

INFORME FINAL

Año 2011

NOMBRE DEL PROYECTO: PEQUEÑAS EMPRESAS, GRANDES EMPRESARIOS. UNA MIRADA DIFERENTE PARA REVISAR SU PROBLEMÁTICA.

DIRECTOR: Dr. Enrique G. Herrscher

1) OBJETIVOS GENERALES.

1. Analizar la categorización de las empresas desde el paradigma de la complejidad, considerando simultáneamente la complejidad de la organización y la complejidad de los individuos que la conducen. Enfocar especialmente a las pequeñas empresas, sean productivas, industriales, comerciales o de servicios.
2. Reinterpretar las estadísticas, encuestas y observaciones existentes en base a la nueva categorización, para someter la tesis a un test generalizado de constatación.
3. Profundizar investigaciones realizados por docentes-Investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y otras Universidades intervinientes en el estudio de las economías regionales, especialmente de las pequeñas unidades empresarias.
4. Analizar la actividad económica bajo el enfoque del Desarrollo de las Pequeñas Empresas, como base para la generación de Modelos que aporten al panorama económico-político que transcurre en diversas regiones del país.
5. Contribuir a la vinculación de la Universidad con el entorno, generando esquemas interpretativos que sean relevantes al desarrollo de las organizaciones en el marco nacional.

2) METAS PROPUESTAS.

- a) Verificación de la hipótesis en el plano teórico. (Relacionada al Objetivo 1)
- b) Analizar la evolución de Indicadores y Estudios Económico-sociales de determinadas zonas del país en las últimas décadas, cotejándolas con las realizadas en otras regiones del mundo. (Relacionada al Objetivo 2).
- c) Recuperar y revalorizar esfuerzos intelectuales y académicos anteriores, articulando este proyecto para la verificación de la hipótesis. (Relacionada al Objetivo 3)
- d) Desarrollar modelos de pequeñas empresas que constituyan un marco interpretativo idóneo de los datos existentes. (Relacionada al Objetivo 4)
- e) Fomentar la capacidad de investigación, innovación y transferencia de conocimientos en las distintas temáticas mencionada en las metas anteriores (Relacionada al Objetivo 5)

3) METODOLOGIA UTILIZADA.

Marco Teórico

Desde la Física, en 1927, Werner Heisenberg planteó el principio de indeterminación o incertidumbre, con el que conmocionó los pilares clásicos de esa disciplina, trascendiendo a todos los campos del saber humano. No se trataba de una nueva verdad que añadir a las ya adquiridas. Más que una teoría que, con mayor rigurosidad, suplanta a la anterior, en este caso alteró la fisonomía de la ciencia. El conocimiento físico, hasta ese momento, consideraba de manera implícita que el investigador se limitaba a observar un fenómeno, lo mensuraba y definía en fórmulas estrictas. En cambio, Heisenberg postuló que el observador, al observar el fenómeno, lo “construye”, la observación es producción (Heisenberg, 1958). Y tres mil años de determinismo cognitivo quedaron trastocados.

Paralelamente, en la Lógica apareció similar tembladeral, tomando como hito el teorema de Gödel, que hizo ver que aquello que se consideraba motor fundamental del pensamiento racional, era en última instancia, un *desideratum*, un programa. Y esto a pesar de los esfuerzos realizados desde Russell y Whitehead a Hilbert.

La suposición de los antiguos griegos, en cuanto a que el intelecto puro, la razón

pura, podía por sí sola justificarlo todo, y que esto era debido a que a ese intelecto le correspondía una realidad perfecta, que se acomodaba a las leyes del pensamiento. Todo esto debió entrar en crisis, generando las distintas, y muchas veces encontradas, líneas del pensamiento actual, que va más allá del razonamiento lineal, ubicando al observador como actor protagonista (Ortega y Gasset, 1957).

Desde von Foerster, ha quedado patente la cuestión respecto al papel del observador y la descripción que hace, “construyendo” su realidad.

Lo expresado tiene su apogeo en la aparición del pensamiento sistémico, o como dice Edgar Morin, pensamiento complejo. A efectos de este trabajo, ambos términos pueden ser considerados como intercambiables.

La cuestión de la unidad en la diversidad, de la relación entre sistema y subsistemas, entre el todo y las partes, y de la simultánea necesidad de separar y de juntar, representa áreas básicas del Pensamiento Sistémico, por lo que resulta de rigor aplicar tales conceptos al Pensamiento Sistémico mismo, en su relación con la Sistémica (a un nivel superior).

Como se observa en multitud de sistemas sociales – desde el vínculo de los municipios con las provincias y de éstas con la Nación, hasta la relación de cada uno de nosotros con los demás miembros de nuestras familias – se trata de aspectos complejos no exentos de situaciones de conflicto. Para algunos de nosotros, se trata del punto central de las ciencias sociales. Decía la hija de Gregory Bateson refiriéndose a su padre: “La complejidad organizativa, las relaciones entre las partes...despertaban en él una fascinación cuasi religiosa”¹.

Enfrentamos problemas suficientemente graves como para apelar a cuantos enfoques estén disponibles. En palabras de Capra: “los problemas que enfrentamos como sociedad (incluyendo la carrera armamentista, la pobreza, la violencia, el crimen, la degradación del medio ambiente – y ahora el terrorismo) son problemas sistémicos, resultado de una crisis de percepción, anclada en el modelo mecánico que ha dominado el pensamiento científico desde el siglo 17”².

Sin embargo, pasar de una visión mecánica, fragmentada y lineal a una visión sistémica, integrada y no lineal no es sencillo. Dice Morecroft en “Modeling for Learning Organizations”: “La teoría de los modelos de sistemas dinámicos es bastante intrincada, por lo que... no se presta para el uso directo por parte de equipos directivos”.

En similar sentido aunque desde otra óptica, ya decía von Bertalanffy en “General System Theory” (en el original: ”Allgemeine Systemlehre”): “La preocupación de la teoría general de sistema, tal como la entiendo, se diferencia de los teóricos sistémicos de orientación mecánica, que solo hablan en términos de matemáticas, realimentación y tecnología, y de ese modo provocan el miedo de que la teoría de sistemas sea en verdad el último paso hacia la mecanización y devaluación del hombre y hacia la sociedad tecnocrática”.

Entre los modelos metodológicos sistémicos apropiados a este trabajo, debemos citar el del prestigioso sistemista peruano Ricardo Rodríguez Ulloa, presidente del

1 Bateson, M.C. (1989), *Como yo los veía – Margaret Mead y Gregory Bateson recordados por su hija*, Gedisa, Barcelona, pag.167

2 Citado por Hammond, D. (2003). *The Science of Síntesis – Exploring the Social Implications of General Systems Theory*. University Press of Colorado).

Instituto Andino de Sistemas, con su “Soft Systems Dynamics Methodology” (SSDM). Así describe Rodríguez Ulloa los 10 pasos de la SSDM:

1. descripción no estructurada de la situación - problema
2. creación del “cuadro enriquecido” (“rich picture”) incorporando los clásicos seris elementos que P. Checkland denominó “CATWOE” por sus siglas en inglés (clientes – actores – procesos de transformación – cosmovisión – dueños – restricciones ambientales)
3. introducción de definiciones básicas (“root definitions”)
4. construcción de modelos dinámicos de la situación – problema
5. comparación de los modelos de dinámica de sistemas con el “cuadro enriquecido” a efectos de la validación de los modelos
6. determinación de cambios factibles y deseables
7. construcción de modelos dinámicos de la “situación – solución”
8. descripción del proceso de transformación requerido
9. implementación de los cambios factibles y deseables en el mundo real
10. recolección, estudio y reflexión sobre lo aprendido en las distintas etapas.

En consecuencia, analizar la complejidad de las empresas y la de los empresarios, objeto de esta investigación, está en línea con estas reflexiones teóricas. Cabe agregar otras respecto a las pequeñas empresas en cuanto tales.

Quien haya tenido la oportunidad de viajar por países como España, Italia, Alemania, Suiza (por citar los que a nuestro juicio más se destacan en lo que sigue) habrá visto multitud de empresas de menos de 100 empleados, muchas con apenas 4 o 5 personas, cuyos productos o servicios constituyen “estrellas” de prestigio internacional. Son líderes mundiales, muchos de los cuales apenas llegarían – por cantidad de personal – a la “P” de nuestras PYMEs; cuyo origen familiar casi siempre ya resalta desde el nombre de la compañía; y que a través de generaciones lograron imponer en el mercado alguna “cosita”: **creando, innovando, cuidando la calidad, la puntualidad, la confiabilidad industrial y comercial.**

Ese es, a nuestro entender, **el modelo capaz de “amigar los negocios con la gente”, el modelo compatible con un desarrollo armónico de nuestro país.**

También es coherente con lo que algunos – en especial en el ámbito del “Club de Roma” han llamado “**teoría del umbral**”. Por un lado, el concepto alerta contra toda forma de crecimiento desmesurado, imitando en esto a la naturaleza: tanto en el reino animal como en el vegetal: cada especie tiene, en su etapa madura, un límite a su crecimiento, no siguen creciendo “ad infinitum”, los casos de gigantismo son excepcionales. Para nosotros los humanos, el ejemplo más nefasto de crecimiento desmesurado (y desordenado) es el cáncer.

Por otro lado, no se trata solamente de una restricción “por lo negativo”, sino también de una revalorización, “por lo positivo”, de las posibilidades que brindan las organizaciones de poco porte, ágiles, innovadoras, nuestras clásicas PYMEs, cuando están bien administradas. En esta época de fusiones y procesos de concentración, es el replanteo de aquel impactante “lo pequeño es hermoso”.

Hay que señalar el punto crítico en el cual sucesivas fusiones, absorciones u otras formas de crecimiento “a grandes pasos” amenazan anular o debilitar la sana competencia, base del sistema. Y al mismo tiempo, apuntar que en el entramado de **redes** está la respuesta, la solución para las pequeñas empresas, para compensar las desventajas del tamaño y poder actuar “a lo grande” sin perder su identidad, su agilidad y las restantes ventajas de “ser chico”.

Podría argumentarse que el ansia de crecimiento desmedido simplemente es un intento de maximizar la economía de escala, que en definitiva beneficiará a los consumidores a través de menor precio. Muchas veces es así. Sin embargo, opinamos que en muchos otros casos el móvil fundamental es **el poder**, que una vez logrado se utilizará, las más de las veces, no para compartir con los clientes dicha economía de escala, sino para concentrar más la riqueza y así evitar el “efecto derrame”.

Para que el sistema de mercado funcione adecuadamente, ese poder debe estar fragmentado y distribuido, pues su concentración atenta contra el libre juego de la oferta y la demanda, base del sistema. Por lo tanto, postulamos que, en definitiva, la respuesta a la pregunta ¿para qué enseñar Administración? está ligada fundamentalmente a la **defensa de la competencia**.

