenciales, genera vulnerabilidad frente a los cambios del entorno, que afecta la supervivencia organizacional.

El encuadre de la tesis se ha enrollado en el pluralismo que distingue dualidad en el pensamiento científico. Se ha optado por el **comprensionismo**, el cual postula la radical heterogeneidad entre los hechos humanos o sociales y los hechos de las ciencias naturales.

La dualidad exige dos actitudes epistemológicas: la explicación y la comprensión, lo que entraña en autonomía recíproca en correspondencia con el pluralismo, la selección de la metodología del **comparativismo**. El mismo posee una fuerte raíz en el método experimental, sin embrago, el científico puede de manera indirecta manipular las variables que le interesa controlar, dentro de ciertos límites. Como consecuencia de la diversidad, la variedad de formas y procesos tanto en el espacio como en el tiempo, lleva a exámenes simultáneos que conservan a la vez elementos en común y algunos diferentes.

De manera tal, se ha utilizado para el despliegue del trabajo una metodología **explorativa**. La investigación pretende brindar una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad, con un marco teórico en discusión, con hipótesis de acercamiento o de ciertas generalidades pues las unidades de estudio carecen de seguimiento histórico y certeza del universo a explorar, en conjunto con los recursos que dispone el investigador.

En el **primer capítulo** se ha expuesto el estado del arte de la TEO en estricta relación con el objeto de estudio, tal que centre y ubique los alcances de las unidades de investigación, las teorías que tratan a las mismas y los niveles de estrategias que se aplican individualmente y a cada conjunto de organizaciones como matriz disciplinar general. Su importancia radica a los efectos de establecer claramente los alcances del marco teórico aplicado dentro del modelo de investigación, luego de realizada la revisión bibliográfica y las tesis exploradas destacadas en la bibliografía. Así se presentaron las teorías seleccionadas dentro de la matriz disciplinar, es decir se aclaró especialmente las teorías que han quedado fuera del alcance de la presente investigación.

Según la revisión bibliográfica, la organización se encuentra obligada a seleccionar sólo dos comportamientos alternativos: el competitivo, basado en el precio, o el estratégico, que adhiere a las colusiones (alianzas o complicidad) o cartelización para lograr poder en el mercado (*Market Power*).

Se observa la importancia de su definición, pues todo ello es evaluado desde la decisión de la organización ante las tensiones del ambiente externo o entorno. El criterio de la **Teoría de Adaptación** precisa que la estructura de la organización se adapta frente a las oportunidades y amenazas creadas por los cambios del entorno. Aquí se bifurcan las opiniones sobre si la organización posee la capacidad de afectar al ambiente o es exactamente al contrario.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Por otra parte, la **Teoría de Selección** adhiere a que las organizaciones son inertes para dar respuesta a los cambios del entorno, con lo cual es el entorno (el mercado) el que selecciona a las organizaciones con posibilidades de sobrevivir. Con todo, se han detectado opiniones de doble causalidad, en las cuales el entorno condiciona la estructura y la estructura modifica asimismo al entorno. Astley (1984) propone clasificar las teorías que han estudiado la relación entre organización y entorno desde la perspectiva de la acción del agente, en **voluntaristas** (acción estratégica proactiva propia y negociada) que procura los cambios organizacionales y del ambiente y **deterministas** (impotencia de los líderes ante el entorno) que refiere a la inercia estructural en respuesta mecánica al mundo exterior.

La **Teoría Ecológica de las poblaciones** (Hannan y Freeman, 1977) sostiene un modelo de selección natural de las organizaciones efectuado por el entorno, pues éstas no poseen la capacidad de prever sus amenazas. Así delinean una evolución de las estructuras de las organizaciones en función a la etapa de sus ciclos de vida, la cual establece un gen inicial que evoluciona en estructuras más rígidas y menos capaces de tomar decisiones estratégicas. El argumento sobre la imposibilidad de anticipar los estados futuros del contexto dio origen a la **Teoría de la Inercia Estructural**, la cual sostiene que las organizaciones poseen una inercia estructural que limita su radio de acción, por cuanto es el entorno quien selecciona a éstas.

La **Teoría de la dependencia de recursos** (Aldrich y Pfeffer, 1978) argumenta que las empresas son incapaces de generar todos sus recursos, por cuanto dependen de entidades proveedoras (influencia interorganizativa). De allí que las organizaciones se adapten estratégicamente, pues existe una competencia por los recursos de la población. Es por eso que las organizaciones no se enfrentan competitivamente entre ellas, sino que es el entorno quien establece limitantes de recursos y criterios de aptitud, por cuanto las tensiones por la obtención de recursos determinan la supervivencia. Posteriormente, se presentaron enfoques referentes a aspectos de las poblaciones como: La densidad de la población, la repartición de los recursos y el cambio organizacional (Swaminathan, 1990).

Lo expuesto conlleva a una metamorfosis de las macro cadenas de valor global, donde cada eslabón cumple un rol sinérgico (*Cluster*). Conforman una arquitectura con empresas proveedoras en una región determinada, una producción de empresas ubicadas en otro mercado foráneo y una distribución global de varios actores económicos. Dichos *clusters* aportan agregación de valor, pues son especialistas en sus actividades que personifican la interacción colectiva.

Su interacción, intermediaciones e intercambio de aprendizaje global justifica una dinámica compleja que se retroalimenta en las actitudes y aptitudes del colectivo organizacional. Dicha línea de pensamiento dio origen a la **Teoría de la Coevolución** (Ehrlich y Raven, 1964), que reconoce que la evolución de las organizaciones depende

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

ineludiblemente de la evolución recíproca entre especies interactuantes y sus interacciones.

En el **capitulo segundo**, se estableció el estado de situación genérico del sector de hidrocarburos detallado según los eslabones de actividades específicas dentro de la macro cadena de valor, utilizando información oficial y de asociaciones empresarias.

La macro cadena de valor comienza con exploración y producción, procesos que son soporte para la generación de valor a partir de la exploración, producción y transformación de los hidrocarburos. El eslabón de *Downstream* se compone por toda actividad realizada bajo tierra, es decir, explotación y producción de pozos petrolíferos. Hacia adelante, el *Midstream* transporte de hidrocarburos y logística para llevar los productos básicos a los productores intermedios que conforman el eslabón *Upstream.* El último eslabón, también clave para satisfacer la demanda de clientes finales, opera con un grado desconocido de protección frente al marco regulatorio y el acceso al financiamiento de inversiones tecnológicas.

La situación del sector se caracteriza según el informe Mosconi, que aproximadamente el 90% de la energía primaria utilizada en el territorio argentino depende de la industria hidrocarburífera. Esta dependencia casi total no favorece la situación del sector energético, ya que tanto las reservas de gas como de petróleo se hallan en constante disminución. El informe estima que las reservas de las cuencas de gas conocidas se acabarán en el término de 8 años y 11 años para las de petróleo, teniendo en cuenta el volumen de consumo al año 2012. La misma pronostica que la producción de gas disminuya para el 2016 un 20%, produciendo aproximadamente cada año un 7% menos, y que la del petróleo disminuya un 15% para el mismo año, a razón de casi un 5% menos por cada uno de éstos.

Según el estudio del IAPG de septiembre de 2013, las empresas de mayor estructura se han concentrado y fortalecido, resultando una disminución del segmento intermedio (200-599 ocupados), en relación a la distribución del año 2011. Así, el informe observa una menor proporción de las empresas de menor tamaño y un aumento de las más grandes.

Luego en el **capitulo tercero** se desplegaron la metodología para el trabajo de campo realizado y sus resultados, haciendo referencia del valor teórico sobre la base del estado del arte y cómo se interrelacionan las variables exploradas con la problemática expuesta, en orden a validar o no la hipótesis de base asumida al inicio del trabajo de investigación.

La hipótesis planteada contiene una serie de elementos exploratorios que se han catalogado según una taxonomía basada en el estado del arte como marco conceptual y en la experiencia del investigador. Así, se concibieron 6 conceptos básicos o dimensiones para la evaluación del desempeño de la empresa: capacidades cognitivas gerenciales, percepción y relación con el entorno, conformación de colectivos o redes y asociaciones

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

empresarias, dependencia de recursos, estrategias innovativas, y responsabilidad social empresaria.

Para estudiar a la población, se utilizó un **muestreo sucesional o de aceptación de doble muestreo**, la que consiste en tomar una segunda muestra, si el resultado de la primera no permite tomar una decisión. La ventaja de este método radica en la posibilidad de iniciar la investigación con una muestra de tamaño reducido. Se planificaron dos instancias indagatorias: La primera mediante encuestas específicas sobre el objeto explorado y la segunda, sobre la base de información existente en registros públicos.

Con todo, la triangulación metodológica es la que a partir del uso de **distintos instrumentos de recolección** y trabajo de campo, representan un enfoque generalmente utilizado. A tal efecto, se realizó un estudio comparativo mediante un **muestreo por conglomerados**, pues se ha dividido la población de empresas en grupos con características en común (Sector industrial) que contienen rasgos o elementos heterogéneos dentro de sí, como **muestreo múltiple**. Cada grupo conformado se denomina conglomerado. El conglomerado seleccionado posee un perfil industrial vinculado, que potencialmente se puede incorporar al sector explorado, es decir que la muestra principal encuestada cumple una definición restrictiva, siendo la segunda muestra encuestada baja una concepción amplia.

Para seleccionar las empresas a encuestar, se aplicó una **técnica de muestreo no probabilístico**, en el cual no se usa el azar, sino el criterio introducido por el juicio del investigador.

Se comprobó la certeza en la elección del investigador de las empresas encuestadas, pues se seleccionaron y se hicieron efectivas las visitas a empresas con un promedio de 3 socios con un promedio de 31 empleados. Asimismo, y sobre la base de cada CUIT y registro en la AFIP, se encuestaron empresas con un promedio de antigüedad de 25 años, siendo la edad promedio de sus socios de 54 años.

A fin de caracterizar las empresas analizadas y teniendo como base los factores finales obtenidos se llevó a cabo una estrategia de análisis de *clúster* en dos etapas. Como se ha explicado, se consideró relevante comparar el comportamiento empresarial del rubro hidrocarburífero con empresas del sector energético también ubicadas en el partido de Quilmes y con las mismas características de selección como un **muestreo por conglomerados**.

Se realizó un procedimiento jerárquico y no jerárquico con el fin de establecer grupos de empresas similares de acuerdo con el grado de existencia de recursos y capacidades. Por ello, se encuestaron 5 empresas adicionales denominadas como **grupo muestral B**, con la misma estructura utilizada para la muestra del sector de hidrocarburos seleccionada.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

En orden de realizar un tercer estudio de indagatorias empíricas comparativo (**muestreo múltiple**) frente a los rechazos de encuestas, se seleccionaron de dicho listado UIA 31 empresas PYMES y de mayor envergadura del rubro hidrocarburífero (**grupo muestral C**) para explorar su comportamiento comercial analizado desde la información de registros públicos suministrada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) más la compra de informes a la consultora Veraz para analizar la situación actual e histórica comercial. Con todo, se realizó la misma búsqueda de información relevante del rubro energético PYME (**grupo muestral D**), a los efectos de ampliar la muestra comparativa.

A tal fin y partiendo de los principales postulados del estado del arte, se construyeron 3 instrumentos para la recolección de datos a los efectos de extraer de la metáfora ecosistémica organizacional, la racionalidad competitiva que gestionan las empresas analizadas para analizar la creación de valor empresarial de las estrategias de la industria hidrocarburíferas del municipio de Quilmes. Sus estructuras se muestran en el **Anexo III.**

Sobre la base de una planificación previa de encuestar al 59,5% de la población (50 sobre 84) de empresas hidrocarburíferas, solo se alcanzó el 26% con lo cual se complementó con el estudio de casos incorporando a 31 nuevas empresas, alcanzando una muestra para el análisis de la salud de la población del 63%. Así se evaluó la estabilidad de la solución del análisis de *clúster* distribuyendo las observaciones en diferente orden luego del análisis de conglomerados.

Partiendo del listado de empresas suministrado por la UIA, de 473 empresas radicadas en la zona, se exploró el comportamiento de 101 empresas (21,3%) sumando el muestreo por conglomerados, muestreo sucesional o de aceptación de doble muestreo y el muestreo por conglomerados múltiples.

A continuación se repasan los principales emergentes detectados sobre el resultado empírico. El **59%** de los encuestados no posee un plan estratégico. Del 41% que sí posee un plan estratégico, el 56% afirma tener una posición ofensiva mientras que el 22% opina que sus estrategias son indiferentes a la acción competitiva.

De las empresas que no poseen estrategias, el 23% cree que no lo necesita. La implementación de un presupuesto anual no es aplicada en igual proporción (55%), donde el 45% refiere a la complejidad en su confección. Dentro del 36% que lo posee, el 88% lo conforma sobre la base de sus hipótesis estratégicas. Sin embargo, no se evidencia un gerenciamiento estratégico claro, debido a que el 82% desconoce la herramienta de cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), por cuanto no se gerencian las estrategias en el corto y mediano plazo.

Es interesante señalar que el **68%** asegura que la empresa puede influir para modificar su entorno o las condiciones del mercado, tal vez porque el 73% considere que el mercado se encuentra altamente concentrado. El 50% sostiene que influye para

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

incrementar mayor consumo de sus clientes, probablemente porque el 59% opina que son clientes frecuentes, aunque el 50% desconoce su concentración. El 68% considera que la empresa se adapta al entorno, mientras que el 32% opina que la supervivencia de las empresas se basa en las tensiones con el entorno.

El 45% sostiene que no existe una puja por obtener recursos o insumos dentro de los mismos proveedores que abastecen a sus competidores. Sin embargo, el **40%** no posee vocación para asociarse con su proveedor principal, los cuales el 41% abastece a mercados foráneos. Asimismo, a pesar que el 77% indica que mantiene un vínculo mayormente comercial con la competencia, el **100%** no posee interés es realizar acciones asociativas o contactos con sus competidores.

El 55% de la población considera que el mercado local se encuentra en expansión, con un 44% de opinión optimista dentro de los próximos 5 años. Podemos indicar que el 45% utilizó financiamiento externo (subsidios) y el 44% se ha financiado con aporte familiar.

Se verifica una clara tendencia al incremento del endeudamiento, en los créditos renovables (descubierto en cuenta) y los créditos no renovables (préstamos). Lo cierto es que el sector explorado demanda más flujo financiero en los últimos 3 años.

Dichos incremento se podrían asimilar a una compensación de un flujo de fondos negativo, es decir, ineficacia o ineficiencia operativa.

De ésta manera podemos concluir que los hallazgos dan muestra de la premisa central, la falta o déficit de capacidades gerenciales necesarias para lidiar en entornos complejos, caracterizado por escasa disponibilidad de recursos financiero, un mercado dinámico y preocupación responsable e intransferible por el cuidado del medioambiente.

Con todo, en opinión de los encuestados se verifica una tendencia sostenida sobre la capacidad de las empresas para influir en el cambio del entorno. Las empresas se comportan de una manera más próxima a la adaptación, pues son ellas las que por medio de su capacidad de *lobby* o influencia significativa logran modificar las condiciones ambientales.