La contradicción del sistema de mercado es que, dejándolo en “piloto automático”, tiende a la concentración monopólica, con lo cual destruye su propio fundamento. Es como aquel cuento del escorpión que cruzó el río a lomo de una ranita prometiendo que no lo iba a picar. Pero lo hizo: no resistió su mandato biológico, y se hundieron los dos. Así el sistema capitalista, de no poner controles a esa “tendencia atávica”, puede “picarse a sí mismo” y provocar su crisis.

Es por ello que la mayoría de los países tiene cada vez más severas reglas para garantizar la competencia. Pero bien sabemos que aquella “tendencia atávica” es muy fuerte. Por ello se requiere – a más de establecer las leyes y asegurar que se cumplan – toda la firmeza de emprendedores, dueños, directivos y profesionales para no ir “en contra del sistema” y así asegurar **la legitimidad de la empresa**.

En esto radica, a nuestro entender la **verdadera raíz de la responsabilidad social** de la empresa: jugar sanamente el juego competitivo, proveer competitivamente bienes o servicios y ocupación, y ser un buen ciudadano. Sin pretender que esto sea absoluto, creemos que es más probable que esto lo cumpla mayormente la PYME.

Por añadidura, y a diferencia de la PYME, suelen observarse en la empresa de gran tamaño – salvo honrosas excepciones – fenómenos de pasividad, anonimato y mando impersonal en materia de relaciones humanas, lo cual en muchos casos genera un clima laboral altamente insalubre.

Hasta aquí hemos hablado de tamaño, pero debemos ahora ser más precisos. Distingamos, como lo hace con gran claridad la Dinámica de Sistemas el “ser grande” (estado) de “crecer” (flujo, proceso). El ansia de crecimiento se manifiesta en casi todos los emprendimientos humanos. Ya lo dicen las Escrituras: “lo que no crece disminuye”. Pero **es bueno** lo que crece respetando las reglas de la sana competencia, creando más fuentes de trabajo y poniendo en el mercado más bienes y servicios a precios cada vez más accesibles. **Es malo** lo que crece eliminando competidores aduciendo “mayor eficiencia” pero a la larga incrementando la rentabilidad pero no la competitividad. Por ello postulamos:

- a) Poner en el centro de la escena a las PYMEs es nuestra plataforma para la acción, pero en el fondo es consecuencia de una cuestión más esencial: el crecimiento, o mejor: como, por qué y para qué se crece.
- b) Hay empresas grandes y aún muy grandes que son esenciales para el desarrollo del país: pensemos en Techint, Arcor, INVAP o tantos otros que son modelo en su ramo.
- c) No es lo mismo el crecimiento generado “internamente” por el éxito de la propia operación, que la expansión “**comprando las empresas de la competencia**”, que es muchas veces el sentido de las fusiones y adquisiciones hoy tan en boga.
- d) Hay emprendimientos de **escala mundial** que necesariamente deben tener la envergadura suficiente para abarcar múltiples mercados internacionales.
- e) En otros casos, es la **tecnología** la que impone cierto tamaño: quien extrae petróleo del mar, por caso, no puede ser una PYME.

En una palabra, el gran tamaño de ciertas empresas y aún de algunos mega emprendimientos solo se justifica, a nuestro entender, cuando **responde a una necesidad estratégica** y no tan solo a ansias de poder monopólico u oligopólico.

No se nos escapa que en esta materia los distinguos son muy sutiles y existen muchas zonas grises o de complementación. Valga un ejemplo típico: el supermercadismo respecto de los pequeños comercios del barrio. Es bueno que existan supermercados cuyo tamaño permita una oferta de gran variedad, precios razonables (derivados de su gran poder de negociación al comprar), horarios convenientes para quienes trabajan (su numeroso personal permite turnos), diversas modalidades de pago y alta transparencia en precios y calidades.

El pequeño almacenero no puede hacer muchas de estas cosas, pero tiene otras ventajas: atención personal (que a veces pasa de generación a generación), cercanía (sin necesidad de segundo coche) y la clásica “libreta” cuando falta efectivo. Pero lo principal es que brinda sustento a una familia: una partícula de la clásica clase media, médula de un tejido social que es una de las claves para la democracia. Además el almacén puede, sin perder su individualidad, ser parte de una red que compense en parte las desventajas de su tamaño.

O sea: bienvenidos ambos, el grande y el chico. Distinto sería si el supermercado pretendiera ser el **único abastecedor** de la zona: contra ese tipo de crecimiento apunta la “teoría del umbral”. Que no venga el predador a pregonar “libertad de mercado”, cuando la está destruyendo. Por lo tanto, la verdadera cuestión no es el tamaño sino **como, por qué y hasta donde se crece**.

Finalmente, interesa observar el diferente impacto que suele tener la tecnología según el tamaño de la empresa. No se puede generalizar, pero el impresionante desarrollo de la informática, la robótica y demás procesos de automatización hace que muchas grandes empresas – salvo que logren acceder a nuevos mercados o a muy superiores niveles de volumen – sean expulsoras de mano de obra, sobre todo la no o poco calificada. En cambio, ese mismo desarrollo tecnológico, en especial en las comunicaciones, permite que hasta la más pequeña empresa pueda ser “jugadora mundial”, accediendo a mercados, insumos y conocimientos que existan en cualquier lugar, posibilidad antes reservada solo a los más grandes.

Por otra parte, digamos también que una PYME puede llegar a ser monopólica, pero consideramos que se trataría de un fenómeno muy distinto. Aquellas empresas pequeñas de Alemania o Italia a que nos referimos al principio pueden llegar a ser proveedores únicos de algún elemento de alta especialización, pero ello no se da en base a poder sino a **innovación, creatividad y confiabilidad**. Y en cuanto alguien la supere en esas propiedades, tomará su lugar.

Como síntesis de nuestro modelo general de crecimiento armónico, mantenemos nuestra defensa de las pequeñas empresas, por los motivos sociales, económicos y laborales apuntados. Enfatizamos el tamaño por ser lo más “visible”, pero en realidad, más que una cuestión de cantidad de personal o de monto de ventas, en alguna medida es una manifestación cultural, definida por cierta modalidad de trabajar, de tomar decisiones, de dirigir.

Sostenemos que son tales modalidades las que pueden hacer que las empresas, en especial las pequeñas y medianas, sean verdaderamente “**subsistemas de la sociedad**”, y no meros instrumentos de generación de poder o de ganancia de quienes las han creado o financiado. Es por ello que a las pequeñas empresas está dedicado este trabajo, y es a su eficaz administración que se refieren mayormente las enseñanzas que se sintetizan en el siguiente apartado.

La Administración de la pequeña empresa: ¿ciencia o arte?

Siempre hemos considerado aquella vieja dicotomía como una discusión bizantina: tiene algo de ambas. Así que, una vez más, seguimos la propuesta sistémica de **transformar el “o” en “y”**. Lo importante es que si la empresa, sobre todo la pequeña empresa, pueda jugar su rol como subsistema de la sociedad, debe estar bien administrada, a fin de manejarse sólida y fuerte en el mercado mundial.

Para ello, proponemos aquí, en apretada síntesis, cinco conceptos principales para que nuestras pequeñas empresas puedan ser conducidas eficazmente y para que nuestros alumnos sepan intervenir en ellas haciendo o aconsejando. Más allá de la utilidad de las herramientas y de la importancia de los procesos que debemos investigar, destacamos:

- a) que Administrar es establecer objetivos, diseñar estrategias para alcanzarlos, diseñar estrategias para implementar aquellas estrategias, llevarlas a cabo, programar la acción, ejecutarla y aprender de los resultados, sobre todo de los errores;
- b) que Administrar bien es combinar síntesis y análisis, visión y cálculo, pasión y prudencia, la mirada en lo alto y los pies sobre la tierra; cuidar cada aspecto y cada detalle, pero nunca perder de vista el conjunto, donde todos esos aspectos interactúan y se realimentan;
- c) que Administrar bien una empresa pequeña o mediana es aprovechar las ventajas que brinda tal tamaño: estar cerca de los clientes, de su satisfacción y lealtad; del producto, de su funcionalidad y de su diseño; de los procesos, de su interconexión y calidad; y en cuanto a su personal: cuidar su bienestar, salud y capacitación continua;
- d) que Administrar una pequeña empresa en crecimiento implica ante todo distinguir el crecimiento sano, armónico, dentro de las pautas del mercado competitivo, de aquel otro depredador, desaforado, “todo vale”; luego, establecer etapas, hitos, puntos de control, para asegurar la sustentabilidad:

desde los recursos, la calidad de procesos y productos, la cohesión interna y la generación de valor con buena llegada al mercado.

- e) que Administrar en forma responsable – único modo de legitimar una actividad empresaria – significa jamás producir a sabiendas un daño a terceros, ser un buen vecino del barrio y un buen miembro de la comunidad toda, cuidadoso con el medio ambiente, respetuoso de los derechos de los demás, correcto pagador de los impuestos y cumplidor de la palabra empeñada. Para sintetizar: cumplir cabalmente las recomendaciones de la ISO 26.000 en cuanto a responsabilidad social empresaria (RSE).

Obviamente cada pequeña empresa es otra historia, más allá de los rasgos en común. En otro lugar (Herrscher, 2007) hemos intentado establecer una tipología de empresas medianas argentinas, con cinco casos paradigmáticos que rotulamos con nombres de fantasía: “El Orden”, “La Ventajita”, “El Capo”, “La Amistad” y “El Campo”. Pero aún dentro de cada una de esas “categorías” habrá grandes diferencias de origen, características y perspectivas.

Sustentabilidad

Acaso el anhelo común se llama hoy, **sustentabilidad**, en su doble significación: **temporal** (persistiendo en el tiempo) y **sistémica** (resguardando la ética y las condiciones internas y externas, del contexto, que le dan sustento). De estas dos, nos interesa más la segunda, pues apunta a las raíces de la primera, y no se queda en la mera continuidad “por la continuidad misma”.

Interpretamos que esa noción sistémica corresponde al valioso concepto de “Responsabilidad Social Sustentable” (RSS) que desarrolla en sus trabajos Patricia Kent en sus dos aspectos: RSS interna, al interior del sistema, y RSS externa, con respecto a la comunidad. Como idea central, se trata de concebir la comunidad en sus tres estamentos: Sociedad Civil – Estado – Empresas, que deben trabajar en forma mancomunada para hacer frente a los dos “flagelos del Siglo 21”, al decir de Enrique Dussel: el deterioro ecológico y la subsistencia e incremento de la pobreza.

Esa misma preocupación, referida sobre todo a pobreza, exclusión y brecha entre ricos y pobres (particularmente el nivel escandaloso de ésta última en Latinoamérica) es la que campea en la obra de Bernardo Kliksberg. Lo resume así: *“América Latina, continente con gran potencial económico y, al mismo tiempo, con niveles récords de pobreza y desigualdad, requiere altas dosis de responsabilidad social empresaria...Progresar rápidamente en este camino en el que América Latina está claramente atrasada es fundamental para mejorar la integración social, la equidad y la competitividad...Ya los textos bíblicos subrayaban la función social que debe cumplir la propiedad. Es hora de aplicar su mensaje en este continente en el que hay una creciente y legítima demanda social por comportamientos éticos”*. Y cita al Decano de Management del MIT, R. Schmalensse, cuyas palabras a los ingresantes (en 2003) resumen no solamente lo dicho sobre Responsabilidad Social Empresaria, sino el sentido de todo esto: *“Si está interesado solo en hacer dinero, éste no es el lugar para usted. Si busca aprender medios creativos para gerenciar organizaciones complejas de modo de ayudar a la sociedad y construir riqueza, eso es lo que ofrecemos”*

Apoyados en todo lo expresado, hemos articulado el trabajo dividiéndolo en dos fases:

Fase de diagnóstico

En esta etapa se analizaron las características organizacionales de las empresas bajo estudio y se procesaron relevamientos estadísticos, necesarios para analizar el cumplimiento de esas características, observando en particular los niveles de complejidad, sus límites, entradas, procesos de captura y transformación, soporte de los mismos, salidas generadas y los clientes/usuarios. Sobre esta temática se analizó la verosimilitud de la hipótesis en cada tipo de organización –producción, industria, comercio, servicio- y la factibilidad práctica de ser utilizada para implementar acciones y políticas de apoyo.

Se realizaron 474 encuestas, por entrevista personal de equipos de alumnos de las tres Universidades involucradas, en Buenos Aires, Córdoba, Bariloche y Trelew:

Ciudad	Cantidad de encuestas
Buenos Aires	395
Córdoba	48
Trelew	21
Bariloche	10
Total	474

Cuestionario

Se plantearon cinco ejes:

A - Acerca del Tipo y Tamaño del Emprendimiento o Empresa

B - Acerca de la Complejidad del Emprendimiento o Empresa

C- Acerca de la Gestión y Perspectivas de la Empresa o Emprendimiento

D- Acerca de los Sistemas de Información que Utiliza en el Emprendimiento o Empresa

E- Acerca de la Trayectoria del Emprendedor o Empresario

Las preguntas fueron cerradas, es decir, con categorías de respuestas definidas a priori, entre las que el sujeto encuestado debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Hubo preguntas donde se pudo seleccionar más de una opción.

Se utilizaron más de una pregunta para medir cada variable.

Los entrevistadores fueron alumnos de grado universitarios, de las cátedras de tercer año o superior de las unidades académicas involucradas. Se los entrenó en varias cuestiones:

a) La importancia de su participación;

b) El propósito de la investigación;

c) La confidencialidad de los participantes;

d) El manejo con los entrevistados;

e) El cuestionario (estructura, orden, ítems, instrucciones) y las condiciones de administración.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo en Ushuaia, en el marco de la cátedra Estadística, de la carrera de Contador Público, durante el primer cuatrimestre de 2011.

Durante el desarrollo de las clases teóricas y prácticas de las unidades temáticas referidas al Análisis Exploratorio de Datos, se incluyeron las explicaciones del Proyecto.

En las clases prácticas que se desarrollaron los días miércoles y sábados, se asignaron módulos para la carga de datos. Esta tarea se realizó durante los meses de abril y mayo.

La carga de datos, se realizó únicamente sobre la información cuantitativa, en las planillas Excel cuyo diseño fue consensado con los autores del Proyecto y fue supervisada por el Jefe de Trabajos Prácticos de la citada asignatura “Estadística” de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, José Luis ARTAZA.

El análisis se efectuó en cada uno de los tipos de las pequeñas organizaciones en forma independiente. Para evitar la dispersión del esfuerzo más allá del objeto de este proyecto, así como los límites de los investigadores, se excluyó del objeto de estudio a las empresas “artesanales” o “small craft businesses”.

Es importante el trabajo de investigación de esta etapa, en cuanto a la recolección de información y análisis, para permitir determinar los puntos fuertes y débiles de la hipótesis.

Se realizó una Indagación Bibliográfica con búsqueda sistemática en Internet y en bibliografía específica.

Se efectuaron reuniones periódicas de la unidad ejecutora de la parte estadística, así como de los investigadores involucrados de las tres Universidades intervinientes, para observar el avance de las metas.

- **Conclusiones y acciones de divulgación**

En esta etapa se presenta un resumen de resultados y recomendaciones, diseño del dictado de cursos y talleres específicos y la publicación del trabajo, que se señalan más abajo.

4) RESULTADOS.

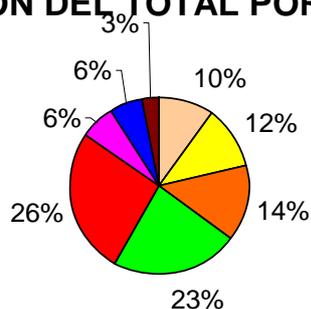
Análisis de las respuestas al Cuestionario:

A - ACERCA DEL TIPO Y TAMAÑO DE SU EMPRENDIMIENTO O EMPRESA:

A-1. ¿En que categoría ubicaría a su emprendimiento o empresa?

Categoría	Cant.	% Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	475	100,00%	4.42%	82.74%	10.10%	2.32%
Emprendimiento unipersonal informal	47	9,89%	9,52%	10,63%	4,17%	9,09%
Emprendimiento unipersonal formalmente constituido	56	11,79%	14,29%	12,41%	4,17%	18,18%
Microemprendimiento informal (2 a 5 personas)	65	13,68%	9,52%	13,92%	14,58%	9,09%
Microemprendimiento formalmente constituido (2 a 5 personas)	108	22,74%	38,10%	22,53%	22,92%	0,00%
Empresa pequeña (de 6 a 20 personas)	127	26,74%	28,57%	25,32%	31,25%	54,55%
Empresa mediana (de 21 a 50 personas)	29	6,11%	0,00%	6,33%	6,25%	9,09%
Empresa mediana plus (de 51 a 200 personas)	28	5,89%	0,00%	5,57%	12,50%	0,00%
¿Otra?	15	3,16%	0,00%	3,29%	4,17%	0,00%

DISTRIBUCION DEL TOTAL POR CATEGORIA



- Emprendimiento unipersonal informal
- Emprendimiento unipersonal formalmente constituido
- Microemprendimiento informal (2 a 5 personas)
- Microemprendimiento formalmente constituido (2 a 5 personas)
- Empresa pequeña (de 6 a 20 personas)
- Empresa mediana (de 21 a 50 personas)
- Empresa mediana plus (de 51 a 200 personas)
- ¿Otra ?

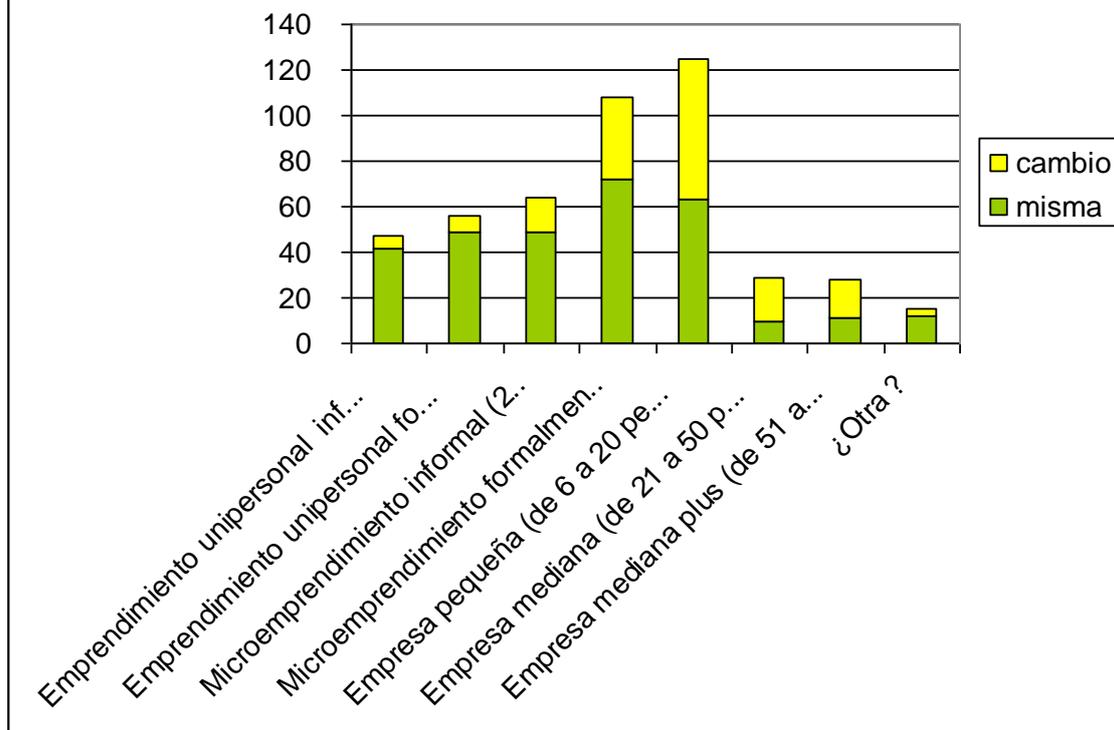
A-2. ¿Está conforme con esa clasificación?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	467	100,00%	4.5%	84.15%	10.06%	1.28%
Si	441	94,43%	95,24%	94,91%	91,49%	83,33%
No	26	5,57%	4,76%	5,09%	8,51%	16,67%

A-3. ¿Siempre estuvo en esa categoría?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	471	100,00%	4.25%	83.65%	9.98%	2.12%
Si	307	65,18%	80,00%	65,48%	59,57%	50,00%
No	164	34,82%	20,00%	34,52%	40,43%	50,00%

¿Estuvo siempre en la misma categoría?



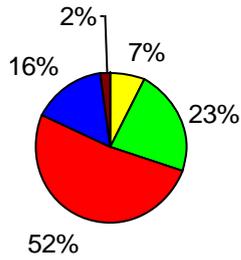
A-4. ¿Piensa que se mantendrá en esa categoría?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	467	100,00%	4.5%	83.51%	9.85%	2.14%
Si	259	55,46%	57,14%	54,87%	65,22%	30,00%
No	208	44,54%	42,86%	45,13%	34,78%	70,00%

A-5. ¿Cómo percibe el tamaño de su emprendimiento o empresa, comparado con sus competidores en su área de influencia?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	473	100,00%	4.44%	83.09%	10.36%	2.11%
Usted es el más pequeño	35	7,40%	4,76%	7,63%	8,16%	0,00%
Uno de los menores.	108	22,83%	14,29%	23,16%	22,45%	30,00%
Cerca del promedio.	245	51,80%	71,43%	52,16%	46,94%	20,00%
Uno de los mayores.	74	15,64%	9,52%	14,76%	18,37%	50,00%
El más grande.	11	2,33%	0,00%	2,29%	4,08%	0,00%

COMO PERCIBE SU TAMAÑO



■ Usted es el más pequeño. ■ Uno de los menores.
■ Cerca del promedio. ■ Uno de los mayores.
■ El más grande.