El sector sobreestima sin ningún elemento verificable o de peso su influencia sobre el entorno y su éxito empresarial sin considerar la creación de ventajas competitivas sostenibles y sustentables frente al dinamismo y criticidad que atravesará el sector dentro del horizonte quinquenal. Así arribamos pues a la conclusión del estado de alta vulnerabilidad del sector explorado.

Hasta aquí se han presentado los trabajos de la tesis, queda pues para finalizar efectuar algunos comentarios sobre los temas considerados que pueden aportar a nuevas discusiones.

En primer lugar, desde el punto de vista del marco teórico reconocemos que el mismo merece su *aggiornamiento* sobre la base de las mutaciones verificadas en el

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

mundo global de los negocios. Consideramos que la analogía con la biología puede ser una interesante visión para desarrollar estrategias corporativas, pero se requieren mayores análisis y estudios actuales sobre sus bondades, limitaciones y nuevos debates profundos.

A lo largo de trabajo hemos presentado la extensión de esta analogía, demostrando que la misma puede lograr validez dentro de la *praxis* profesional.

Es dable destacar que se debe realizar una diferenciación de los actores o jugadores dentro de cada rubro específico de actividad, pues la gestión sea estratégica, táctica u operativa depende de la talla como jugador clave, dominante o de nicho. Claramente el sector PyMEs conforma un actor de nicho, pues no son dominantes, son pequeños y deben diferenciarse a través de sus capacidades específicas. Cabe destacar que los postulados de la TEO permiten identificar claramente el rol de las empresas dentro del escenario competitivo global.

Los jugadores claves y dominantes pueden lograr cambios en el entorno y poseen vocación asociativa o colaborativa entre los distintos eslabones de la macro cadena de valor. Es decir que la evolución presentada como un proceso de adaptación (mutaciones que afectan al entorno que provocan cambios lentos en la organización) o selección (el entorno define características de éxito empresarial, quien carezca de ellas desaparecerá), depende del tipo de jugador que se esté evaluando.

En dicho orden y sujeto a un *aggiornamiento* conceptual, consideramos el importante aporte que puede realizar la TEO en conjunto con la escuela ecológica estratégica, en complemento con los *ethos* estratégicos. En palabras de Mintzberg (2010: 461-467) “Cada proceso de estrategia debe combinar diversos aspectos de diferentes escuelas. (…) Lo que necesitamos es buena práctica, no teorías ingeniosas”.

En segundo lugar y abordando lo observado en el estudio exploratorio, consideramos que las empresas analizadas se encuentran excluidas del sector hidrocarburífero, tanto a nivel regulatorio, como a nivel de inyección de financiamiento especial en base a los requerimientos específicos para el sector. Como hemos sostenido, no existen estudios sobre el último eslabón de la macro cadena de valor en nuestro país. Tampoco existe conocimiento acabado de su población, necesidades, ciclo de vida, tasa de mortandad o fecundidad. Lógicamente el poder de la macro cadena de valor está determinado por el eslabón más débil y vulnerable, el cual ha quedamos demostrado que son las empresas generadoras de productos finales y su comercialización. En dicho orden y sin conocer la integración de la población, sus necesidades y requerimientos del sector, es imposible implementar políticas públicas inclusivas para el eslabón analizado.

Cabe destacar que no se han detectado hallazgos de estudio de casos empíricos, existiendo amplias discusiones teóricas sobre el valor de una posición frente a otra, cuando comprendemos que los momentos actuales requieren la integración y síntesis de las teorías que aportan valor empresarial concreto. Así se ha detectado una posible área

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

de vacancia que puede estimular nuevas líneas investigativas en cuanto a una teoría integral del *Management* regional (valores y cultura autóctona), tan necesarias para los tiempos que corren. Así, resultaría importante continuar indagando sobre un sector que se encuentra encapsulado voluntariamente, sin vocación de vinculación, asociatividad o cooperación empresaria, lo que habilita a estimar a *priori* que las empresas envejecerán prematuramente y morirán por las tensiones del entorno local y regional, pues no construyen ventajas competitivas sostenibles y sustentables. Recordamos que las empresas encuestadas no poseen áreas para la detección de nuevas tecnologías, nuevos productos o exploración de nuevos mercados regionales.

En tercer lugar, es llamativa la gestión administrativa sobre la base de la intuición de los socios fundadores del sector bajo estudio. A éste momento estamos descartando la gestión estratégica aunque consideramos sea absolutamente relevante. De hecho surge una sobrada valoración en la toma de decisiones sin contar como mínimo con un cuadro o tablero de control operativo. Nuevamente en contextos cambiantes y con tensiones competitivas, las empresas encuestadas gestionan el micro plazo, apareando sus desarrollos al crecimiento esperado del sector. Es más, tal es el nivel de autoestima, que consideran que ellas pueden modificar al entorno y que pueden impulsar un incremento en la demanda de consumo de bienes.

Consideramos que es irresponsable y alejado de la realidad empresarial dichos argumentos sostenidos vehementemente. No se han hallado evidencia concreta para mantener los mismos. El tipo de gerenciamiento detectado claradamente se aleja de toda práctica administrativa y de control de gestión.

En cuarto lugar, la relevancia del tema de la presente investigación y su relación con contenidos de varias de las materias dictadas en el ámbito de la Dirección Estratégica, Planificación y Control de Gestión, Marketing Estratégico y Estados Contables, permite prever un importante impacto en materia de formación de recursos humanos, enriqueciendo la formación mediante la difusión y aplicación de los resultados logrados, en la medida de las posibilidades de la Universidad.

Finalmente, en tanto el trabajo busca ampliar el conocimiento de las formas de gestión empresaria de las pequeñas y medianas empresas del partido de Quilmes, se espera contribuir al fortalecimiento de las capacidades de vinculación y transferencia de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) con su comunidad local. En este sentido, el trabajo aporta información relevante para el Municipio de Quilmes y la Unión Industrial de Quilmes, a los efectos de examinar las políticas implementadas y a implementar, en base a la percepción y necesidades del sector. Desde luego se considera que el manejo de las relaciones con actores o partes interesadas (integración de *stakeholders*) tiene una incidencia directa en la adopción de estrategias proactivas a nivel de prácticas de gestión para poder ejecutar las mismas de manera efectiva.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Bibliografía

ALDRICH, H. E. (1979). *ORGANIZATIONS AND ENVIRONMENTS*. PRENTICE-HALL, NUEVA YORK.

ÁLVAREZ DEL BLANCO, R (2011). *NEUROMARKETING.* PRENTICE HALL, MADRID.

ANSOFF, I. H. (1965). *CORPORATE STRATEGY: AN ANALYTIC APPROACH TO BUSINESS POLICY FOR GROWTH AND EXPANSION*. MCGRAW-HILL, NUEVA YORK.

ASTLEY, W.G. & FOMBRUN, C.J. (1983). *COLLECTIVE STRATEGY: SOCIAL ECOLOGY OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS*. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL. 8, Nº 4, PP. 576-587.

AZQUETA OYARZUM, D (2002). *VALORACIÓN ECONÓMICA DE LA CALIDAD AMBIENTAL*. MCGRAMA HILLA, MADRID.

BRAIDOT, N (2011). NEUROMANAGEMENT. GRANICA.

BUENO CAMPOS, E (1996). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y CASOS*. PIRÁMIDE, MADRID

CANALS (1994). *LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA*. MCGRAWHILL, MADRID, CAPÍTULO 3 Y 6.

CARROLL, G. (1984). *ORGANIZATIONAL ECOLOGY*. ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY, 10, 71-93.

CATEORA (2008). *MARKETING INTERNACIONAL*. MCGRAWHILL, MÉXICO, CAPÍTULO 3.

DAFT, R (2005). *TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL*. THOMPSON, MÉXICO DF.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ (2009). *LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INVESTIGACIONES ECONÓMICAS*. VOL X N° 3 PP 467-482

FERNÁNDEZ ZIEGLER, R (2014). *PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN*. CENTRO CULTURAL DE LA COOPERACIÓN FLOREAL GORINI, BUENOS AIRES.

GARCÍA LILLO VII CONGRESO HISPANO - FRANCÉS DE AEDEM PP 499-506

GARCÍA, RODRÍGUEZ (1999). *EL ÉXITO EMPRESARIAL.* DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN N° 21 PP 188-197

GARTEN, J (2001). *ESTRATEGIAS PARA LA ECONOMÍA GLOBAL*. PEARSON, MÉXICO.

GILLI YTARTABINI (2008). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. UVQ, BERNAL.

HANNAN Y FREEMAN (1977). *LA POBLACIÓN ECOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES*.

INSTITUTO DE DESARROLLO INDUSTRIAL TECNOLÓGICO Y DE SERVICIOS. WWW.IDITS.ORG.AR

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC). WWW.INDEC.GOV.AR

INVESTIGACIONES EUROPEAS VOL 7 N° 2, 2001 PP 139-158

JOHNSON, SCHOLE Y WHITTING (2006), DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, PEARSON, MADRID. PARTE III, PÁG. 288 A 303.

JONES Y HILL (1996). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.* MCGRAWHILL, COLOMBIA, CAPÍTULO 8.

KEEGAN W (1997). *MARKETING GLOBAL*- PRENTICE HALL, MADRID.

KLIKSBERG (2011). *ESCÁNDALOS ÉTICOS*. TEMAS, BUENOS AIRES.

MENDICOA, G (2003). *SOBRE TESIS Y TESINAS*. ESPACIO, BUENOS AIRES.

MINTZBERG, AHLSTRAND Y LAMPEL (2010). *SAFARI A LA ESTRATEGIA*. GRANICA, BS. AS,

ODUM, EP (1972). *ECOLOGÍA*. NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO.

PARÍS, JA (2012). *LA SEGUNDA MIOPÍA DEL MARKETING*. HABER, LA PLATA.

PFEFFER, J (1992). *ORGANIZACIONES Y TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES*. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, MÉXICO DF.

PORTA, GUTTI Y BERTONI (2012). *INTEGRACIÓN ECONÓMICA*. ATUEL Y CARA O CECA, BUENOS AIRES. CAPÍTULO 1, PÁG. 17 A 38, CAPÍTULOS 3 Y 4, PÁG.81 A 148.

PORTER, M. E. (1985) .*COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR* PERFORMANCE. FREE PRESS, NEW YORK.

PORTER, M. E. (1985). *COMPETITIVE ADVANTAGE*. FREE PRESS, NUEVA YORK.

SALLENAVE, J.P. (1993). *GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. NORMA, BOGOTÁ.

SECRETARÍA DE ENERGÍA. MINISTERIO DE ECONOMÍA. WWW.ENERGIA.MECON.GOV.AR

SMITH R Y T (2001). *ECOLOGÍA*. PEARSONS EDUCACIÓN SA. MADRID.

STEGMANN, JP (2010). *STRATEGIC VALUE MANAGEMENT. A NEW GENERATION OF STRATEGIC MANAGEMENT THINKING*. WALDEN UNIVERSITY. PRESENTED AT THE: STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY. 2010 ANNUAL CONFERENCE ROME. STRATEGIC MANAGEMENT AT THE CROSSROADS

THOMPSON Y GAMBLE (2008). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MCGRAWHILL, MÉXICO.

VILLACORTA RODRÍGUEZ (1998). *ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES.* VIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE SEPTIEMBRE, LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

WALLACE, W (1976*). LA LÓGICA DE LA CIENCIA EN LA SOCIOLOGÍA*. ALIANZA EDITORIAL, MADRID.

YIP (1993). *GLOBALIZACIÓN*. NORMA, BOGOTÁ, CAPÍTULO 3.

Bibliografía específica

ANDER-EGG, E (1995). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL*. LUMEN, BUENOS AIRES.

OTERO, MC (2002). *INERCIA ESTRUCTURAL. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS* [VERSIÓN ELECTRÓNICA]. REVISTA GALEGA DE ECONOMÍA, VOL 11, NÚM. 1. UNIVERSIDAD DE VIGO, VIGO.

CAMPOS, CARRO, DURAN Y FERNÁNDEZ (2000). *UN NUEVO ENFOQUE EN EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES* [VERSIÓN ELECTRÓNICA]. REVISTA FACES, UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES, AÑO 6, Nº 9, PÁGS. 9-22.

CASTELLS, M (1992). *EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES*. AYUSO, MADRID.

ESPINOSA ROJAS, SARRALDE SALAS, PUENTES NÚÑEZ (2013). *TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN REDES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL* [VERSIÓN ELECTRÓNICA].TRABAJO DE GRADO, UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

GRACILAZO, J (2011*). LA TEORÍA DE LA ECOLOGÍA POBLACIONAL EXAMINADA A LA LUZ DE TEORÍAS ADAPTACIONISTAS* [VERSIÓN ELECTRÓNICA]. TESIS DOCTORAL NO PUBLICADA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO, TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN,

HANNAN, M. Y J. FREEMAN (1984), *LA INERCIA ESTRUCTURAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL*

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS (2013), INFORME MOSCONI DISPONIBLE EN: HTTPS://WWW.JEFATURA.GOB.AR/MULTIMEDIA/FILES/INFO_PUBLICA/INFORME_MOSCONI.PDF, VISITADO ÚLTIMA VEZ 08/10/2014

LARA RIVERO, A (2008). *SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTABLES Y TEORÍA DE LA EMPRESA: EL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN* [VERSIÓN ELECTRÓNICA]. REVISTA ECONOMÍA INFORMA, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA -XOCHIMILCO, MÉXICO NÚM. 352, MAYO-JUNIO.

LÓPEZ DE PEDRO, J (2003). *LA ACCIÓN ESTRATÉGICA EN LOS COLECTIVOS ORGANIZACIONALES. UN ESTUDIO DE LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS* [VERSIÓN ELECTRÓNICA].UNIVERSIDAD DE NAVARRA.

MARAFUSCHI (2013). *APORTES DE LA ESCUELA COGNITIVA A LA ECOLOGÍA INTRAORGANIZACIONAL*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MARTÍNEZ, A (2013). *TEORÍAS ECOLÓGICAS DE LA ORGANIZACIÓN: TRADICIÓN Y NUEVOS APORTES* [VERSIÓN ELECTRÓNICA]. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS.

MARTÍNEZ, SARMIENTO H (2011). *EL EVOLUCIONISMO ORGANIZACIONAL PARA EL ANÁLISIS DE UN GRUPO ECONÓMICO* [VERSIÓN ELECTRÓNICA]. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, BOGOTÁ D.C.

MÉNDEZ UNÁS, GUEVARA CONVERS, GARZÓN CAMARGO (2013). *LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE DE TRABAJO EN REDE: IMPLICANCIAS EN TORNO AL PROCESO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES* [VERSIÓN ELECTRÓNICA]. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

QUINTEROS GRACÍA, (2001). *DIMENSIONES DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS EMPRENBDEDORAS*. REVISTA INVESTIGACIONES EUROPEAS DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA, UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, VOL. 7, Nº 2, PÁGS. 139-158.