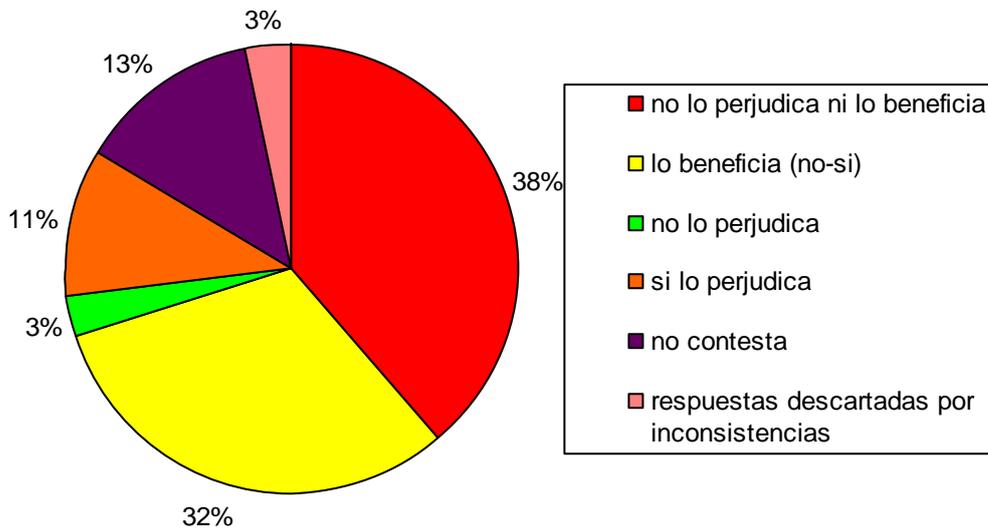
A-5a. ¿Esa posición lo perjudica?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	414	100,00%	5,07%	81,4%	11,11%	2,42%
No	348	84,06%	90,48%	83,98%	82,61%	80,00%
Si	66	15,94%	9,52%	16,02%	17,39%	20,00%

A-5b. ¿Esa Posición lo beneficia?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	391	100,00%	5,37%	80,82%	11,25%	2,56%
No	225	57,54%	66,67%	55,06%	79,55%	20,00%
Si	166	42,46%	33,33%	44,94%	20,45%	80,00%

Percepción de la posición respecto a la competencia



A-6. ¿En qué rubro actúa?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	589	124,26%	3,74%	81,32%	10,70%	4,24%
1 Comercio minorista	157	33,12%	68,18%	26,10%	22,22%	12,00%
2 Comercio mayorista	40	8,44%	0,00%	7,72%	3,17%	4,00%
3 Industria manufacturera	47	9,92%	0,00%	8,77%	6,35%	4,00%
4 Servicios al público	107	22,57%	13,64%	16,70%	25,40%	32,00%

5	Servicios al estado	13	2,74%	4,55%	1,88%	1,59%	8,00%
6	Servicios a comercios	25	5,27%	4,55%	3,76%	6,35%	8,00%
7	Servicios a Industrias	40	8,44%	0,00%	7,31%	6,35%	4,00%
8	Servicios a empresas en general	45	9,49%	9,09%	7,10%	9,52%	12,00%
9	Producción agropecuaria	23	4,85%	0,00%	4,59%	1,59%	0,00%
10	Producción pesquera	1	0,21%	0,00%	0,21%	0,00%	0,00%
11	Construcción	18	3,80%	0,00%	2,51%	6,35%	8,00%
12	Turismo	7	1,48%	0,00%	0,63%	4,76%	4,00%
13	¿Otro?	66	13,92%	0,00%	12,73%	6,35%	4,00%

A-7. En caso de ser una empresa pequeña o mediana

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	429	100,00%	3,26%	83,68%	10,72%	2,33%
Es de un único dueño	171	39,86%	21,43%	39,83%	41,30%	60,00%
Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	98	22,84%	50,00%	22,84%	15,22%	20,00%
Es de familia amplia (además: otros parientes)	40	9,32%	0,00%	9,19%	13,04%	10,00%
Es de socios (no unidos por lazos familiares)	88	20,51%	7,14%	21,45%	19,57%	10,00%
Es mixta (familiares y externos)	24	5,59%	21,43%	4,46%	10,87%	0,00%
Otros	8	1,86%	0,00%	2,23%	0,00%	0,00%

A-8. ¿Desde cuándo existe?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	461	100,00%	4,12%	83,73%	9,98%	2,17%
¿En su característica original (cuando fue creada)?						
Anteriores a 1998	219	47,51%	21,05%	47,41%	56,52%	60,00%
De 1998 a 2001	57	12,36%	15,79%	13,47%	4,35%	0,00%
A partir del 2002	185	40,13%	63,16%	39,12%	39,13%	40,00%
Totales categorías	196	100,00%	3,57%	85,20%	9,18%	2,04%
¿En su característica actual (si fuera diferente a la original)?						
Anteriores a 1998	52	26,53%	0,00%	26,35%	44,44%	0,00%
De 1998 a 2001	38	19,39%	0,00%	20,96%	5,56%	50,00%
A partir del 2002	106	54,08%	100,00%	52,69%	50,00%	50,00%

Relación entre A-1 con A-2, A-3 y A-4:

Categoría	Está en:		¿Está de acuerdo?				¿Siempre estuvo?				¿Piensa mantenerse?			
	ABS	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%
Emprendimiento unipersonal informal	47	9,89 %	Si	46	47	97,87 %	Si	42	47	89,36 %	Si	24	46	52,17 %
			No	1		2,13 %	No	5		10,64 %	No	22		47,83 %
Emprendimiento unipersonal formalmente constituido	56	11,79 %	Si	54	54	100,00 %	Si	49	56	87,50 %	Si	37	56	66,07 %
			No	0		0,00 %	No	7		12,50 %	No	19		33,93 %
coemprendimiento informal (2 a 5 personas)	65	13,68 %	Si	58	63	92,06 %	Si	49	64	76,56 %	Si	32	62	51,61 %
			No	5		7,94 %	No	15		23,44 %	No	30		48,39 %
Microemprendimiento formalmente constituido (2 a 5 personas)	108	22,74 %	Si	102	107	95,33 %	Si	72	108	66,67 %	Si	61	108	56,48 %
			No	5		4,67 %	No	36		33,33 %	No	47		43,52 %
Empresa pequeña (de 6 a 20 personas)	127	26,74 %	Si	118	127	92,91 %	Si	63	125	50,40 %	Si	66	125	52,80 %
			No	9		7,09 %	No	62		49,60 %	No	59		47,20 %
Empresa mediana (de 21 a 50 personas)	29	6,11 %	Si	25	28	89,29 %	Si	10	29	34,48 %	Si	10	29	34,48 %
			No	3		10,71 %	No	19		65,52 %	No	19		65,52 %
Empresa mediana plus (de 51 a 200)	28	5,89 %	Si	27	28	96,43 %	Si	11	28	39,29 %	Si	18	27	66,67 %

personas)			No	1		3,57 %	No	17		60,71 %	No	9		33,33 %
¿Otra?	15	3,16 %	Si	12		85,71 %	Si	12		80,00 %	Si	11		73,33 %
			No	2	14	14,29 %	No	3	15	20,00 %	No	4	15	26,67 %
		475			100 %									

Del total de emprendimientos informales unipersonales el 98,87% manifiesta haber estar de acuerdo con que se lo incluye en dicha categoría, el 89.36% declara que ha formado siempre parte de tal categoría y el 52,17% planea mantenerse en ella.

Relación entre A-5 con A-5^a y A-5b:

Categoría	Comparado con competidores		¿Lo perjudica?				¿Lo beneficia?				
	ABS	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	
Usted es el más pequeño.	35	7,40 %	No	22	29	75,86 %	No	15	28	53,57 %	
			Si	7		24,14 %	Si	13		46,43 %	
Uno de los menores.	108	22,83 %	No	62	91	68,13 %	No	54	88	61,36 %	
			Si	29		31,87 %	Si	34		38,64 %	
Cerca del promedio.	245	51,80 %	No	196	218	89,91 %	No	140	202	69,31 %	
			Si	22		10,09 %	Si	62		30,69 %	
Uno de los mayores.	74	15,64 %	No	60	67	89,55 %	No	16	63	25,40 %	
			Si	7		10,45 %	Si	47		74,60 %	
El más grande.	11	2,33 %	No	8	11	72,73 %	No	1	11	9,09 %	
			Si	3		27,27 %	Si	10		90,91 %	
		473			100 %						

Relación entre A-1 y A-7:

Categoría	Está en		Y es de:				
	ABS	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	%
Emprendimiento unipersonal informal	47	9,89%	Es de un único dueño	31	37	83,78 %	100%
			Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	3		8,11 %	
			Es de familia amplia (además: otros parientes)	0		0,00 %	
			Es de socios (no unidos por lazos familiares)	2		5,41 %	
			Es mixta (familiares y externos)	1		2,70 %	
			Otros	0		0,00 %	
Emprendimiento unipersonal formalmente constituido	56	11,79%	Es de un único dueño	34	46	73,91 %	100%
			Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	8		17,39 %	
			Es de familia amplia (además: otros parientes)	1		2,17 %	
			Es de socios (no unidos por lazos familiares)	3		6,52 %	
			Es mixta (familiares y externos)	0		0,00 %	
			Otros	0		0,00 %	
Microemprendimiento informal (2 a 5 personas)	65	13,68%	Es de un único dueño	15	56	26,79 %	100%
			Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	18		32,14 %	
			Es de familia amplia (además: otros parientes)	6		10,71 %	

			Es de socios (no unidos por lazos familiares)	14		25,00 %	
			Es mixta (familiares y externos)	3		5,36 %	
			Otros	0		0,00 %	
Microempresarios formalmente constituido (2 a 5 personas)	108	22,74%	Es de un único dueño	42	100	42,00 %	100%
			Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	28		28,00 %	
			Es de familia amplia (además: otros parientes)	9		9,00 %	
			Es de socios (no unidos por lazos familiares)	17		17,00 %	
			Es mixta (familiares y externos)	2		2,00 %	
			Otros	2		2,00 %	
			Es de un único dueño	39		30,95 %	
Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	26	20,63 %					
Es de familia amplia (además: otros parientes)	13	10,32 %					
Es de socios (no unidos por lazos familiares)	35	27,78 %					
Es mixta (familiares y externos)	10	7,94 %					
Otros	3	2,38 %					
Es de un único dueño	8	28,57 %	100%				
Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	6	21,43 %					
Es de familia amplia (además: otros parientes)	5	17,86 %					
Es de socios (no unidos por lazos familiares)	6	21,43 %					
Es mixta (familiares y externos)	2	7,14 %					
Otros	1	3,57 %					
Es de un único dueño	1	4,17 %		100%			
Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	5	20,83 %					
Es de familia amplia (además: otros parientes)	5	20,83 %					
Es de socios (no unidos por lazos familiares)	8	33,33 %					
Es mixta (familiares y externos)	5	20,83 %					
Otros	0	0,00 %					
Es de un único dueño	1	7,69 %	100%				
Es de familia reducida (solamente conyugue y/o hijos)	5	38,46 %					
Es de familia amplia (además: otros parientes)	1	7,69 %					
Es de socios (no unidos por lazos familiares)	3	23,08 %					
Es mixta (familiares y externos)	1	7,69 %					
Otros	2	15,38 %					
	475						

B - ACERCA DE LA COMPLEJIDAD DE SU EMPRENDIMIENTO O EMPRESA:

B-1. ¿Estima que su empresa o emprendimiento, como un todo es complejo?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	472	100,00%	4.45%	83.26%	10.17%	2.12%
Nada	48	10,17%	14,29%	10,43%	6,25%	10,00%
Poco	178	37,71%	47,62%	36,90%	31,25%	80,00%
Bastante	148	31,36%	23,81%	32,32%	33,33%	0,00%
Mucho	89	18,86%	14,29%	18,58%	25,00%	10,00%
Muchísimo	9	1,91%	0,00%	1,78%	4,17%	0,00%

B-1a. ¿Se trata mayormente de complejidad "que viene de afuera"?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	264	100,00%	3.03%	84.47%	12.12%	0.38%
Casi enteramente	30	11,36%	12,50%	12,11%	6,25%	0,00%
Mucho	65	24,62%	12,50%	24,66%	28,13%	0,00%
Bastante	100	37,88%	50,00%	36,77%	40,63%	100,00%
Poco	54	20,45%	25,00%	19,73%	25,00%	0,00%
Nada	15	5,68%	0,00%	6,73%	0,00%	0,00%

B-1c. ¿Se trata mayormente de complejidad "que viene de adentro"?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	268	100,00%	2.99%	84.33%	11.94%	0.75%
Casi enteramente	18	6,72%	0,00%	7,52%	3,13%	0,00%
Mucho	40	14,93%	12,50%	14,16%	21,88%	0,00%
Bastante	82	30,60%	25,00%	29,65%	34,38%	100,00%
Poco	85	31,72%	37,50%	31,86%	31,25%	0,00%
Nada	43	16,04%	25,00%	16,81%	9,38%	0,00%

B-1e. ¿Siente que esa complejidad se va incrementando?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	290	100,00%	3.10%	84.48%	11.03%	1.38%
Muchísimo	12	4,14%	11,11%	3,27%	9,38%	0,00%
Mucho	54	18,62%	11,11%	18,78%	21,88%	0,00%
Bastante	80	27,59%	44,44%	27,35%	25,00%	25,00%
Poco	112	38,62%	22,22%	39,59%	31,25%	75,00%
Nada	32	11,03%	11,11%	11,02%	12,50%	0,00%

B-2. Usted personalmente en su función de la empresa o a cargo de su emprendimiento. ¿Siente en alguna medida la complejidad?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	470	100,00%	4.47%	83.19%	10.21%	2.13%
Nada	57	12,13%	14,29%	12,02%	12,50%	10,00%
Poco	183	38,94%	38,10%	40,66%	22,92%	50,00%
Bastante	116	24,68%	38,10%	22,25%	35,42%	40,00%
Mucho	89	18,94%	9,52%	19,69%	20,83%	0,00%
Muchísimo	25	5,32%	0,00%	5,37%	8,33%	0,00%

B-2ª. ¿Se trata mayormente de complejidad "que viene de afuera"?

	Total	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	237	100,00%	4.64%	80.59%	20.25%	2.16%
Casi enteramente	34	14,35%	9,09%	16,75%	12,50%	0,00%
Mucho	62	26,16%	18,18%	26,70%	22,92%	0,00%
Bastante	77	32,49%	27,27%	31,94%	35,42%	40,00%
Poco	57	24,05%	45,45%	21,47%	20,83%	40,00%
Nada	7	2,95%	0,00%	3,14%	8,33%	20,00%

B-2c. ¿Se trata mayormente de complejidad "que viene de adentro"?

Trelew B.Aires Córdoba Bariloche

Totales categorías	232	100,00%	5,17%	79.31%	13.36%	2.16%
Casi enteramente	18	7,76%	8,33%	7,07%	12,90%	0,00%
Mucho	34	14,66%	16,67%	13,04%	25,81%	0,00%
Bastante	65	28,02%	8,33%	28,26%	25,81%	80,00%
Poco	74	31,90%	41,67%	32,07%	29,03%	20,00%
Nada	41	17,67%	25,00%	19,57%	6,45%	0,00%

B-2e. ¿Siente que esa complejidad se está incrementando?

				Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	244	100,00%	4.92%	79.92%	12.70%	2.46%	
Muchísimo	7	2,87%	0,00%	2,05%	9,68%	0,00%	
Mucho	37	15,16%	0,00%	17,44%	9,68%	0,00%	
Bastante	69	28,28%	33,33%	26,67%	32,26%	50,00%	
Poco	104	42,62%	66,67%	43,08%	32,26%	33,33%	
Nada	27	11,07%	0,00%	10,77%	16,13%	16,67%	

Relación entre B-1 con B-1ª, B-1c y B-1e:

Categoría	Empresa compleja		¿Viene de afuera?				¿Viene de adentro?				¿Se incrementa?			
	ABS	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%
Nada	48	10,17%												
Poco	178	37,71%												
Bastante	148	31,36%	Casi enteramente	16	144	11,11%	Casi enteramente	9	142	6,34%	Muchísimo	4	144	2,78%
			Mucho	30		20,83%	Mucho	14		9,86%	Mucho	21		14,58%
			Bastante	64		44,44%	Bastante	44		30,99%	Bastante	45		31,25%
			Poco	25		17,36%	Poco	47		33,10%	Poco	52		36,11%
			Nada	9		6,25%	Nada	28		19,72%	Nada	22		15,28%
Mucho	89	18,86%	Casi enteramente	12	87	13,79%	Casi enteramente	8	86	9,30%	Muchísimo	8	88	9,09%
			Mucho	29		33,33%	Mucho	18		20,93%	Mucho	26		29,55%
			Bastante	24		27,59%	Bastante	26		30,23%	Bastante	19		21,59%
			Poco	20		22,99%	Poco	26		30,23%	Poco	33		37,50%
			Nada	2		2,30%	Nada	8		9,30%	Nada	2		2,27%
Muchísimo	9	1,91%	Casi enteramente	2	9	22,22%	Casi enteramente	0	8	0,00%	Muchísimo	0	9	0,00%
			Mucho	1		11,11%	Mucho	3		37,50%	Mucho	6		66,67%
			Bastante	5		55,56%	Bastante	4		50,00%	Bastante	1		11,11%
			Poco	1		11,11%	Poco	0		0,00%	Poco	1		11,11%
			Nada	0		0,00%	Nada	1		12,50%	Nada	1		11,11%
	472	100,00%												

Relación entre B-2 con B-2ª, B-2c y B-2e:

Categoría	¿Siente la complejidad?		¿Viene de afuera?				¿Viene de adentro?				¿Se incrementa?			
	ABS	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%	Cat.	ABS	ABS TOT	%
Nada	57	12,13%												
Poco	183	38,94%												
Bastante	116	24,68%	Casi enteramente	10	111	9,01%	Casi enteramente	7	107	6,54%	Muchísimo	0	110	0,00%
			Mucho	23		20,72%	Mucho	11		10,28%	Mucho	9		8,18%
			Bastante	44		39,64%	Bastante	34		31,78%	Bastante	38		34,55%
			Poco	33		29,73%	Poco	37		34,58%	Poco	50		45,45%
			Nada	1		0,90%	Nada	18		16,82%	Nada	13		11,82%

Mucho	89	18,94%	Casi enteramente	17	86	19,77%	Casi enteramente	6	83	7,23%	Muchísimo	5	85	5,88%
			Mucho	30		34,88%	Mucho	17		20,48%	Mucho	22		25,88%
			Bastante	23		26,74%	Bastante	23		27,71%	Bastante	21		24,71%
			Poco	13		15,12%	Poco	26		31,33%	Poco	36		42,35%
			Nada	3		3,49%	Nada	11		13,25%	Nada	1		1,18%
Muchísimo	25	5,32%	Casi enteramente	5	21	23,81%	Casi enteramente	4	19	21,05%	Muchísimo	2	17	11,76%
			Mucho	6		28,57%	Mucho	4		21,05%	Mucho	5		29,41%
			Bastante	3		14,29%	Bastante	3		15,79%	Bastante	3		17,65%
			Poco	5		23,81%	Poco	3		15,79%	Poco	3		17,65%
			Nada	2		9,52%	Nada	5		26,32%	Nada	4		23,53%
		470	100,00%											

C- ACERCA DE LA GESTIÓN Y PERSPECTIVAS DE SU EMPRESA O EMPRENDIMIENTO:

C-1. ¿Cómo ve las perspectivas de su emprendimiento o empresa?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	473	100,00%	4.44%	83.30%	10.15%	2.11%
Muy positivas	44	9,30%	14,29%	9,39%	4,17%	20,00%
Positivas	169	35,73%	28,57%	37,06%	22,92%	60,00%
Estables	199	42,07%	47,62%	41,12%	54,17%	10,00%
Levemente declinantes	46	9,73%	9,52%	9,64%	12,50%	0,00%
Muy amenazadas	15	3,17%	0,00%	2,79%	6,25%	10,00%

C-2. ¿Cómo ve la eficacia de la gestión de su emprendimiento o empresa en relación con lo que quisiera o lo que aspira a ver en el futuro?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	471	100,00%	4.46%	83.44%	9.98%	2.12%
Óptima	73	15,50%	38,10%	14,76%	10,64%	20,00%
Adecuada	314	66,67%	52,38%	68,45%	59,57%	60,00%
Algo deficiente	51	10,83%	9,52%	9,67%	21,28%	10,00%
Deficiente pero mejorando	31	6,58%	0,00%	6,87%	6,38%	10,00%
Mala	2	0,42%	0,00%	0,25%	2,13%	0,00%