REVISTA PETROTECNIA, (2005). *HORIZONTE DE RESERVAS: CÓMO LOGRAR LA SUSTENTABILIDAD*, IAPG, ABRIL DE 2005.

TOCA TORRES, C (2011). *PERSPECTIVA PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD Y PERDURABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES*. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, BOGOTÁ.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Glosario

ESTRATEGIA: La lucha por la capacidad de competencia es la esencia de la estrategia. Una estrategia es un plan de utilización y de asignación de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a nuestro favor.

Los componentes de la estrategia son:

a) Los objetivos de la Acción claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas horizonte temporal)

b) El plan de acción a nivel de la Organización y a nivel de las áreas que la componen.

c) Los recursos requeridos para llevar a cabo el plan táctico o.

d) Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan.

El valor de la estrategia depende de la calidad de sus objetivos y estos a su vez de la calidad de la información que la Organización posea sobre si misma, sus recursos y sobre su medio ambiente. La base de todo esfuerzo de planificación estratégica se encuentra en el estudio del medio ambiente actual y futuro en el que se desenvuelve la organización.

VISIÓN: La palabra deriva del latín *videre*, ver. Es la razón de ser de la SPU, pues conlleva la concepción implícita del "a donde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí". La pregunta sobre la finalidad de la Organización es de orden filosófico (opuesto a práctico) debido a que es una imagen del futuro que deseamos crear.

VALORES: La palabra deriva del latín *valere*, ser fuerte, vigoroso, estar sano. Con el tiempo ha adquirido sus actuales asociaciones con la valentía y con aquello que es digno de mérito y respeto. En nuestro contexto, los valores describen el modo en que nos propondremos operar la cotidianeidad, mientras perseguimos nuestra visión, o sea cómo esperamos viajar adonde deseamos ir.

MISIÓN: La palabra deriva del latín *mittere*, soltar, enviar y propósito deriva del latín *proponere*, declarar. Posee la concepción implícita del "cómo" se logrará la visión. Ahora, la pregunta sobre la finalidad de la Organización es de orden práctico.

Esta misión reflejará el marco general de acción por medio de la formulación de su identidad, la naturaleza de sus actividades, la población objetivo a la que se dirige, así como sus principios y valores fundamentales. La función principal de misión es servir como guía interna para quienes toman las decisiones importantes, y para que el plan táctico o proyecto y metas puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con dicha misión; así como plataforma de comunicación externa dirigida a la comunidad local y a la sociedad en general.

TÁCTICAS: Las tácticas se definen como el arte que enseña a la organización a poner en orden sus acciones. Un plan táctico por lo tanto requiere primeramente establecer un conjunto de reglas a que se ajustan las operaciones en un horizonte de

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

planeamiento bianual. Bajo dicho marco referencial, se formulan acciones tácticas para alcanzar hábilmente las metas estratégicas.

OPERATIVO: La planificación operativa involucra fuertemente la implementación de lo proyectado. Es la ejecución del plan anual, para lo cual se requiere negociación sobre asignación de partidas presupuestarias (Recursos económicos y RR.HH.), que por sus habilidades actúan formal e informalmente en beneficio de la organización. El efecto conjunto, es el producido de valor percibido por los beneficiarios externos e internos.

OBJETIVOS: Es la acción que especifica y orienta las estrategias a nivel táctico y operativo. Está compuesto de un verbo que expresa la acción y un contenido objeto de la acción. Cada estrategia se traduce en, por lo menos, un objetivo.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

1. Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define.
2. Una escala de medida.
3. Una norma o umbral
4. Un horizonte temporal

METAS: Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad (misión) y las metas precisan el estado hipotético o ideal que se espera alcanzar con dichos objetivos (visión). Es la forma que expresa al objetivo en términos cuantitativos o cualitativos a nivel de la unidad de gestión. La meta tiene que estar claramente definida y ser evaluable, tanto en lo que se refiere al proceso de toma de decisiones, como al impacto del plan táctico. A cada objetivo le corresponde una meta como hito de la dirección estratégica.

SISTEMA DE MEDICIÓN: El sistema de medición debe establecer en forma explícita las relaciones entre las hipótesis de base y los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

IMPACTO: Los cambios positivos y/o negativos producidos directa o indirectamente como efectos de nuestro accionar.

RESULTADOS: Los efectos directos que el plan táctico o proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades.

INDICADORES: Son elementos que posibilitan el monitoreo de cada una de las variables criticas y claves que impactan en la Organización. Mediante su seguimiento, evolución y medición de los cambios, permiten realizar acciones correctivas de corto plazo alineadas con la visión.

INDICADORES DE RESULTADO: Señalan el resultado de nuestro plan de acción en función al logro de los objetivos planteados y deseados, entonces reconocen “cuánto y cuándo”. Los *indicadores de resultados* monetarios o no monetarios, son básicamente indicadores históricos que proporcionan directrices de éxito sobre el mantenimiento del valor del negocio existente en el *presente*.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

INDUCTORES DE ACTIVIDAD: Los inductores de la actuación son indicadores de causa, que comunican y señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Reconocen el *cómo, quién, dónde y por qué*. Para garantizar el enfoque de competencias, no solo la dirección debe sostener la coherencia entre sus dichos y hechos, sino también debe sustentar una comunicación gestional orientada hacia *inductores conductuales de actividades*. Fundamentalmente ellos comunican cabalmente la forma esperada para desarrollar las actividades, por cuanto:

- *Inducen* al personal para actuar en un modo axiomático e indudable.
- *Establecen* una mejora continua de la conducta de los colaboradores.
- *Evidencian* los compromisos mutuos acordados con los actores.
- *Explican* los niveles de rendimiento esperados.
- *Definen* la morfología para construir las capacidades centrales.
- *Señalan* los atributos valorados para perpetrar los planes de carrera.
- *Clarifican* y transparentan el sistema de recompensas.
- *Comunican* institucionalmente la cultura de la Organización.

Los inductores conductuales de actividades claramente demuestran el camino deseado por la visión compartida y transparentan la cultura de la organización.

Ejemplo: Plazos para la resolución de reclamos del beneficiario / Calidad del asesoramiento / Calidad de la comunicación externa/ Adaptación a las necesidades del beneficiario.

EFICACIA: Es una medida del grado en que el plan táctico o proyecto tiene éxito en el logro de sus objetivos.

EFICIENCIA: Es una medida de la “productividad” del proceso de ejecución, es decir en qué medida se convierten los insumos en resultados, con el menor efecto no deseado posible.

PROCESOS CLAVES: Son aquellos identificados como más críticos a la hora de conseguir los objetivos menores auto impuestos por la organización. Son procesos que operan directamente sobre la manera que un área genera valor para ofrecer un bien (producto o servicio) de excelencia. Equilibran las capacidades críticas (o competencias) para conseguir una competitividad sostenible y sustentable. Son procesos de mayor jerarquía que los procesos operativos menores.

CLIENTES DIRECTOS: Son las personas o conjunto social en quienes impactan directamente las actividades y los resultados del accionar de la Organización.

CLIENTES INDIRECTOS: Son las personas o conjunto social que reciben los beneficios de las acciones producidas por los beneficiarios directos.

FACTOR EXTERNO O SUPUESTO: Acontecimiento, condición o decisión necesaria para el éxito de un proyecto pero que está en gran parte o totalmente fuera de control de la

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

administración del plan táctico o proyecto, y cuya ausencia o inexistencia puede poner en riesgo su concreción.

OPORTUNIDADES: Conjunto de elementos del ambiente externo que no pueden ser controlados directamente por la Organización y que pueden constituirse en una posibilidad ventajosa o seguridad para afrontar los cambios que se producen en el entorno de nuestra actividad. Permiten reflexionar sobre las acciones a desarrollar para maximizar nuestros rendimientos.

AMENAZAS: Conjunto de elementos del ambiente externo que no pueden ser controlados directamente por la Organización y que pueden constituirse en una desventaja o peligro para afrontar los cambios que se producen en el entorno de nuestra actividad. Permiten reflexionar sobre las acciones a desarrollar para atenuar o minimizar sus efectos.

FORTALEZAS: Conjunto de factores internos controlables por la Organización, que potencian o favorecen el accionar de nuestros esfuerzos para concretar la visión. Permiten reflexionar sobre las acciones a desarrollar para adecuar nuestros recursos basados en las capacidades y habilidades internas.

DEBILIDADES: Conjunto de factores internos controlables en por la Organización que limitan, obstaculizan o frenan el crecimiento del accionar de nuestros esfuerzos para concretar la visión. Permiten reflexionar sobre las acciones a desarrollar para modificar o potenciar alguna práctica de bajo aporte de valor.

PERTINENCIA: Es el grado en que la argumentación y los objetivos de un plan táctico o proyecto son o siguen siendo adecuados, significativos y válidos en relación con las necesidades y reocupaciones prioritarias identificadas. La pertinencia muestra los esquemas de relaciones entre la argumentación, objetivos y las acciones de un proyecto.

PRESUPUESTO: El presupuesto como herramienta hace a los *inputs* del control de la gestión, por cuanto es parte integrante del macro sistema de control utilizado por las organizaciones. La herramienta presupuestaria carece de valor alguno por sí misma sino naciera de la apropiación de recursos del plan táctico.

RECURSOS: Surgen como resultado de la adecuación de Recursos Humanos, infraestructura y cálculo del financiamiento que requiere cada plan de acción particular para lograr los objetivos correspondiente de cada área.

COHERENCIA: Es la conexión, relación o unión de los distintos elementos que componen un plan táctico o proyecto. Es una actitud lógica y consecuente con una posición anterior en las proposiciones. Es el estado de un sistema cuando sus componentes aparecen en conjuntos sinérgicos y solidarios (Coherencia en la acción).

CONGRUENCIA: es la relación de conveniencia entre las partes de un plan táctico o proyecto. Es la conformidad entre prestaciones y las formulaciones que se manifiestan en el proyecto.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

CONSISTENCIA: Es el grado de solidez, estabilidad, duración, trabazón entre las partes o elementos del conjunto que constituye un plan táctico o proyecto.

***CORE BUSINESS*:** Se refiere a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una VENTAJA COMPETITIVA beneficiosa para la organización. El Core Business (corazón del negocio) se determina mediante análisis de la CADENA DE VALOR que permite conocer que actividades son necesarias para satisfacer a los clientes, sus costos y sus rendimientos correspondientes. Su definición y evaluación permite en la gestión empresaria definir estrategia de negocio para sus actividades principales.

CORE COMPETENCE: El concepto desarrollado por Prahalad y Hammel, define la empresa como una "bolsa de capacidades" frente a la concepción tradicional de orientación a un producto o gama de productos. Una *Core Competente* es una habilidad esencial de la empresa, no un producto. Esto puede estar basado tanto en el dominio de un proceso de producción, como una muy buena interacción con los clientes que permita definir el producto en función de sus necesidades o un formato único de canales de distribución. Cumplen con una serie de requerimientos: Han sido construidas a lo largo del tiempo, debe existir una diferenciación respecto a los competidores y constituyen un valor añadido para el cliente. Se puede definir como una combinación armonizada de múltiples recursos y habilidades que distinguen a una empresa en el mercado. Es considerada un activo intangible, una habilidad esencial es más que una ventaja competitiva consiste en la armonización compleja de tecnologías y habilidades productivas por lo que es difícil de imitar por los competidores.

DESARROLLO SUSTENTABLE: El concepto fue acuñado en el reporte de la comisión Brundtlant denominado "Nuestro futuro común" (*Our Common Future* en inglés) presentado en 1987 a pedido de la ONU. Este informe describe al desarrollo sustentable como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. Su esencia es el compromiso de respeto y equidad que debe transmitirse de generación en generación.

En aspectos prácticos, sugiere aplicar límites al crecimiento productivo, al consumo de recursos y al impacto ambiental de modo de no exceder la capacidad de soporte del ecosistema. A su vez, enfoca la necesidad de distribuir de forma equitativa los recursos, especialmente para las poblaciones que menos tienen. Esta acción precisa de la irremplazable participación política para articular la concurrencia de entidades públicas, privadas y los ciudadanos.

El desarrollo sustentable tiene implicancias en:

La población y los recursos humanos: en relación a su crecimiento y la pérdida de relación con la cantidad de recursos disponibles para su mantención. Se propone

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

enfocarse en reducir los niveles de pobreza, distribuir equitativamente los alimentos y mejorar la educación.

Las especies naturales y los ecosistemas: en relación a la importancia de trabajar en la mantención de especies naturales y evitar su extinción a causa del uso de los recursos compartidos o destrucción de su ecosistema.

Los recursos energéticos: en relación al cambio de energía no renovable por renovable considerando los aumentos en el consumo de este recurso.

Las industrias: en relación a la importancia que tienen estas por su crecimiento de la producción actual y esperada. Se alienta a que sus procesos busquen la sustentabilidad en cada eslabón generando un efecto multiplicador positivo.

La demografía urbana: para concientizar la necesidad estatal de descentralizar las ciudades.

Anexo I: Carta de presentación

Proyecto: Estudio exploratorio hidrocarburífero del partido de Quilmes y su potencialidad de expansión

PROYECTO DE VINCULACION TECNOLOGICA "CAPACIDADES CIENTIFICO TECNOLOGICAS UNIVERSITARIAS PARA EL DESARROLLO ENERGETICO"

Ingeniero Enrique Mosconi

Presentación Línea: Reactivación de la capacidad de producción y gestión de la industria hidrocarburífera y su entorno socio productivo

Subsecretaría de Gestión y Coordinación de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación

La Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) está llevando a cabo en estos días un relevamiento de Empresas en el ámbito del Municipio de Quilmes, enmarcado en un Proyecto de Vinculación Tecnológica, Capacidades Científico Tecnológicas Universitarias para el Desarrollo Energético Ingeniero Enrique Mosconi, que procura llevar a cabo un estudio exploratorio hidrocarburífero del partido de Quilmes y su potencialidad de expansión. El estudio está enmarcado en el plan Estratégico Industrial 2020, y en el Plan de Estrategia de Gestión de YPF S.A. 2013-2017.

Este estudio está orientado a recopilar información actualizada referida a Empresas Energéticas del sector radicadas en el partido de Quilmes, vinculadas con factores de producción y de inversión con miras a generar políticas de gestión hacia el sector. Los resultados obtenidos posibilitarán caracterizar mejor a las empresas energéticas constituyendo un universo, definido por un alto grado de especificidad, y participar de la difusión que se realice del proyecto.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Su empresa ha sido seleccionada, a través de un muestreo no estadístico, para brindar información que permita lograr el objetivo de este relevamiento. En estos días se pondrá en contacto con Ud. un encuestador para concertar una visita. El relevamiento es anónimo y la información que Ud. suministra está protegida por el secreto estadístico (Ley Nacional Nº 17.622 y su Decreto Reglamentario 3.110/70), por lo que se le garantiza la absoluta confidencialidad de los datos que Ud. habrá de suministrar. A fin de aclarar cualquier duda o inquietud que tenga sobre la presente iniciativa como así también sugerir algún horario posible de visita, puede comunicarse al teléfono de la Oficina de Operativo de Campo, en el horario de 10:00 a 14:00 hs. todos los días de lunes a viernes: 4951-8242.

Desde ya le agradecemos su inestimable ayuda y lo saludamos muy cordialmente.

Rodolfo Fernández Ziegler
Coordinador del Proyecto.

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Anexo II: Credencial del encuestador

Universidad Nacional de Quilmes

Secretaría de Investigación y Transferencia

Proyecto "Estudio exploratorio hidrocarburífero del partido de Quilmes y su potencialidad de expansión."

CREDENCIAL DEL ENCUESTADOR

Fernández Ziegler, Rodolfo

DNI: 14.106.728

(Válida Abril - Julio 2014)

Roque Sáenz Peña 352, Bernal, Buenos Aires, Argentina / www.unq.edu.ar

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Anexo III: De los instrumentos utilizados
A.- Estructura de la Encuesta

Promoción del desarrollo regional de las industrias energéticas en articulación con la inclusión social

Su empresa fue seleccionada para formar parte de una muestra representativa dentro del universo de empresas hidrocarburíferas del Partido de Quilmes. Esta encuesta de 30 minutos de duración tiene por objeto relevar información referida a la utilización de herramientas de planeamiento estratégico en al empresa La información recogida no será publicada ni difundida, garantizando la total reserva y confidencialidad de los datos de acuerdo a lo establecido por la Ley 17.622.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa:

Rubro de actividad: *C.U.I.T.:*

Dirección *Año de Constitución:*

Tipo de Sociedad:

Cantidad de socios: *Promedio de Edad de los Socios:*

Cantidad de empleados:

Nacionalidad del Capital: Argentino ☐ Extranjero ☐ Mixto ☐

La empresa es: Independiente ☐ Parte de un grupo económico ☐

El % del mercado de la empresa es: Nacional ☐ % Extranjero ☐ %

Datos del Entrevistado

Nombre y apellido:

Cargo: *Antigüedad en la empresa:*

Edad: *Nivel Educativo alcanzado:*

Teléfono:

Correo Electrónico:

Primario ☐
Secundario Incompleto ☐
Secundario Completo ☐
Universitario ☐
Posgrado, Maestría o Doctorado ☐

1) Su empresa ¿ Posee un plan estratégico?

SI ☐ *(pasa a pregunta 1.a)* NO ☐ *(pasa a pregunta 1.b)* NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 2)*

1.a) En líneas generales la estrategia de la empresa con respecto a la competencia es:

- ☐ Ofensiva
- ☐ Defensiva
- ☐ Indiferente de la competencia
- ☐ NS/NC

(pasa a pregunta 1.b)

1.b) ¿Cada cuantos años, la empresa implementa una nueva estrategia?

- de 1 a 4 años ☐
- de 5 a 10 años ☐

(pasa a pregunta 2)

1.b) ¿Por qué motivos su empresa no posee un plan estratégico? GM

- ☐ Complejidad en su confección
- ☐ Contexto muy cambiante
- ☐ Cree que no lo necesita
- ☐ Otra ¿Cuál?

(pasa a pregunta 2)

Observaciones:

2) Su empresa ¿ Posee un presupuesto anual?

SI ☐ *(pasa a pregunta 2.a)* NO ☐ *(pasa a pregunta 2.b)* NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 3)*

2.a) En la elaboración del presupuesto ¿se tuvo en cuenta el plan estratégico de la empresa?

- Si ☐
- No ☐

(pasa a pregunta 3)

2.b)¿Cuáles son los motivos por los que su empresa no posee un presupuesto anual? GM

- ☐ No se respeta en la empresa
- ☐ Considera que no posee utilidad
- ☐ Complejidad en su confección
- ☐ Otra ¿Cuál?

Si pregunta 1) es SI; y/o pregunta 2) es SI, entonces pasa a pregunta 3. Si pregunta 1) es NO y pregunta 2) es NO pasa a pregunta 4)

3) ¿Aplica la herramienta de cuadro de mando integral para gestionar su estrategia y/o presupuesto?

SI ☐ *(pasa a pregunta 4)* NO ☐ *(pasa a pregunta 4)* NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 4)*

4) En los últimos tres años, ha realizado algún cambio en la estructura en su empresa con relación a:? GM

- a) cambios para el ingreso a nuevos mercados ☐
- b) cambios por presión de la competencia ☐
- c) por la situación financiera de la empresa ☐
- d) por presión de demanda ☐
- e) otros: (especificar) ☐

(pasa a pregunta 4.a)

NO ☐ *(pasa a pregunta 5)* NS/NC ☐ *(pasa pregunta 5)*

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

4.a) Esos cambios que se produjeron en su empresa, implicaron modificaciones:

a) en la reducción de un área de la la empresa	
b) en el incremento de la dotación de empleados	
c) en la teconología utilizada	
d) otros: (especificar)	

(pasa a pregunta 4.b)

4.b) Considera que los cambios realizados en su empresa generaron modificaciones en la competencia?

SI ☐ *(pasa a pregunta 4.c)* NO ☐ *(pasa a pregunta 5)*

4.c) Los cambios que se generaron en la competencia fueron:

a) Mayor agresividad	
b) Inversiones en la misma tecnologia	
c) Implementación de mayores beneficios para sus clientes	
d) otros: (especificar)	
e) No generaron cambios en la competencia	

(pasa a pregunta 5)

5) En su opinión, ¿Considera que una empresa es capaz de influir en el mercado para cambiar las condiciones de la actividad donde opera (Precios, calidad, etc)?

SI ☐ *(pasa a pregunta 6)* NO ☐ *(pasa a pregunta 5.a)* NS/NC ☐ *(pasa pregunta 6)*

5.a) ¿Considera que el entorno competitivo es el que presiona la supervivencia de las empresas (Fuerzas del mercado)?

SI ☐ *(pasa pregunta 6)* NS/NC ☐ *(pasa pregunta 6)*
NO ☐ *(pasa a pregunta 5.b)*

5.b) ¿Ustede cree que la empresa se adapta frente a las oportunidades y amenazas?

SI ☐
NO ☐
NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 6)*

6) Según su conocimiento, ¿cuál es el nivel de concentración del mercado hidrocarburífero?

a) altamente concentrado	
b) escasamente concentrado	

(pasa a pregunta 7)

NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 7)*

7) Teniendo en cuenta la composición del mercado en cuanto a empresas y productos, qué grado de agresividad le otorga a la competencia en el mercado hidrocarburífero?

a) Muy agresivo	
b) Agresivo	
c) Poco Agresivo	
d) Nada agresivo	

(pasa a pregunta 8)

NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 8)*

8) Que tipo de VÍNCULO cree Ud. que la empresa mantiene con sus competidores?

a) personal	
b) estrictamente de negocios	
c) actividades sociales corporativas	
d) Otros: (especificar)	

(pasa a pregunta 9)

NO ☐ *(pasa a pregunta 9.b)* NS/NC ☐ *(pasa pregunta 9.b)*

9) Su empresa tiene algún tipo de ASOCIACIÓN con otra empresa del mercado hidrocarburífero?

SI ☐ *(pasa a pregunta 9.a)*

9.a) ¿Qué tipo de asociación tiene con empresas de la competencia?

a) Trabajo en conjunto para potenciar su mercado	
b) Acuerdan una misma lista de precios	
c) Otra	

(pasa a pregunta 10)

NO ☐ *(pasa a pregunta 9.b)*

9.b) ¿Está dispuesto a asociarse con empresas del sector?

SI ☐
NO ☐
NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 10)*

10) Que tipo de VÍNCULO cree Ud. que la empresa mantiene con sus proveedores?

a) personal	
b) estrictamente de negocios	
c) actividades sociales corporativas	
d) Otros: (especificar)	

(pasa a pregunta 11)

NO ☐ *(pasa a pregunta 11.b)* NS/NC ☐ *(pasa pregunta 11.b)*

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

11) Su empresa tiene algún tipo de ASOCIACIÓN con alguno de sus proveedores?

SI ☐ *(pasa a pregunta 11.a)* | NO ☐ *(pasa a pregunta 11.b)* | NS/NC ☐ *(pasa pregunta 11.b)*

11.a) ¿Qué tipo de asociación tiene con los proveedores?

a) Trabajo en conjunto para potenciar su mercado	☐
b) Acuerda montos anuales de compra (volúmen)	☐
c) Acuerda exclusividad de compra materia prima	☐
d) Otros: (especificar)	☐

(pasa a pregunta 12)

11.b) ¿Está dispuesto a asociarse con alguno de sus proveedores?

SI	☐
NO	☐
Otros	☐
NS/NC	☐

(pasa a pregunta 12)

12) ¿En qué prorcentaje utiliza insumos nacionales e insumos importados?

a) Nacionales	%	*(pasa a pregunta 12.a)*
b) Importados	%	*(pasa a pregunta 12.b)*

12.a) ¿Su proveedor nacional, es exportador?

SI ☐ *(pasa a pregunta 13)* | NO ☐ *(pasa a pregunta 13)* | NS/NC ☐ *(pasa pregunta 13)*

12.b) ¿Cuál es el porcentaje de importancia de la procedencia de las materias primas importadas?

a) Latinoamerica	☐
b) Estados Unidos	☐
c) Europa	☐
c) Otro	☐

(pasa pregunta 13)

13) Sus empresas proveedoras ¿trabajan exclusivamente para el sector hidrocarburífero?

	Si	No	NS/NC
Empresas Nacionales			
Empresas Internacionales			

(pasa pregunta 14)

14) ¿Considera que las empresas del sector pujan o luchan para operar con los mismos proveedores?

SI ☐ *(pasa a pregunta 15)* | NO ☐ *(pasa a pregunta 15)* | NS/NC ☐ *(pasa pregunta15)*

15) ¿Realiza encuentros con las empresas del sector para analizar la situación futura del mercado o las posibilidades de inversión ?

SI ☐ *(pasa a pregunta 15.a)* | NO ☐ *(pasa a pregunta 15.b)* | NS/NC ☐ *(pasa pregunta 16)*

15.a) ¿Qué grado de utilidad asigna a estos encuentros?

Muy útile	☐
Útiles	☐
Poco útiles	☐
Nada útiles	☐

(pasa a pregunta 17)

15.b) ¿Considera que el motivo es la imposibilidad de anticipar los estados futuros del mercado y del contexto?

SI	☐
NO	☐
NS/NC	☐

(pasa a pregunta 17)

16) ¿Implementó nuevos productos o servicios en los últimos 5 años?

SI ☐ *(pasa a pregunta 17)* | NO ☐ *(pasa a pregunta 17)* | NS/NC ☐ *(pasa pregunta 17)*

17) ¿Realizó inversiones en los últimos 5 años?

SI ☐ *(pasa a pregunta 17.a)* | NO ☐ *(pasa a pregunta 17.b)* | NS/NC ☐ *(pasa pregunta 18)*

17.a) ¿Qué porcentaje de los ingresos de la empresa del año pasado representarían las nuevas inversiones?

entre 0 - 19%	☐
entre 20 - 39%	☐
entre 40 - 59%	☐
entre 60 - 79%	☐
entre 80 - 100%	☐

(pasa a pregunta 18)

17.b) Los motivos de la no realización de inversiones se deben a:

a) No puede obtener financiamiento a tasas blandas	☐
b) La empresa no desea asumir riesgos	☐
c) No accede a subsidios	☐
d) Esta altamente endeudado	☐
e) Otros ¿Cuáles?	☐

(pasa a pregunta 18)

18) ¿Sabe de la existencia de políticas provinciales o nacionales o municipales para incentivar inversiones?

SI ☐ *(pasa a pregunta 18.a)* | NO ☐ *(pasa a pregunta 18.a)* | NS/NC ☐ *(pasa pregunta 19)*

18.a) ¿Su empresa fue beneficiaria de alguno de estos incentivos?

Susidios	☐
Promoción industrial	☐
Financiamiento a tasas blandas	☐
Exenciones impositivas	☐
Otros ¿Cuál?	☐

(pasa a pregunta 19)

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

19) ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento? GM

a) Financiamiento Familiar		*% aprox.*	
b) Descubierto en cuenta corriente		*% aprox.*	
c) Créditos prendarios		*% aprox.*	
d) Créditos a tasa prime		*% aprox.*	
e) Desinversión (ventas de activos)		*% aprox.*	
f) Creditos para la compra de maquinarias		*% aprox.*	
g) Otros ¿Cuáles?		*% aprox.*	
h) NS / NC		*% aprox.*	

(pasa a pregunta 20)

20) ¿La empresa posee alguna certificación de calidad?

SI ☐ *(pasa a pregunta 20.a)* NO ☐ *(pasa a pregunta 21)* NS/NC ☐ *(pasa pregunta 21)*

20.a)¿Qué tipo de certificación posee?

21) ¿Cómo considera la evolución del sector en donde usted opera para los próximos cinco años?

Mercadeo Doméstico / Local

a) En expansión	
b) En retracción	
c) Sin cambios	

(pasa a pregunta 22)

Mercadeo Externo

a) En expansión	
b) En retracción	
c) Sin cambios	

22) ¿Cuál es su persepción sobre la situación del país en los próximos cinco años?

a) Optimista	
b) Pesimista	
c) Sin Percepción	
d) Prefiere no opinar	

(pasa a pregunta 23)

23) ¿Usted considera que la empresa puede influir para generar mayor consumo de sus clientes?

SI ☐
NO ☐
NS/NC ☐

Depende de ciertas cinrcuntanstancias: (aclarar) ☐

(pasa a pregunta 24)

24) ¿Usted considera que mejora la imagen de marca en sus clientes si reconocen que la empresa es Socialmente Responsable?

SI ☐
NO ☐
NS/NC ☐

(pasa a pregunta 25)

25) Con respecto a la base de sus clientes ¿Cómo considera el consumo y su concentración?

Fecuentes :

SI ☐
NO ☐

Concentrados:

SI ☐
NO ☐

(pasa a pregunta 26)

26) ¿Cómo maneja la empresa los residuos que genera?

Los reutiliza	
Los recicla	
No realiza ninguna opción al respecto	
Otros *(justificar)*	

(pasa a pregunta 27)

27) La empresa cuenta con un área para la detección de nuevos mercados internacionales?

SI ☐
NO ☐
NS/NC ☐

(pasa a pregunta 28)

28) La empresa cuenta con un área para la adaptación de producto?

SI ☐
NO ☐
NS/NC ☐

(pasa a pregunta 29)

29) La empresa cuenta con un área para el estudio de nuevas tendencias

SI ☐
NO ☐
NS/NC ☐

(pasa a pregunta 30)

30) ¿Cómo es el proceso de toma de decisión en la empresa en el mediano plazo?

Por consenso	
Jerarquicamente	
Por cada gerencia	
Consultor externo	
NS/NC	

(pasa a pregunta 31)

31) Para finalizar, ¿Qué tasa de crecimiento (decrecimiento) considera que ha tenido su empresa en los últimos 5 años?