C-2c. ¿Considera que el tamaño tiene algo que ver?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	228	100,00%	2.63%	80.70%	15.35%	1.32%
No	146	64,04%	16,67%	66,30%	57,14%	100,00%
Si	82	35,96%	83,33%	33,70%	42,86%	0,00%

C-3. De acuerdo con su estilo de trabajo. ¿Con cuales de estas manifestaciones se identifica más?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	1.378	290,72%	4.43%	83.31%	10.09%	2.18%
Lo más importante es el éxito	79	16,67%	19,05%	16,96%	14,58%	10,00%
lo más importante es hacer algo útil a mi familia, mis empleados y a la sociedad	175	36,92%	42,86%	37,72%	20,83%	70,00%
lo más importante es el dinero	90	18,99%	23,81%	18,99%	20,83%	0,00%
lo importante es cumplir con lo que se promete	189	39,87%	28,57%	40,51%	37,50%	50,00%
lo importante es dejar un buen negocio a mis hijos	90	18,99%	19,05%	20,51%	10,42%	0,00%
lo importante es brindar un buen producto o servicio	304	64,14%	66,67%	61,77%	77,08%	90,00%
lo importante es que pueda avanzar social y económicamente	128	27,00%	28,57%	26,33%	33,33%	20,00%

lo importante es la estabilidad en el tiempo	208	43,88%	52,38%	42,53%	52,08%	40,00%
lo importante es no perjudicar a quienes confían en mí	80	16,88%	4,76%	17,47%	16,67%	20,00%
lo importante es no quedarse sin plata	35	7,38%	4,76%	7,85%	6,25%	0,00%

C-4. ¿Dirige usted personalmente a todo su personal?

	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche		
Totales categorías	416	100,00%	5.05%	81.73%	10.82%	2.40%
Si	293	70,43%	85,71%	69,71%	64,44%	90,00%
No	123	29,57%	14,29%	30,29%	35,56%	10,00%

C-5. ¿Consulta con alguien sus decisiones?

	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche		
Totales categorías	474	100,00%	4.43%	83.12%	10.13%	2.32%
Nunca	49	10,34%	4,76%	10,41%	14,58%	0,00%
Pocas veces	139	29,32%	9,52%	30,96%	22,92%	36,36%
A menudo	125	26,37%	9,52%	28,17%	22,92%	9,09%
Muchas veces	72	15,19%	42,86%	13,45%	16,67%	18,18%
Siempre	89	18,78%	33,33%	17,01%	22,92%	36,36%

C-6. ¿Hay decisiones grupales?

	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche		
Totales categorías	472	100,00%	4.45%	83.26%	10.17%	2.12%
Nunca	111	23,52%	19,05%	24,68%	14,58%	30,00%
Pocas veces	142	30,08%	28,57%	30,28%	31,25%	20,00%
A menudo	95	20,13%	4,76%	20,36%	22,92%	30,00%
Muchas veces	67	14,19%	19,05%	14,25%	12,50%	10,00%
Siempre	57	12,08%	28,57%	10,43%	18,75%	10,00%

C-7. ¿Realiza periódicamente algún tipo de planeamiento?

	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche		
Totales categorías	1.008	212,66%	3.87%	85.02%	9.72%	1.39%
Consultas informales entre sus socios o principales colaboradores	192	40,51%	38,10%	39,24%	52,08%	40,00%
Anotaciones sobre lineamientos estratégicos surgidos de consensos	66	13,92%	4,76%	15,19%	8,33%	10,00%
Pronósticos de ventas	194	40,93%	33,33%	41,77%	41,67%	20,00%
Pronósticos de cajas	120	25,32%	14,29%	26,33%	22,92%	20,00%
Proyecciones financieras	104	21,94%	14,29%	22,28%	22,92%	20,00%
Plan de Inversiones	97	20,46%	19,05%	21,01%	18,75%	10,00%
Presupuesto anual	85	17,93%	9,52%	19,49%	12,50%	0,00%
Plan estratégico a mediano y largo plazo	112	23,63%	42,86%	23,29%	20,83%	10,00%
Otro/s	38	8,02%	9,52%	8,35%	4,17%	10,00%

C-8a. Asociatividad: ¿vínculos con otras entidades? ¿Con quien/es?

	Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche		
Totales categorías	704	148,52%	2.27%	88.64%	8.52%	0.57%
Familia	128	27,00%	28,57%	29,87%	8,33%	0,00%
Amigos	77	16,24%	14,29%	17,72%	6,25%	0,21%
Clientes	136	28,69%	14,29%	31,39%	16,67%	0,21%
Proveedores	159	33,54%	9,52%	34,68%	39,58%	0,21%
Competidores actuales	58	12,24%	9,52%	11,90%	18,75%	0,00%
Competidores potenciales	40	8,44%	0,00%	9,11%	8,33%	0,00%
Cámaras empresarias	36	7,59%	0,00%	7,59%	10,42%	0,21%
Entidades Públicas	42	8,86%	0,00%	9,62%	8,33%	0,00%
Otro/s	28	5,91%	0,00%	6,08%	8,33%	0,00%

C-8b. Asociatividad: ¿vínculos con otras entidades? ¿Índole de la relación?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	386	100,00%	3.37%	85.75%	10.10%	0.78%
Informal	193	50,00%	61,54%	50,45%	43,59%	33,33%
Formal no contractual	114	29,53%	30,77%	29,00%	30,77%	66,67%
Contractual	59	15,28%	7,69%	14,80%	23,08%	0,00%
Patrimonial I (participación minoritaria en el capital)	12	3,11%	0,00%	3,63%	0,00%	0,00%
Patrimonial II (en sucursal o parte de una entidad más grande)	3	0,78%	0,00%	0,60%	2,56%	0,00%
Otro/s	5	1,30%	0,00%	1,51%	0,00%	0,00%

C-8c. Asociatividad: ¿vínculos con otras entidades? ¿Cómo evalúa el resultado?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	353	100,00%	3.68%	84.14%	11.33%	0.85%
Muy bueno	105	29,75%	53,85%	29,97%	17,50%	66,67%
Bueno	218	61,76%	46,15%	61,62%	70,00%	33,33%
Regular	30	8,50%	0,00%	8,42%	12,50%	0,00%
Malo	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pésimo	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

C-8d. Asociatividad: ¿vínculos con otras entidades? ¿Cómo evoluciona?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	346	100,00%	3.47%	84.39%	11.56%	0.58%
Creciendo	126	36,42%	33,33%	38,70%	20,00%	50,00%
Estable	207	59,83%	58,33%	57,19%	80,00%	50,00%
Decreciendo	6	1,73%	8,33%	1,71%	0,00%	0,00%
No está vigente	7	2,02%	0,00%	2,40%	0,00%	0,00%

C-9c. Relaciones con el personal. ¿Cuán eficaz es la comunicación con ellos?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	383	100,00%	3.92%	82.77%	11.49%	1.83%
Muy buena	144	37,60%	73,33%	38,17%	27,27%	0,00%
Buena	224	58,49%	26,67%	57,73%	68,18%	100,00%
Regular	14	3,66%	0,00%	4,10%	2,27%	0,00%
Mala	1	0,26%	0,00%	0,00%	2,27%	0,00%

C-9e. Relaciones con el personal. ¿Cómo es su relación con ellos?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	342	100,00%	2.63%	83.63%	12.28%	1.46%
Muy buena	152	44,44%	77,78%	44,41%	33,33%	80,00%
Buena	184	53,80%	22,22%	53,85%	64,29%	20,00%
Regular	6	1,75%	0,00%	1,75%	2,38%	0,00%
Mala	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

C-9g. Relaciones con el personal. ¿Fueron capacitados?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	342	100,00%	4.09%	81.58%	12.28%	2.05%
Si	249	72,81%	57,14%	73,84%	66,67%	100,00%
No	93	27,19%	42,86%	26,16%	33,33%	0,00%

C-9h. Relaciones con el personal. En tal caso. ¿Quién los capacitó?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	303	100,00%	2.64%	82.84%	10.89%	3.63%
Usted	113	37,29%	50,00%	38,25%	30,30%	27,27%

Dentro de la empresa	126	41,58%	12,50%	40,24%	54,55%	54,55%
Afuera	64	21,12%	37,50%	21,51%	15,15%	18,18%

C-9i. Relaciones con el personal. ¿Los evalúa?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	311	100,00%	2,57%	84,24%	11,90%	1,29%
Formalmente	34	10,93%	12,50%	11,83%	5,41%	0,00%
Informalmente	277	89,07%	87,50%	88,17%	94,59%	100,00%

C-10. ¿Principales problemas que aquejan a su empresa o emprendimiento?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	1.602	337,97%	4,18%	82,58%	11,11%	2,12%
Falta de crédito para inversiones	183	38,61%	23,81%	40,76%	31,25%	20,00%
Falta de renovación del equipamiento	82	17,30%	19,05%	17,22%	18,75%	10,00%
Atraso tecnológico	69	14,56%	14,29%	13,42%	20,83%	30,00%
Personal no capacitado	74	15,61%	4,76%	15,44%	16,67%	40,00%
Falta de capital de trabajo	94	19,83%	23,81%	20,51%	8,33%	40,00%
Atrasos en la cobranza	184	38,82%	33,33%	37,47%	50,00%	50,00%
Problemas de calidad	36	7,59%	9,52%	6,84%	14,58%	0,00%
Caída de la demanda	188	39,66%	19,05%	39,75%	54,17%	10,00%
Aparición de nuevos competidores	182	38,40%	61,90%	36,71%	39,58%	50,00%
Excesiva carga fiscal	228	48,10%	52,38%	47,34%	45,83%	80,00%
Crecimiento demasiado rápido	29	6,12%	9,52%	5,57%	10,42%	0,00%
Trabas en la legislación / regulación	83	17,51%	4,76%	17,72%	25,00%	0,00%
Aparición de nuevas tecnologías	49	10,34%	14,29%	10,63%	8,33%	0,00%
Trabas al aprovisionamiento de insumos	97	20,46%	23,81%	20,76%	18,75%	10,00%
Problemas entre socios	24	5,06%	4,76%	4,81%	8,33%	0,00%

D- ACERCA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE UTILIZA EN SU EMPRENDIMIENTO O EMPRESA:

D-1. ¿Cuenta con un SI informatizado?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	473	100,00%	4,44%	83,30%	10,15%	2,11%
Si *	297	62,79%	42,86%	64,21%	56,25%	80,00%
No **	176	37,21%	57,14%	35,79%	43,75%	20,00%