Mercadeo Doméstico / Local	2010	2011	2012	2013
a) Tasa de crecimeinto				
b) Tasa decrecimiento				
c) NS/NC				

Mercadeo Externo	2010	2011	2012	2013
a) Tasa de crecimeinto				
b) Tasa decrecimiento				
c) NS/NC				

(fin de la encuesta, se agradece al entrevistado por el tiempo dedicado)

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Promoción del desarrollo regional de las industrias energéticas en articulación con la inclusión social

Su empresa fue seleccionada para formar parte de una muestra representativa dentro del universo de empresas hidrocarburíferas del Partido de Quilmes. Esta encuesta de 30 minutos de duración tiene por objeto relevar información referida a la utilización de herramientas de planeamiento estratégico en al empresa La información recogida no será publicada ni difundida, garantizando la total reserva y confidencialidad de los datos de acuerdo a lo establecido por la Ley 17.622.

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa:

Rubro de actividad: — *C.U.I.T.:*

Dirección — *Año de Constitución:*

Tipo de Sociedad:

Cantidad de socios: — *Promedio de Edad de los Socios:*

Cantidad de empleados:

Nacionalidad del Capital: Argentino ☐ Extranjero ☐ Mixto ☐

La empresa es: Independiente ☐ Parte de un grupo económico ☐

El % del mercado de la empresa es: Nacional ☐ % Extranjero ☐ %

Datos del Entrevistado

Nombre y apellido:

Cargo: — *Antigüedad en la empresa:*

Edad: — *Nivel Educativo alcanzado:*

Teléfono:

Correo Electrónico:

Primario ☐
Secundario Incompleto ☐
Secundario Completo ☐
Universitario ☐
Posgrado, Maestría o Doctorado ☐

1) Su empresa ¿ Posee un plan estratégico?

SI ☐ *(pasa a pregunta 1.a)* — NO ☐ *(pasa a pregunta 1.b)* — NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 2)*

1.a) En líneas generales la estrategia de la empresa con respecto a la competencia es:

- ☐ Ofensiva
- ☐ Defensiva
- ☐ Indiferente de la competencia
- ☐ NS/NC

(pasa a pregunta 1.b)

1.b) ¿Cada cuantos años, la empresa implementa una nueva estrategia?

- de 1 a 4 años ☐
- de 5 a 10 años ☐

(pasa a pregunta 2)

1.b) ¿Por qué motivos su empresa no posee un plan estratégico? GM

- ☐ Complejidad en su confección
- ☐ Contexto muy cambiante
- ☐ Cree que no lo necesita
- ☐ Otra ¿Cuál?

(pasa a pregunta 2)

Observaciones:

2) Su empresa ¿ Posee un presupuesto anual?

SI ☐ *(pasa a pregunta 2.a)* — NO ☐ *(pasa a pregunta 2.b)* — NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 3)*

2.a) En la elaboración del presupuesto ¿se tuvo en cuenta el plan estratégico de la empresa?

- Si ☐
- No ☐

(pasa a pregunta 3)

2.b)¿Cuáles son los motivos por los que su empresa no posee un presupuesto anual? GM

- ☐ No se respeta en la empresa
- ☐ Considera que no posee utilidad
- ☐ Complejidad en su confección
- ☐ Otra ¿Cuál?

Si pregunta 1) es SI; y/o pregunta 2) es SI, entonces pasa a pregunta 3. Si pregunta 1) es NO y pregunta 2) es NO pasa a pregunta 4)

3) ¿Aplica la herramienta de cuadro de mando integral para gestionar su estrategia y/o presupuesto?

SI ☐ *(pasa a pregunta 4)* — NO ☐ *(pasa a pregunta 4)* — NS/NC ☐ *(pasa a pregunta 4)*

4) En los últimos tres años, ha realizado algún cambio en la estructura en su empresa con relación a:? GM

- a) cambios para el ingreso a nuevos mercados ☐
- b) cambios por presión de la competencia ☐
- c) por la situación financiera de la empresa ☐
- d) por presión de demanda ☐
- e) otros: (especificar) ☐

(pasa a pregunta 4.a)

NO ☐ *(pasa a pregunta 5)* — NS/NC ☐ *(pasa pregunta 5)*

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

B.- Encuesta auto referenciada

Se ha partido de las consultas por CUIT *On Line* que se pueden realizar por Internet en la siguiente dirección: http://200.70.35.103/cenries/cr010000.asp?error=0. Con la información suministrada por el BCRA, se obtiene un informe consolidado por clave de identificación fiscal (CUIT-CUIL o CDI) respecto a financiaciones otorgadas por entidades financieras, empresas no financieras emisoras de tarjetas de crédito, fideicomisos financieros o bien a deudores en situación irregular de ex entidades financieras, como así también los cheques rechazados por los bancos.

Estas consultas se realizan con datos de la "Central de deudores del sistema financiero" y "de cheques rechazados" conformada por los datos recibidos de esas entidades y que se publican sin alteraciones. Su difusión no implica conformidad por parte de este Banco Central.

En dicho orden, se confeccionó la siguiente encuesta a responder:

Encuesta sobre bases de datos BCRA					
1) Con qué cantidad de Bancos la empresa mantiene Deuda?					
SI		NO		NS/NC	
0 a 2					
3 a 5					
6 a 15					
Más de 15					
2) La empresa mantiene Deudas con ex instituciones financieras?					
SI		NO		NS/NC	
3) Posee Cheques Rechazados?					
SI		NO		NS/NC	
0 a 2					
3 a 5					
6 a 15					
Más de 15					

Cabe aclarar que las alternativas no sabe o no contesta no poseen valor de respuesta, pues en ningún caso de han podido completar.

Con respecto a la encuesta formulada para completar con información adquirida a la consultora Veraz, se estructuró sobre la base de los datos suministrados. Es importante expresar que la primer preguntas sobre observaciones, incluye si existieron o existen juicios pendientes. Los informes contienen cheques rechazados de los últimos 24 meses, información del BCRA, situación actual e histórica de deudores del sistema financiero, AFIP, información laboral, judicial, extrajudicial y base de relaciones con terceras personas o empresas. A continuación se detalla la misma:

Encuesta sobre bases de datos Veraz

1) La empresa posee observaciones dentro de los últimos 5 años?

SI		NO			Sin Info	

2) La empresa ha utilizado Productos en los últimos 2 años?

SI		NO		Sin Info	

a) Descubierto en Cta. Cte.	
b) Préstamos en cuotas	
c) otros	

2014	
2013	
2012	

0 a 20.000	
20,001 a 50,000	
Más de 50,000	
Sin Informacion	

Normal	
Atraso 61/91 días	
Atraso 91/120 días	
Operación Cerrada	

3) La empresa ha utilizado Créditos renovables (Descubierto Cta. Cte)?

SI		NO		Sin Info	

2014	
2013	
2012	

0 a 20.000	
20,001 a 50,000	
50,001 a 99,999	
Más de 100,000	

Normal	
Atraso 31/91 días	
Atraso 91/120 días	
Operación Cerrada	

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

4) La empresa ha utilizado Créditos No renovables (Préstamos)?

SI		NO		Sin Info	

2014	
2013	
2012	

0 a 20.000	
20,001 a 50,000	
50,001 a 99,999	
Más de 100,000	

Normal	
Atraso 61/91 días	
Atraso 91/120 días	
Operación Cerrada	

5) La empresa posee Cheques rechazados en los últimos 2 años?

SI		NO		Sin Info	

0 a 2	
3 a 5	
6 a 15	
Más de 15	

6) La empresa es Deudora del Sistema Financiero en los últimos 2 años?

SI		NO		Sin Info	

2014	
2013	
2012	

Cantidad Bancos

0 a 2	
3 a 5	
Más de 5	

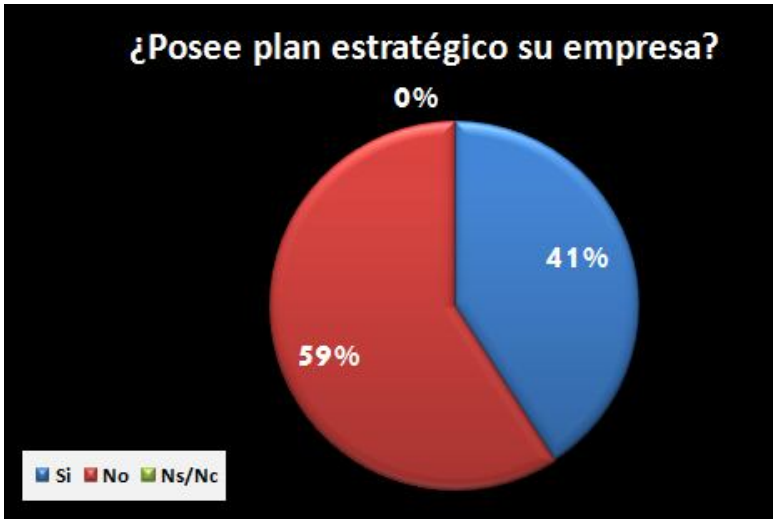
0 a 20.000	
20,001 a 50,000	
50,001 a 99,999	
Más de 100,000	

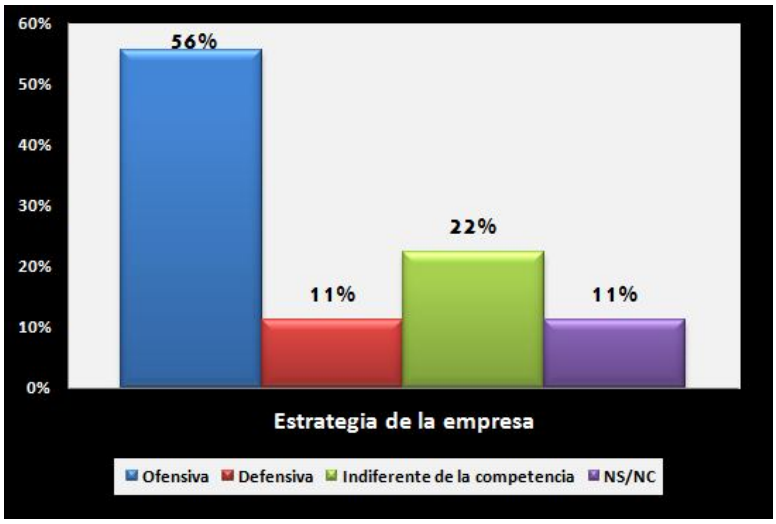
Normal	
Atraso 61/91 días	
Atraso 91/120 días	
Operación Cerrada	

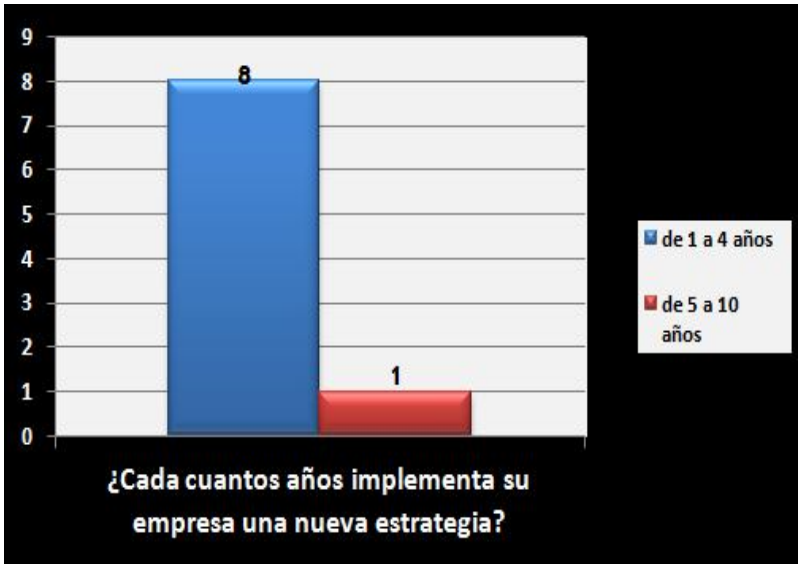
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

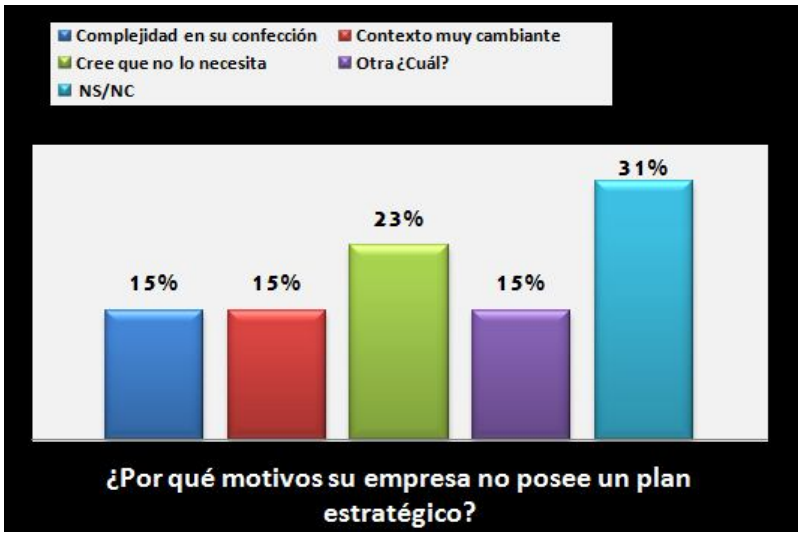
Anexo IV: Resultados de las encuestas

Concepto A	Capacidades cognitivas gerenciales	Pregunta
Dimensión 1	Conciencia estratégica	1) Su empresa ¿ Posee un plan estratégico?
		1.a) En líneas generales la estrategia de la empresa con respecto a la competencia es:
		1.b) ¿Por qué motivos su empresa no posee un plan estratégico?
		1.c) ¿Cada cuantos años, la empresa implementa una nueva estrategia?
		2) Su empresa ¿ Posee un presupuesto anual?
		2.a) En la elaboración del presupuesto ¿se tuvo en cuenta el plan estratégico de la empresa?
		2.b)¿Cuáles son los motivos por los que su empresa no posee un presupuesto anual?

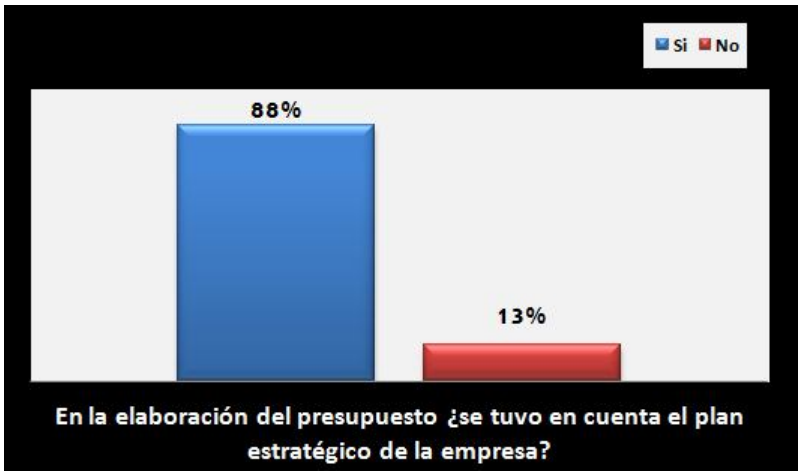




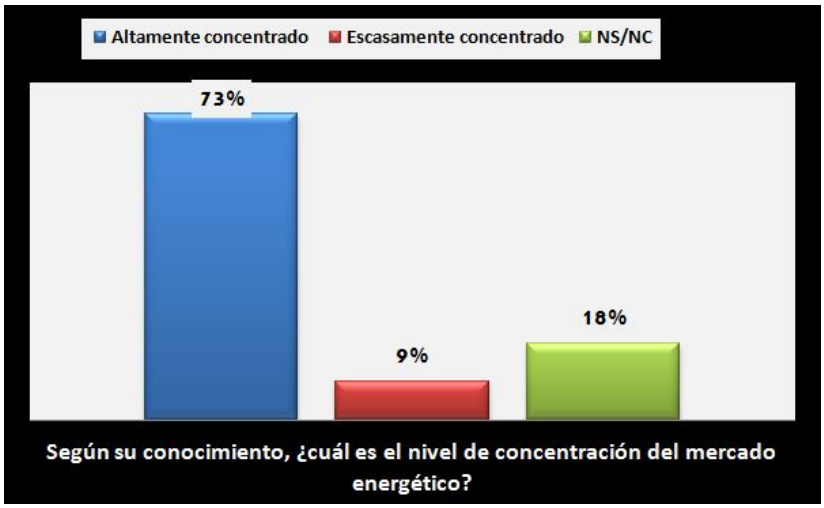


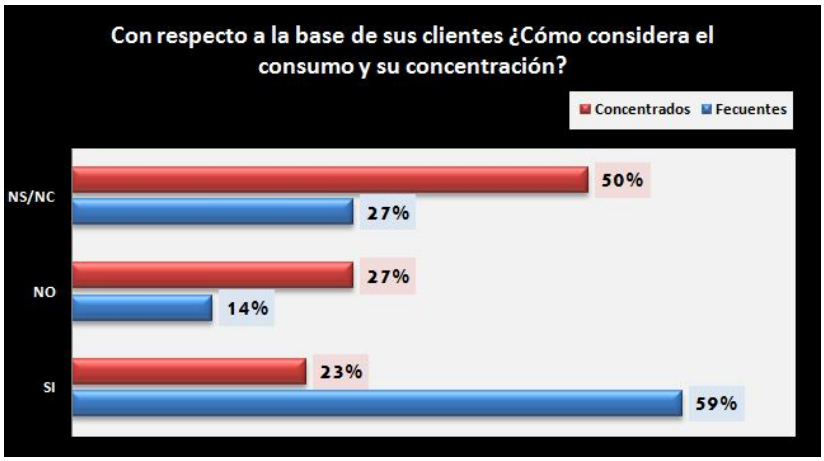


Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes



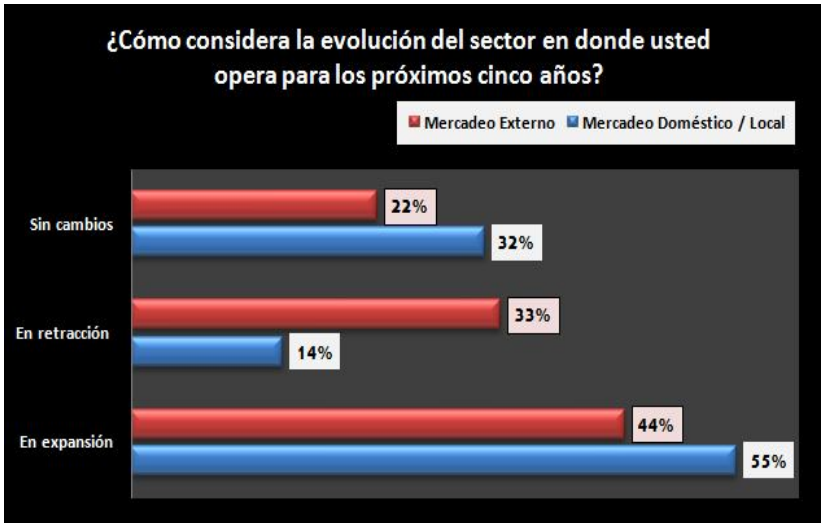
Dimensión 2	Gestión Estratégica	3) ¿Aplica la herramienta de cuadro de mando integral para gestionar su estrategia y/o presupuesto?
		6) Según su conocimiento, ¿cuál es el nivel de concentración del mercado hidrocarburífero?
		7) Teniendo en cuenta la composición del mercado en cuanto a empresas y productos, qué grado de agresividad le otorga a la competencia en el mercado hidrocarburífero?
		25) Con respecto a la base de sus clientes ¿Cómo considera el consumo y su concentración?





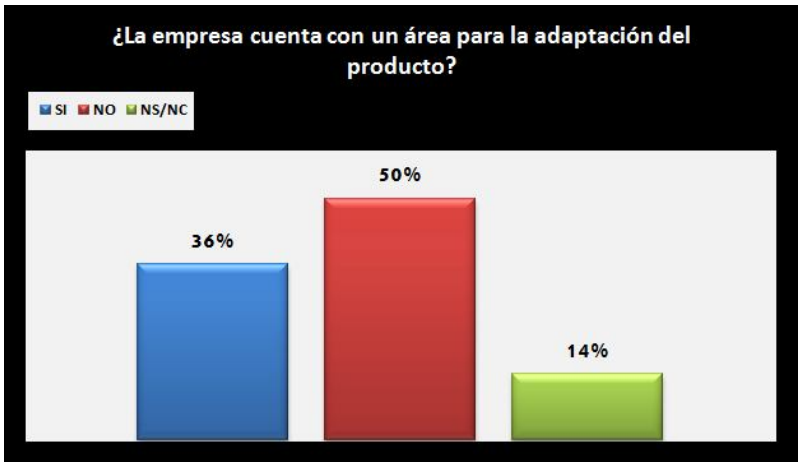
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Dimensión 3	**Permanencia organizacional**	**21) ¿Cómo considera la evolución del sector en donde usted opera para los próximos cinco años?**
		22) ¿Cuál es su persepción sobre la situación del país en los próximos cinco años?

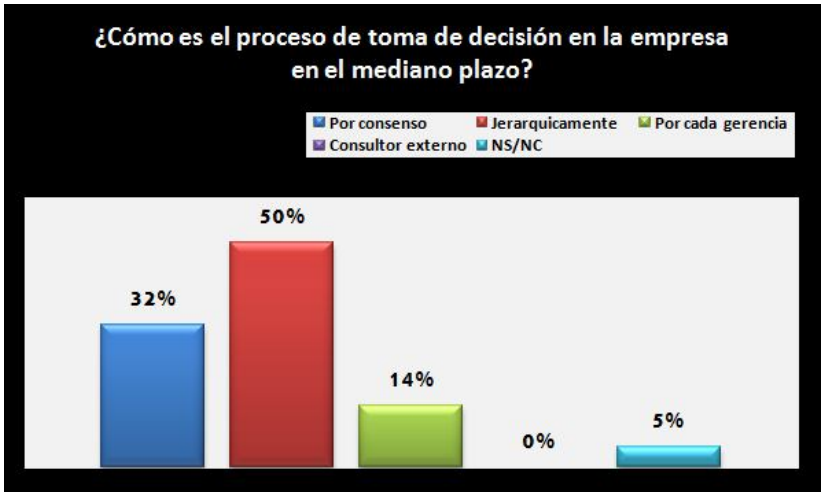


Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

Dimensión 4	Inercia o proactividad estratégica	27) La empresa cuenta con un área para la detección de nuevos mercados internacionales?
		28) La empresa cuenta con un área para la adaptación de producto?
		29) La empresa cuenta con un área para el estudio de nuevas tendencias
		30) ¿Cómo es el proceso de toma de decisión en la empresa en el mediano plazo?
		31) Para finalizar, ¿Qué tasa de crecimiento (decrecimiento) considera que ha tenido su empresa en los últimos 5 años?

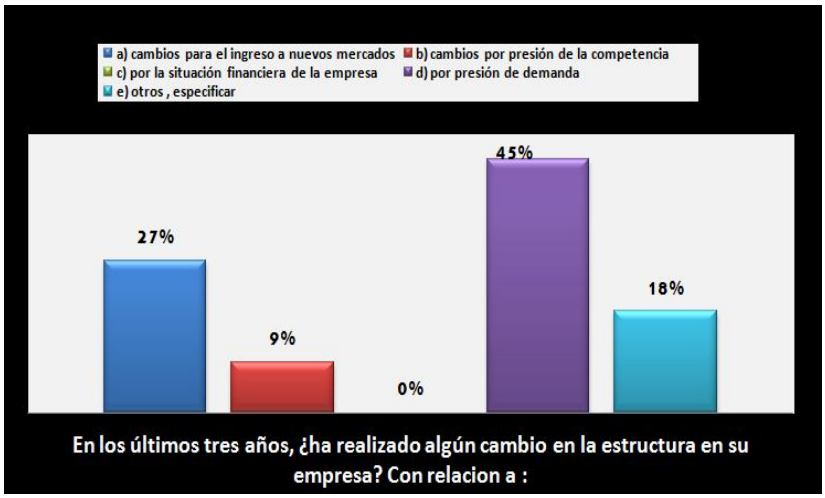


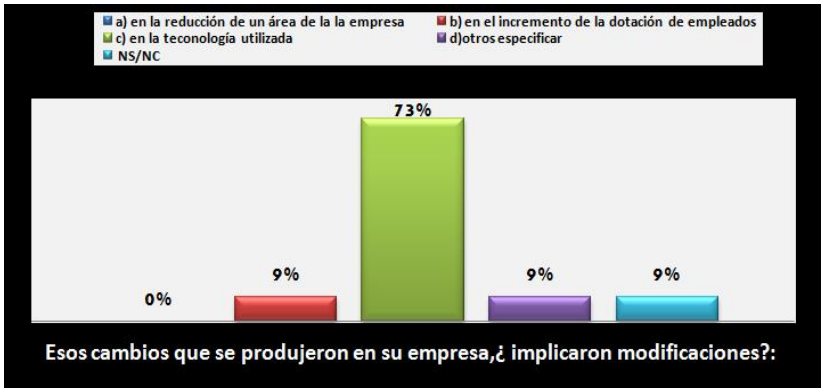
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes



Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

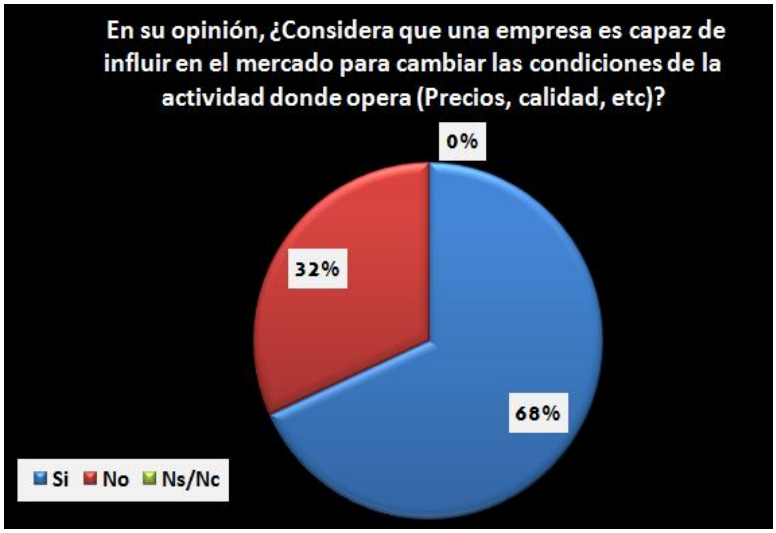
Concepto B	Percepción y relación con el entorno	Pregunta
Dimensión 1	Microevolución	4) En los últimos tres años, ha realizado algún cambio en la estructura en su empresa con relación a:?
		4.a) Esos cambios que se produjeron en su empresa, implicaron modificaciones:

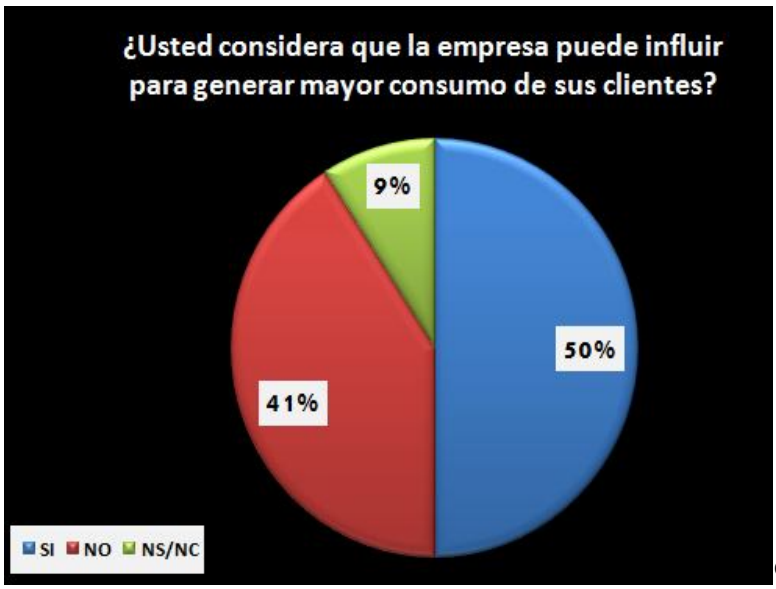




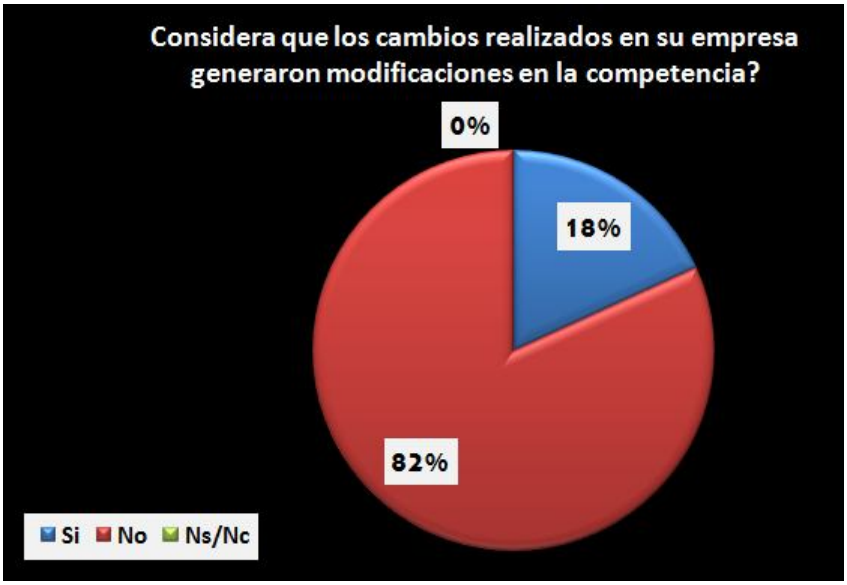
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