D-1^a.* Cuenta con un SI informatizado. En tal caso: ¿en que consiste?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	371	100,00%	2,43%	85,71%	8,89%	2,96%
Un sistema enlatado	114	30,73%	11,11%	31,13%	33,33%	27,27%
Herramientas de automatización de oficina	88	23,72%	33,33%	24,21%	12,12%	36,36%
Un desarrollo a medida efectuado internamente	84	22,64%	33,33%	22,33%	27,27%	9,09%
Un desarrollo a medida efectuado por terceros	85	22,91%	22,22%	22,33%	27,27%	27,27%

D-1b.* Cuenta con un SI informatizado. En tal caso: ¿para que lo usa?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	499	105,27%	2,40%	85,77%	8,42%	3,41%
Procesamiento de transacciones	225	47,47%	33,33%	47,59%	50,00%	60,00%
Soporte a las decisiones	107	22,57%	4,76%	23,54%	18,75%	40,00%
Acceso a internet	167	35,23%	19,05%	37,22%	18,75%	70,00%

D-1c.* Cuenta con un SI informatizado. En tal caso: ¿lo usa personalmente?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	286	100,00%	2.80%	84.62%	9.79%	2.80%
Si	236	82,52%	100,00%	82,23%	85,71%	62,50%
No	50	17,48%	0,00%	17,77%	14,29%	37,50%

D-1^a Cuenta con un SI informatizado. En tal caso (si no tiene): ¿tuvo alguna vez y dejó de usarlo?**

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	175	100,00%	6.86%	79.43%	12.57%	1.14%
No	166	94,86%	100,00%	94,96%	90,91%	100,00%
Si	9	5,14%	0,00%	5,04%	9,09%	0,00%

D-1b. Cuenta con un SI informatizado. En tal caso (si no tiene): ¿considera que no es necesario para su negocio?**

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	177	100,00%	6.21%	80.79%	11.86%	1.13%
Si	89	50,28%	54,55%	51,75%	38,10%	50,00%
No	88	49,72%	45,45%	48,25%	61,90%	50,00%

Relación entre D-1 con D-1^a, D-1b y D-1c:

Cat.	Tiene SI		¿En qué consiste?				¿Para qué lo usa?			¿Lo usa personalmente?		
	ABS	%	Categoría	ABS	%	Cat.	ABS	%	Cat.	ABS	%	
Si *	297	62,79%	Un sistema enlatado	106	29,53%	Procesamiento de transacciones	219	45,25%	Si	232	82,86%	
			Herramientas de automatización de oficina	86	23,96%	Soporte a las decisiones	103	21,28%	No	48	17,14%	
			Un desarrollo a medida efectuado internamente	84	23,40%	Acceso a internet	162	33,47%		280		
			Un desarrollo a medida efectuado por terceros	83	23,12%		484					
				359								
			¿Lo tuvo y lo dejó?			¿Lo considera necesario?						
No **	176	37,21%	No	155	94,51%	Si	78	47,56%				
			Si	9	5,49%	No	86	52,44%				
				473	100,00%		164			164		

E- ACERCA DE SU PROPIA TRAYECTORIA:

E-1. ¿En que funciones se formó (en estudios o en la práctica)?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	674	142,19%	4.75%	83.09%	9.05%	3.12%
Administración	161	33,97%	47,62%	33,92%	29,17%	30,00%
Comercialización	145	30,59%	52,38%	29,87%	25,00%	40,00%
Relaciones Humanas (personal)	84	17,72%	28,57%	17,72%	10,42%	30,00%
Producción / Servicios	172	36,29%	4,76%	36,71%	33,33%	100,00%
Otros	112	23,63%	19,05%	23,54%	29,17%	10,00%

E-2. ¿Qué estudios realizó?

			Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche
Totales categorías	471	100,00%	4.46%	83.23%	10.19%	2.12%
Primario incompleto	5	1,06%	0,00%	1,28%	0,00%	0,00%
Primario completo	10	2,12%	4,76%	2,04%	2,08%	0,00%
Secundario incompleto	43	9,13%	19,05%	9,44%	2,08%	10,00%
Secundario completo	119	25,27%	23,81%	26,53%	16,67%	20,00%

Técnico incompleto	9	1,91%	4,76%	2,04%	0,00%	0,00%
Técnico completo	51	10,83%	14,29%	10,46%	12,50%	10,00%
Universitario de grado incompleto	91	19,32%	14,29%	18,88%	25,00%	20,00%
Universitario de grado completo	112	23,78%	19,05%	22,70%	35,42%	20,00%
Universitario post grado incompleto	6	1,27%	0,00%	1,02%	2,08%	10,00%
Univesitario post grado completo	25	5,31%	0,00%	5,61%	4,17%	10,00%

E-3a. ¿En qué trabajó antes de dirigir su empresa? ¿En otra empresa?

		Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	399	100,00%	4,01%	82,21%	10,53%	3,26%
Como empleado	294	73,68%	75,00%	73,48%	73,81%	76,92%
Como directivo	45	11,28%	0,00%	11,59%	14,29%	7,69%
Como socio	27	6,77%	18,75%	6,10%	7,14%	7,69%
Otro	33	8,27%	6,25%	8,84%	4,76%	7,69%

E-3b. ¿En qué trabajó antes de dirigir su empresa? ¿En esta empresa?

		Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	205	100,00%	0,49%	86,83%	12,20%	0,49%
Como empleado	45	21,95%	0,00%	20,79%	32,00%	0,00%
Como aprendiz familiar del dueño	50	24,39%	100,00%	25,28%	16,00%	0,00%
Como directivo de segunda línea	29	14,15%	0,00%	12,92%	24,00%	0,00%
Otra	81	39,51%	0,00%	41,01%	28,00%	100,00%

E-3c. ¿En qué trabajó antes de dirigir su empresa? ¿Por su cuenta?

		Trelew	B.Aires	Córdoba	Bariloche	
Totales categorías	151	100,00%	1,32%	89,40%	8,61%	0,66%
Por su cuenta	151	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

5) DISCUSION Y CONCLUSIONES

◆ (a) Algunos comentarios sobre los datos recogidos

1. La muestra de emprendimientos seleccionados parece seguir las categorías previstas. Del total de PYME, pocas (12%) son “ME” (21 a 200 personas), así que mayormente la muestra es de “pequeñas”. Descartando las unipersonales (22%) y el 3% “otros”, la muestra abarca en su mayoría(63%) emprendedores de 2 a 20 personas.
2. Somos conscientes que “la cantidad de personas” no es el único (y hoy en día quizás ni siquiera el mejor) indicador de tamaño. Sin embargo, hemos optado por “lo sencillo”, por el modelo mental de la mayoría de los actores, y por no mezclar la unidad de medida con aspectos que hacen a las conclusiones.
3. Aventurándonos a una primera comparación entre zonas (pese a la menor representatividad de dos de ellas), observamos que las PYMEs de mayor tamaño promedio (6 a 50 personas) son las relevadas en Bariloche (antes de las cenizas): 64%; y las de menor tamaño promedio (1 a 5 personas) son las de Trelew: 71%, comparadas con Buenos Aires (59%) y Córdoba (46%). QUEDA PARA FUTUROS ESTUDIOS EN TRELEW DETERMINAR SI ESA RELATIVA “PEQUEÑEZ” RESPONDE A LA REALIDAD O A LA MUESTRA, Y EN EL PRIMER CASO POR QUÉ.

4. Dato importante: un tercio de la muestra viene de “otra categoría”, destacándose Córdoba (40%): es lógico que cuanto mayor el tamaño promedio, más frecuente haber cambiado. Más importante aún: casi la mitad (44%) no cree que quedará en la categoría actual (aunque Córdoba solo 35% pero Bariloche ¡70%!). SIGNIFICA QUE TENEMOS “OTRA” COMPLEJIDAD: LA DE SUBIR UN ESCALÓN.
5. Otro dato interesante: más de 40% de la muestra considera que su tamaño respecto de la competencia lo beneficia (salvo Córdoba 20%), mientras que solo 17% considera que lo perjudica (salvo Bariloche 20%). AMERITA ESTUDIOS MÁS EXTENSOS PUES PARECE CONTRADECIR OPINIONES GENERALIZADAS.
6. Para casi 70% de la muestra su emprendimiento, como proceso organizativo, es entre poco y bastante complejo, aunque para casi el 20% es muy complejo. Pero lo llamativo es que para el 50% esa complejidad AUMENTA, entre bastante, mucho y muchísimo (67% en Trelew!). ESTO INTRODUCE UN NUEVO FACTOR RESPECTO DE LA COMPLEJIDAD: LA DIFERENCIA ENTRE NIVEL Y TENDENCIA.
7. Para el 50% la complejidad también lo afecta personalmente en su función directiva, aunque su crecimiento (46%) es algo menor que en el caso empresarial. RESULTADO DUDOSO RESPECTO DE LA HIPÓTESIS DE QUE LA COMPLEJIDAD EN LA PYME ES MAYOR PARA EL EMPRESARIO QUE PARA LA EMPRESA, COMPARADO CON LA GRANDE. CONVENDRÁ SEGUIR INVESTIGANDO.

◆ **(b) Otras conclusiones**

En virtud de la extraordinaria riqueza de información que brinda esta etapa de la investigación, se considera conveniente dejar abierto este aspecto para incorporarlo al nuevo proyecto de investigación “SUPERVIVENCIA Y SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMES EN ARGENTINA” a presentar en Junio de 2012.