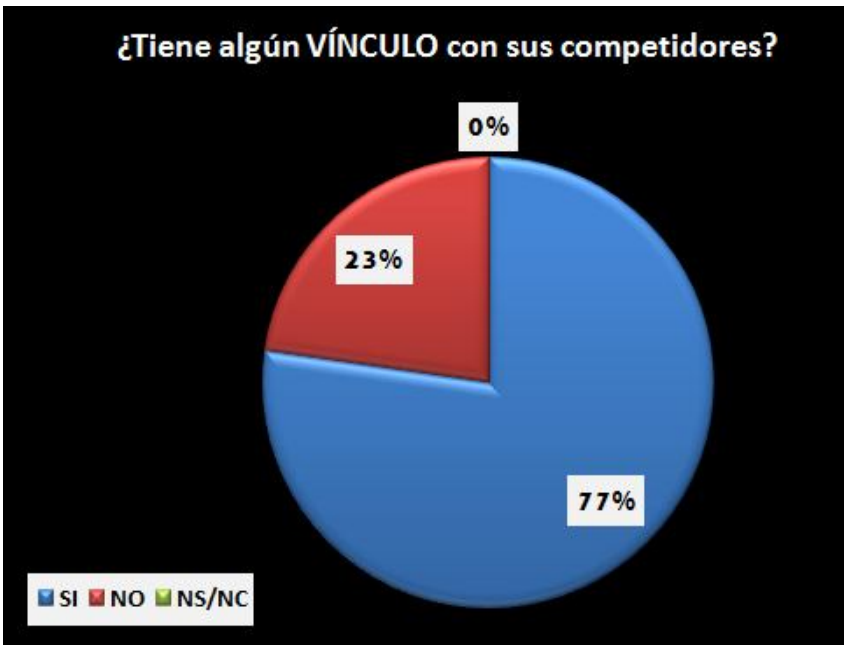
Dimensión 2	**Supervivencia**	**5) En su opinión, ¿Considera que una empresa es capaz de influir en el mercado para cambiar las condiciones de la actividad donde opera (Precios, calidad, etc)?**
		5.a) ¿Considera que el entorno competitivo es el que presiona la supervivencia de las empresas (Fuerzas del mercado)?
		23) ¿Usted considera que la empresa puede influir para generar mayor consumo de sus clientes?

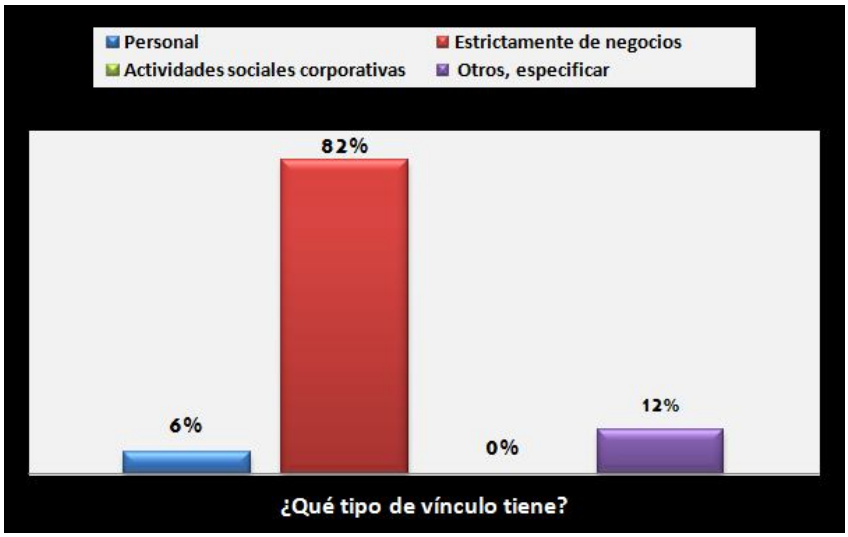


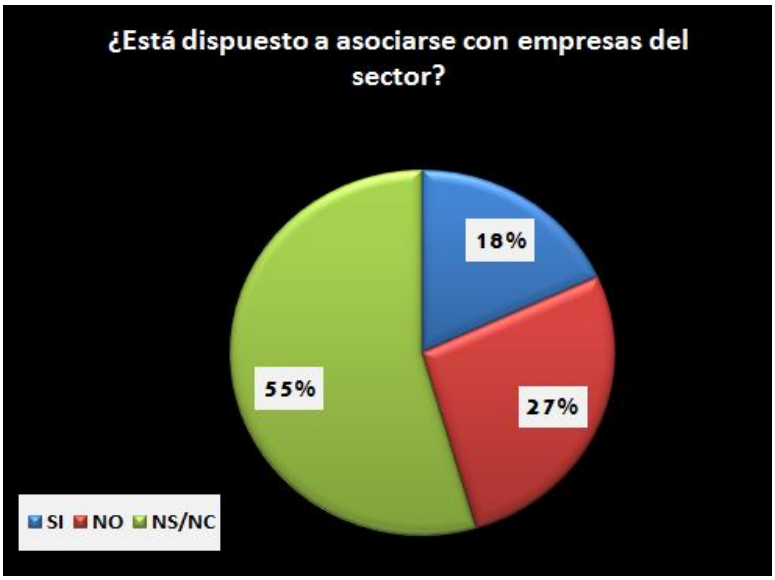


Concepto C	Conformación de colectivos / Redes y asociaciones empresarias	Pregunta
Dimensión 1	Coevolución	4.b) Considera que los cambios realizados en su empresa generaron modificaciones en la competencia?
		4.c) Los cambios que se generaron en la competencia fueron:
		8) Que tipo de VÍNCULO cree Ud. que la empresa mantiene con sus competidores?
		9) Su empresa tiene algún tipo de ASOCIACIÓN con otra empresa del mercado hidrocarburífero?
		9.a) ¿Qué tipo de asociación tiene con empresas de la competencia?
		9.b) ¿Está dispuesto a asociarse con empresas del sector?
		15) ¿Realiza encuentros con las empresas del sector para analizar la situación futura del mercado o las posibilidades de inversión ?

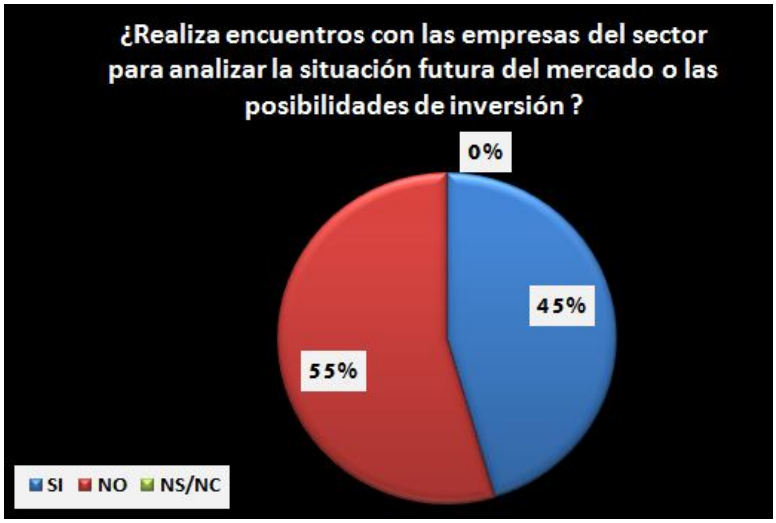


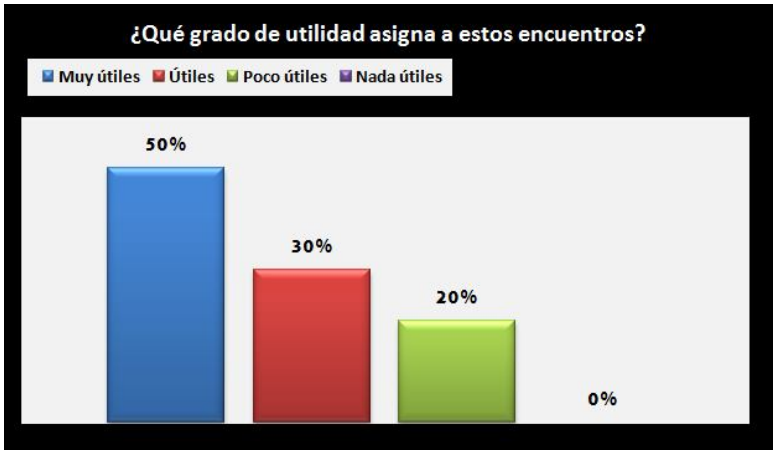






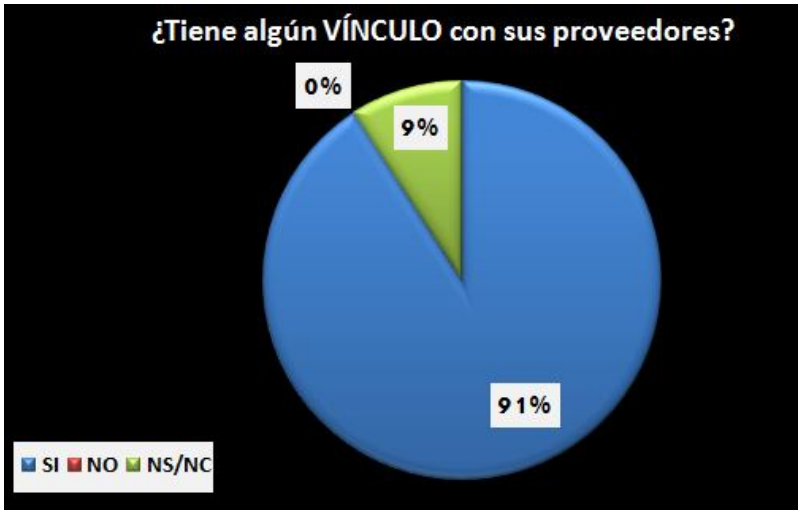
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes



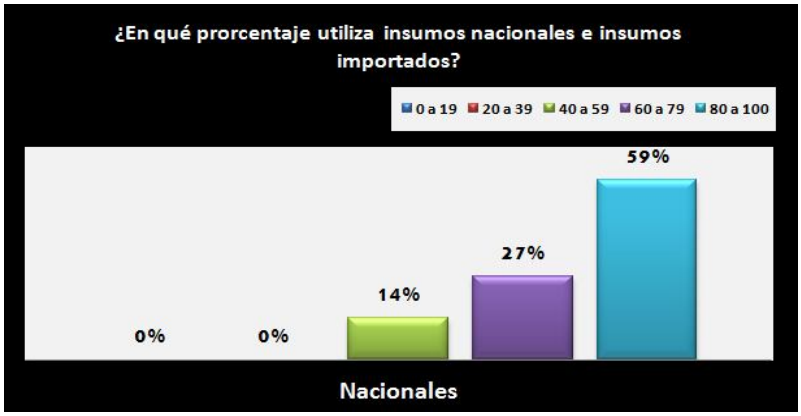


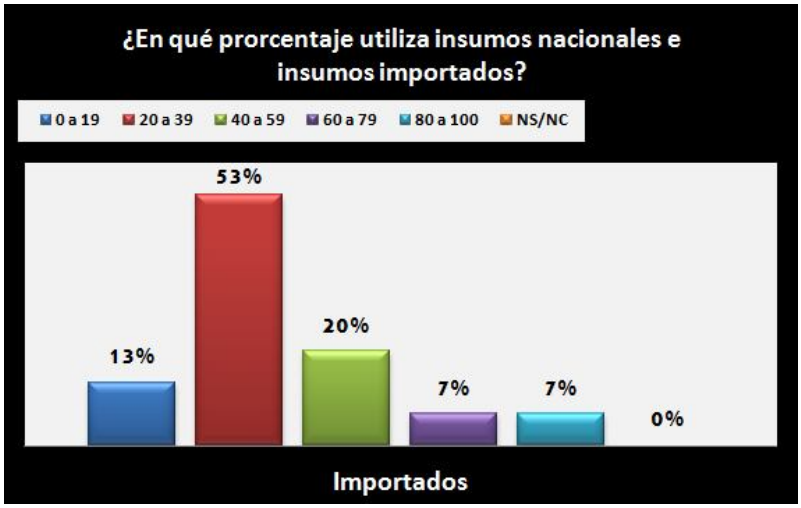
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

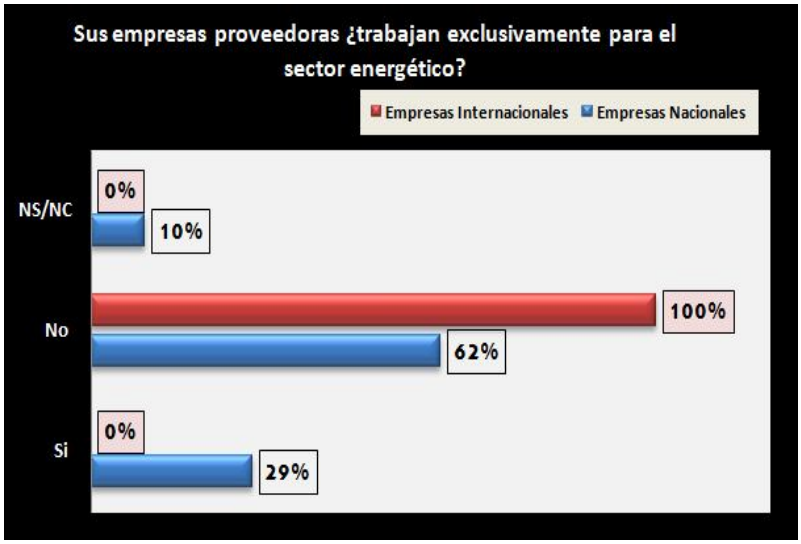
Dimensión 2	**Predisposición del personal clave para integrar colectivos**	**10) Que tipo de VÍNCULO cree Ud. que la empresa mantiene con sus proveedores?**
		11) Su empresa tiene algún tipo de ASOCIACIÓN con alguno de sus proveedores?
		11.a) ¿Qué tipo de asociación tiene con los proveedores?
		11.b) ¿Está dispuesto a asociarse con alguno de sus proveedores?