6) BIBLIOGRAFIA

- Cleri, Carlos (2007). El libro de las Pymes. Granica, Buenos Aires.
- De la Peña, José Antonio (2001). La Complejidad de la Complejidad. En Cinta de Moebio N° 10, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Etkin, Jorge R. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Oxford, México.
- Fasiolo Urli, Carlos A. (2006). Emprender el Camino. Osmar D. Buyatti, Avellaneda.
- FIEL (1996). Las pequeñas y medianas empresas en la Argentina. Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, Buenos Aires.
- Foerster, Heinz von (1982). Observing Systems. Intersystems Publications, California.
- Fucaracce, Jorge Raúl (2003). Conociendo a las PYMES. La Colmena, Buenos Aires.
- García, Rolando (2006). Sistemas complejos. Gedisa, México.
- George, Michael y Wilson, Stephen A. (2004). Conquering Complexity in your Business. McGraw Hill, Nueva York.
- Hall, Jeremy J. S. B. y Cox, Benita M. (1884). Complexity: is it really that simple. En Development in Business Simulation & Experiential Exercises, volume 21. Eds. David

- Currie y James Gentry, Oklahoma State University.
- Heinseberg, Werner (1958). *Physics and Philosophy*. Harper & Row, Nueva York.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2008). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill, México.
- Herrscher, Enrique G. (2003). *Pensamiento sistémico*. Granica, Buenos Aires.
- Herrscher, Enrique G. (2007). *El círculo virtuoso: cambiar–planificar–aprender–cambiar*. Granica, Buenos Aires.
- Herrscher, Enrique G. (2008). *Planeamiento sistémico*. Granica, Buenos Aires.
- Herrscher, Enrique G. y otros (2009). *Administración: aprender y actuar. Management sistémico para PyMes*. Granica, Buenos Aires.
- Heywood, Suzanne, Spungin, Jessica y Turnbull, David (2007). *Cracking the complexity code*. En *The McKinsey Quarterly*, número 2.
- Irigoyen, Horacio A. (2000). *¿Las Pymes en el 2000? Errepar*, Buenos Aires.
- Maldonado, Carlos Eduardo (2003). *Marco teórico del trabajo en Ciencias de la Complejidad y siete tesis sobre la complejidad*. En *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, vol. IV, números 8 y 9.
- Manteca Acosta, Carlos (1996). *Microempresas. Administración contable. Gestión Participativa. Calidad Total. Manual para Emprendedores*. Ed. del Autor, Buenos Aires.
- Meredith, Geoffrey G., Nelson, Robert E. y Neck, Philip A. (1962). *Lo que todo pequeño empresario debe saber*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Morecroft, J. D. W. y Sterman, J. D. (1994), *Modeling for Learnig Organizations*. Productivity Press, Portland.
- Ortega y Gasset, José (1957). *Hombre y Cultura en el siglo XX*. Guadarrama, Madrid.
- Press, Eduardo (2005). *Psicología de las Organizaciones*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Provost jr., Wallace H. (1982). *Structure and Change in Complex Systems*. En www.geocities.com/~n4bz/gst/gst0.htm.
- Provost jr., Wallace H. (1998). *Contingency and Complexity in the Social Theory of Niklas Luhmann*. En www.geocities.com/~n4bz/lusoc/lusoc1.htm.
- Raiza Andrade y Cadenas, Evelyn, Pachano, Eduardo, Pereira, Luz Marina y Torres, Aura (2002). *El Paradigma Complejo: un cadáver exquisito*. En *Cinta de Moebio N° 14*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Rodríguez, Alexandre (2001). *Managing complex business-IT problems*. Cutter Consortium, personal advice.
- Rodríguez, Darío (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega, México.
- Rodríguez Ulloa, R. (1999), *Soft System Dynamics Methodology (SSDM): A Tool for Social Systems Analysis and Design*. *Proceedings of the 43rd. Annual Meeting of ISSS*, Asilomar, California.
- Sáez Vacas, F., García, Oscar, Palao, Javier y Rojo, Pedro (2003). *Gestión de la complejidad en la empresa*. Capítulo 19 de *Innovación tecnológica en las empresas*. Departamento de Ingeniería de Sistemas Telemáticos.ETS de Ingenieros de

Telecomunicación. Universidad Politécnica de Madrid.

Schumacher, E. F. (1983). Lo pequeño es hermoso. Hyspamérica, Buenos Aires.

Sim, Youn-Soo (2007). Internacional Relations & Complex Systems. 51° Encuentro de la ISSS, Tokio.

Soto González, Mario (1999). Edgar Morin: Complejidad y sujeto humano. Tesis de doctorado, Universidad de Valladolid.

7) DIVULGACION DE RESULTADOS EMERGENTES DEL PROYECTO Y ESTADO DE ACEPTACION DE LAS MISMAS

Se dividen en:

- a) Presentación de trabajos en Congresos, Jornadas o equivalentes, a nivel internacional:
- Madison (E.U.A.), 14 al 19 de julio de 2008, The 52nd Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences. Ricardo Barrera y Ricardo Frías presentaron “Are Organizational Size and Efficiency Engaged?”.
 - México, 6 al 8 de noviembre de 2008, Tercera Reunión Regional de ALAS (Asociación Latinoamericana de Sistémica). Ricardo Frías y Ricardo Barrera presentaron “Grande o Pequeña, más que una Categoría, Distingue una Especie”.
 - La Habana, 6 al 8 de enero de 2010, 5to Congreso Bienal Internacional Complejidad 2010. Ricardo A. Frías, Enrique G. Herrscher y Ricardo M. Barrera presentaron “Los desafíos de las PYMEs: crisis, innovación, asociatividad, en el marco de propiedades emergentes”.
 - Brisbane (Australia), 12 al 17 de julio de 2009, The 53st Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences. Ricardo Barrera presentó “Crisis! Jobless and Small Business: Danger and Hope”.

Todos estos trabajos estuvieron previamente sujetos a arbitraje y fueron aceptados.

- b) Una vez aceptado este informe, se hará la publicación electrónica del mismo, para divulgar en las Universidades e Instituciones empresariales, para divulgar sus resultados y generar la retroalimentación de las críticas que se reciban, y aplicarlas al proyecto futuro.

8) TRANSFERENCIA DE RESULTADOS

Se detallan en 7), b). A esto se agrega que durante la realización de las encuestas, a cargo de alumnos de las diferentes cátedras en las Universidades y sedes en que se efectuaron, así como en el procesamiento de los resultados, en la cátedra Estadística, en Ushuaia, los estudiantes recibieron e interactuaron con los empresarios, generando una activa transferencia. Se hicieron reuniones con esos alumnos, con posterioridad, interactuando con los docentes investigadores, para comentar y discutir los resultados. Esto se solapa con lo indicado en 9).

9) ACTIVIDADES FORMATIVAS.

Organización, por parte de los docentes de las cátedras de Planeamiento y Estudios de Factibilidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, de Análisis de Sistemas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNPSJB y equivalente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, de equipos de alumnos de esas cátedras, capacitación de los mismos en la práctica de entrevistas y análisis de organizaciones y planes de negocios,

selección (por ellos) y contacto (por las cátedras) de empresas medianas, pequeñas o micro-empresarios a entrevistar, guía y supervisión de los alumnos entrevistadores, realización de 474 encuestas, reunión de los alumnos entrevistadores con los docentes para comentar cada una de las entrevistas realizadas como parte de su aprendizaje, confección de un resumen de tales comentarios, y entrega de los mismos junto con las encuestas para su envío a la Unidad de Cómputos.

Para los alumnos que efectuaron las encuestas fue una experiencia de aprendizaje teórico – práctico sumamente valiosa acerca del funcionamiento y de la problemática de las PYMEs, escala organizativa de amplísima mayoría en nuestro país.

10) FINANCIAMIENTO.

Fue la dispuesta por Ciencia y Técnica de la UNPSJB, que no diferenció según las necesidades. El primer aporte fue destinado íntegramente a la compra de bibliografía para Ushuaia y Trelew, Facultad de Ciencias Económicas. El último aporte se destinará a la publicación electrónica.

Por parte de la UBA no hubo.

11) OTROS ELEMENTOS DE JUICIO.

Cabe consignar que el presente fue un trabajo multi-universitario, que además de la parte conceptual y de la obtención de la gran mayoría de datos de la zona de Buenos Aires (CABA) (manejadas por esta Facultad) y de la parte de computación (manejada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, en Ushuaia), contó con la colaboración - tanto en cuanto a lo conceptual como en la obtención de datos - de docentes y alumnos de dicha Universidad patagónica, de la Universidad Nacional de Córdoba y de una graduada de la UBA en la zona de San Carlos de Bariloche (relevamiento efectuado antes del desastre de las cenizas del volcán Puyehue). Ello permitió cotejar datos correspondientes a esas cuatro zonas. Este tipo de investigación inter-universitaria, cada vez más difundido en todo el mundo, lo consideramos como muy auspicioso para nuestro país.

12) FASE DE RECOMENDACIONES

La riqueza de información obtenida por la presente investigación hace aconsejable plantear otra etapa, consistente en el nuevo proyecto mencionado más arriba.

◆ Principales metas:

Se plantearán diferentes modelos, y a éstos se los reformulará a través del ensayo tipo prueba y error de los resultados de los mismos.

Se crearán nuevos constructos o herramientas necesarias según avance la construcción teórica, en función de los objetivos y propósitos de la nueva investigación.

Asimismo, se procederá a la presentación de los resultados, para su crítica, en presentaciones nacionales e internacionales relevantes, con la traducción pertinente.

Investigadores que también Participaron:

Eduardo Fuks (UBA)

Eduardo Zwarycz (UBA)

Fabiana Alonso (UBA – Bariloche)

Ana Leal (UNC – Córdoba)

José Luis Artaza (UNPSJB . Ushuaia)

Jorge Daniel Ontivero (UNPSJB . Ushuaia)

TITULO: PEQUEÑAS EMPRESAS, GRANDES EMPRESARIOS. UNA MIRADA DIFERENTE PARA REVISAR SU PROBLEMÁTICA.

DIRECTOR: Dr. Enrique G. Herrscher

UNIDAD EJECUTORA:

Enrique G. Herrscher
Ricardo M. Barrera
Adriana Fantini
Marta Dans
Carlos A. Suárez
Pedro Gustavo Cajaraville
Víctor A. Zamora
Mario Daniel Corroccoli
Eduardo Scagnetti
Ricardo A. Frías

Fecha de Iniciación: 01/04/2008

Fecha de Finalización: 30/11/2011

RESUMEN: Durante el Proyecto se realizaron, por alumnos de las Licenciaturas de Administración de las Universidades Nacionales de la Patagonia San Juan Bosco, Buenos Aires, Córdoba y Comahue, bajo la dirección y supervisión de Eugenio Zwarycz y Eduardo Fuks en Buenos Aires, Ana Leal en Córdoba y Adriana Fantini, Eduardo Scagnetti y Marta Dans en la Patagonia, las entrevistas preparadas y las encuestas diseñadas en las etapas anteriores, alcanzando a 474. Las mismas fueron concentradas en la Unidad de Informática de la U. N. de la Patagonia sede Ushuaia, donde alumnos de informática bajo la dirección y supervisión de Jorge Ontiveros y José Artaza las procesaron.

Con anterioridad se habían consensuado las grandes líneas investigativas, analizado la categorización de las empresas por tamaño, actividad y desde el paradigma de la complejidad, analizado el material estadístico y bibliográfico, establecido las hipótesis a comprobar y el marco teórico a utilizar, diseñado la encuesta y establecidas las normas operativas para los alumnos a fin de asegurar un alto nivel de calidad y homogeneidad en los relevamientos.

Con la información emitida por la Unidad de Informática en poder de cada grupo, se investigaron las correlaciones y posibles relaciones de causa-efecto, modificaron las hipótesis y las diferencias entre las tres zonas investigadas, tras lo cual se trabajó en las conclusiones. Se encontró "otra" complejidad, la de subir otro escalón en la categoría.

También surgió un nuevo factor respecto de la complejidad: la diferencia entre nivel y tendencia. Asimismo, se han contradicho opiniones generalizadas, en cuanto que muchos de los entrevistados (40%) considera que su tamaño lo beneficia respecto a la competencia.