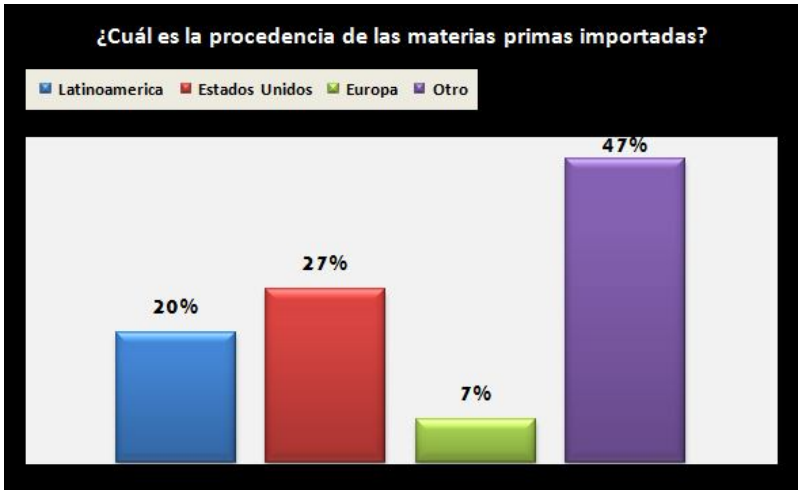


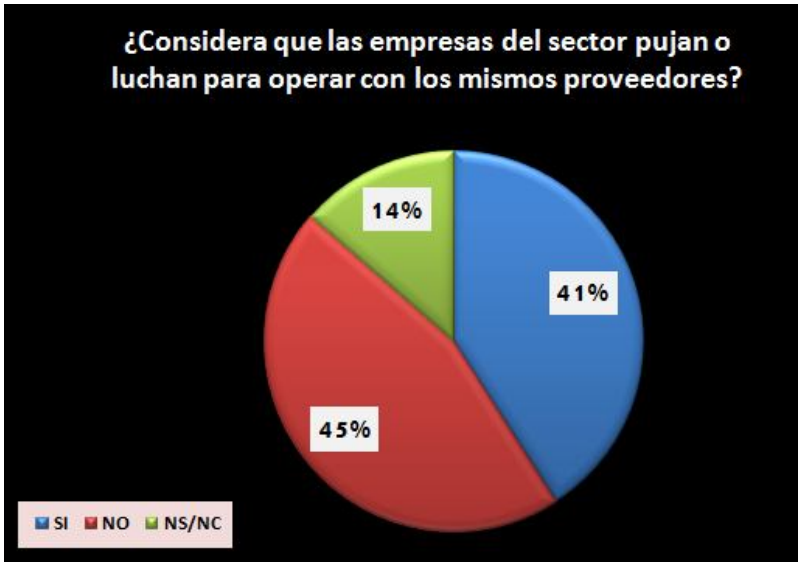
Concepto D	Dependencia de recursos	Pregunta
Dimensión 1	Influencia interorganizativa	12) ¿En qué prorcentaje utiliza insumos nacionales e insumos importados?
		12.a) ¿Su proveedor nacional, es exportador?
		12.b) ¿Cuál es el porcentaje de importancia de la procedencia de las materias primas importadas?
		13) Sus empresas proveedoras ¿trabajan exclusivamente para el sector hidrocarburífero?
		14) ¿Considera que las empresas del sector pujan o luchan para operar con los mismos proveedores?





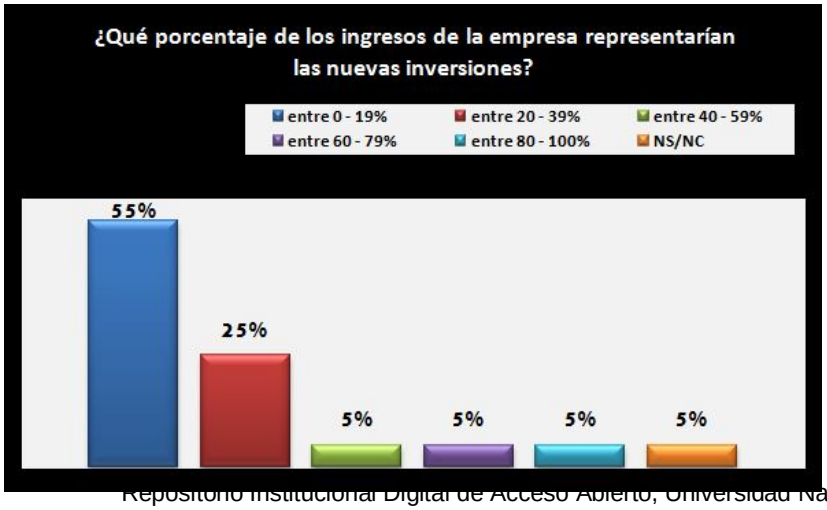




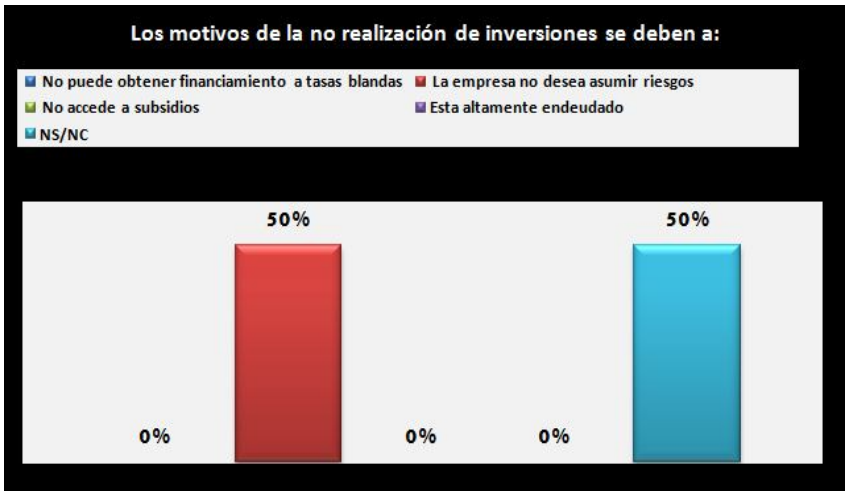


Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

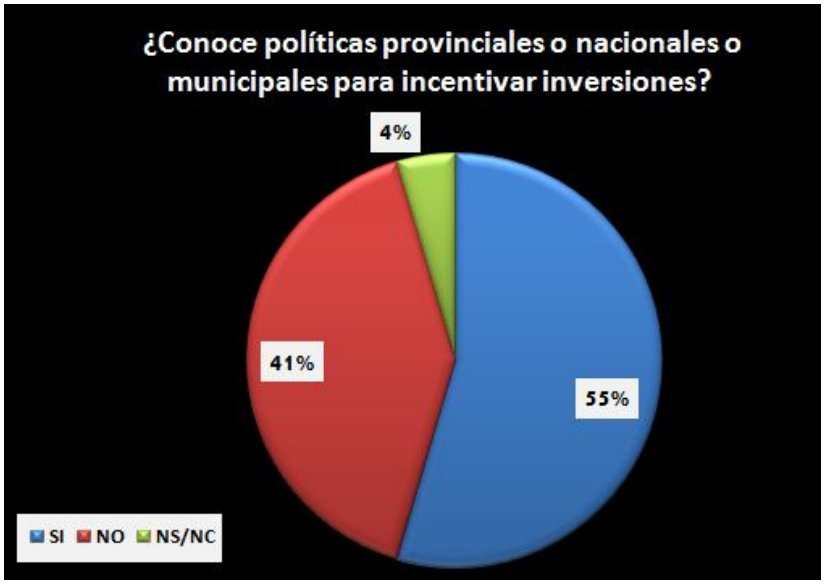
Concepto E	Estrategias innovativas	Pregunta
Dimensión 1	Evolución	16) ¿Implementó nuevos productos o servicios en los últimos 5 años?
		17) ¿Realizó inversiones en los últimos 5 años?
		17.a) ¿Qué porcentaje de los ingresos de la empresa del año pasado representarían las nuevas inversiones?
		17.b) Los motivos de la no realización de inversiones se deben a:

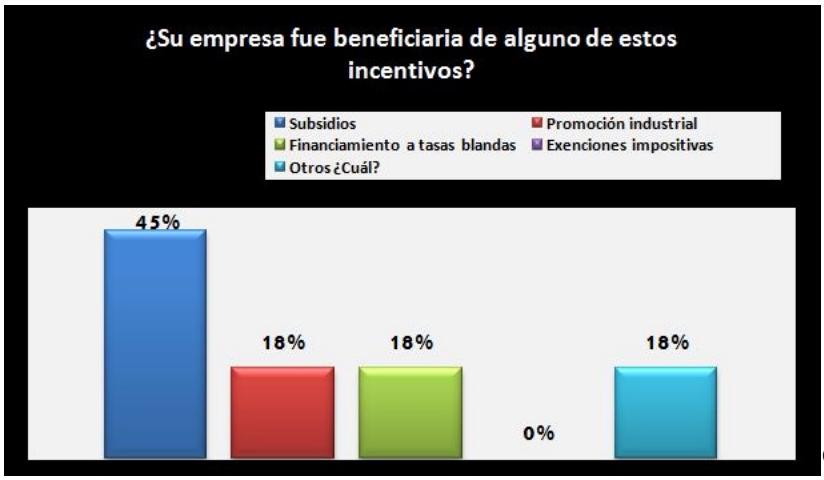


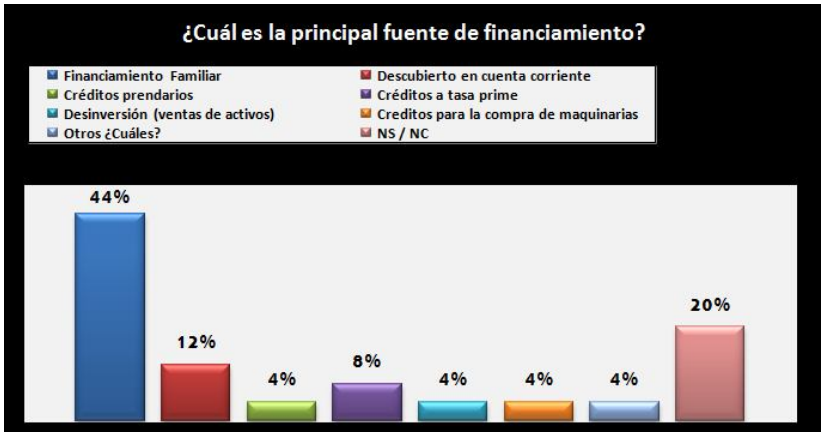
Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes



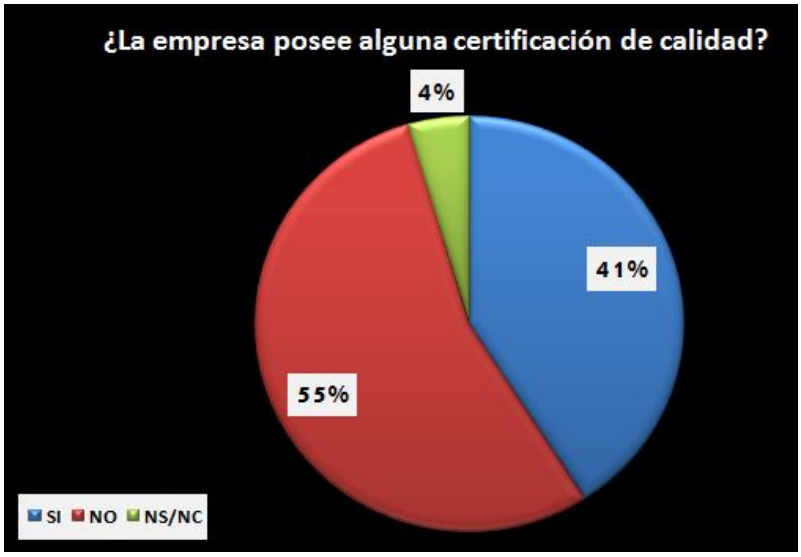
Concepto F	Estado de Salud Económico Poblacional	Pregunta
Dimensión 1	Financiamiento externo	18) ¿Sabe de la existencia de políticas provinciales o nacionales o municipales para incentivar inversiones?
		18.a) ¿Su empresa fue beneficiaria de alguno de estos incentivos?
Dimensión 2	Financiamiento interno	19) ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento?

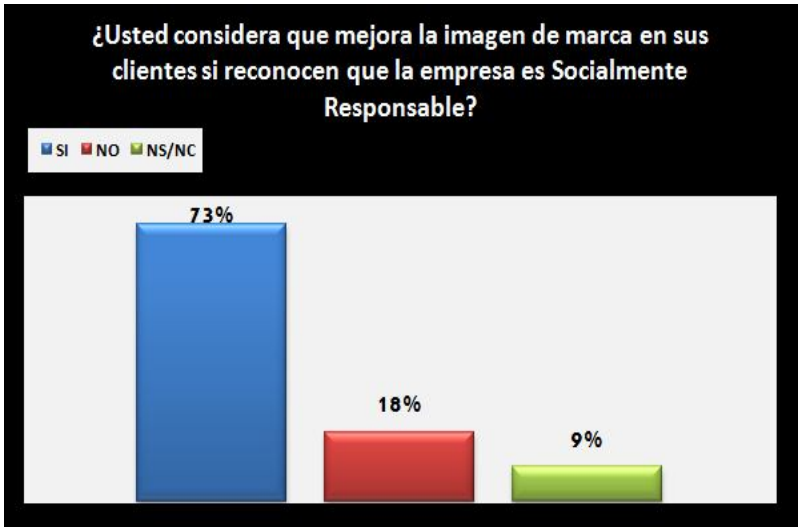




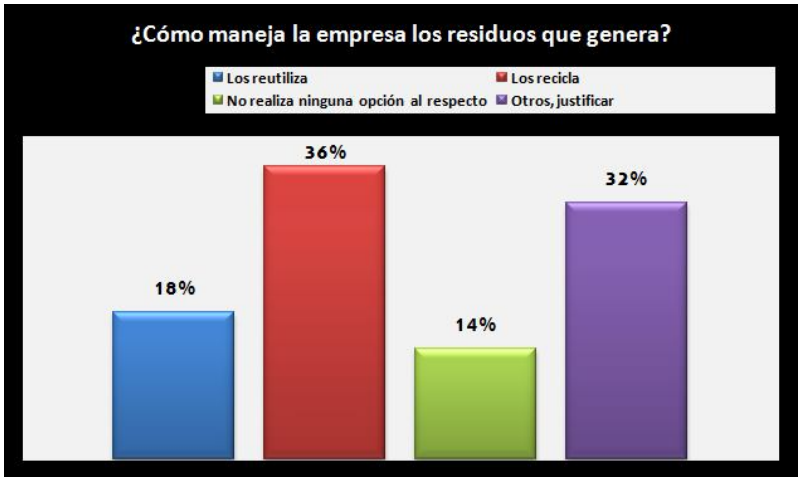


Concepto G	Responsabilidad social empresaria	Pregunta
Dimensión 1	Respeto por los Clientes	20) ¿La empresa posee alguna certificación de calidad?
		20.a)¿Qué tipo de certificación posee?
		24) ¿Usted considera que mejora la imagen de marca en sus clientes si reconocen que la empresa es Socialmente Responsable?
Dimensión 2	Respeto del Medio Ambiente	26) ¿Cómo maneja la empresa los residuos que genera?





Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes



Para citar este documento

Rodolfo Oscar Fernández Ziegler (2015). Capacidades gerenciales, entorno y desarrollo sustentable: pequeñas y medianas empresas del sector hidrocarburífero del partido de Quilmes (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina: Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: http://ridaa.demo.unq.edu.ar