



HECTOR JOSE LAZZARINI
SERGIO ALBANO
MARIA CRISTINA ARRIAGA
MARIANA LAHITTE
MONICA LO PRESTI
ANGEL PEREZ CORTES
MONICA SPOTORNO

Instituto de Investigaciones ADMINISTRATIVAS., Escuela de ADMINISTRACION.

TÍTULO: SISTEMAS INTELIGENTES, REORGANIZACION EMPRESARIAL Y GENERACION DE EMPLEO

INTRODUCCIÓN

SISTEMAS INTELIGENTES, REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y GENERACIÓN DE EMPLEO

El propietario de una pequeña empresa tiene que afrontar la variedad de responsabilidades, conocimientos y tareas que puede ser tanto o mayor que la que afrontan los ejecutivos y gerentes de las empresas más grandes. Se habla de la variedad o rango de gestiones y no de la cantidad de éstas.

La intención es proporcionar un primer panorama general de todas las influencias que afectan al propietario PYME, comprometido con objetivos de crecimiento. El mismo está impulsado por sus necesidades básicas internas, personales y organizacionales.

Una empresario PYME está presionado e influenciado por muchas fuerzas. Las mismas han sido agrupadas en el modelo general en cinco grandes categorías:

1. Información
2. Management
3. Manager
4. Organización
5. Internalización



1. LA INFORMACIÓN

La información es la base del aprendizaje para el crecimiento en las condiciones que van marcando los tendencias recesivas y los escenarios de la seguridad.

Este aprendizaje a su vez está diseñado en el concepto y la práctica emprendedora para el logro del conocimiento por un circuito de resultados centrado en la necesidad del cambio

Una de las empresas más importantes del vestuario, comenzó hacia varias décadas atrás como una pequeña empresa montada por un ingeniero y un contador. Luego de haber crecido, superando a los grandes competidores de aquel momento, el contador tomó roles de ingeniero y viceversa. Cuando le preguntaron cuál era la clave del éxito habiendo comenzado de cero y ganándole a grandes competidores, uno de los participantes resumió las bases de su aprendizaje pasado diciendo: -"Aprendimos que no estábamos cortando telas o utilizando una tecnología competitiva para hacerlo. La base del éxito fue que en vez de considerar que nos ocupábamos de productos y cosas físicas, estábamos realmente manejando información"- Indudablemente de orden técnico, organizacional, de mercados, financiera y logística.

Este aprendizaje tiene varios capítulos interaccionados:

- El resultado del proceso de decisión que produce tipologías de empresas PYMEs ganadoras y perdedoras.
- La medición de las tolerancias de fallas por medio de tests o pequeños tableros de control
- El apoyo de las tecnologías de la información

La relación básica que regula a este ciclo de aprendizaje puede ser expresada a partir de la siguiente secuencia:

Resultados → PYMES ganadoras o perdedoras → Evaluación de desvío o fallas de la performance del crecimiento real alcanzado → Cambio managerial versus Continuidad managerial.

2. EL MANAGEMENT DEL PROCESO DE DECISIÓN

La información y el aprendizaje para el cambio, se relacionan estrictamente con el proceso de decisión del management para el crecimiento PYME.

Este proceso abarca los siguientes pasos o subprocesos

1. **Reconocimiento del problema** :crisis, supervivencia o crecimiento
2. **Búsqueda de Soluciones** en el medio interno y externo de la empresa



3. **Elección de las alternativas estratégicas del crecimiento** a partir de los cuatro patrones de conducta de la apertura mental: pragmática secuencial, oportunista, visionaria o acumuladora.
4. **Acción** de ejecución de las estrategias de crecimiento seleccionadas en el sub-proceso anterior
5. **Resultados** concretos que produce el proceso de decisión, y que son agrupados en ocho perfiles de PYMES exitosas o perdedoras.

Este proceso fue desarrollado a principios del siglo pasado por John Dewey quien estableció las etapas que sigue cualquier persona para arribar a una decisión, en nuestro caso el crecimiento sostenible Pyme.

2.1.

LA NATURALEZA DEL PROCESO DE DECISIÓN SEGÚN JOHN DEWEY

1. *Reconocimiento del problema.* ¿Qué está pasando para que el proceso se inicie?
2. *Investigación.* ¿Cuáles son las fuentes de información que se pueden utilizar para llegar a una decisión y cuál es la influencia relativa de cada una?
3. *Evaluación de alternativas.* ¿Cuáles son los criterios u otros factores que pueden utilizarse para establecer alternativas?. ¿Cuáles son los que más influyen en motivar la intención de encontrar soluciones concretas?.
4. *Elección.* ¿Cuál es la elección que debe realizarse de las alternativas disponibles?.
5. *Resultados* ¿Es la elección seguida de satisfacción o por la duda de que una correcta decisión ha sido efectuada?

Citado en Engel, James, F, Blackwell, Roger D., Kollat David T. (1978).

3. LOS MANAGERS

Los distintos empresarios PYMES no tienen el apoyo de estamentos técnicos de planificación, no utilizan procesos de planificación complejos, en sus empresas. No tienen los recursos para ello. Dependen del talento natural del propietario, quien recurre para solucionar sus problemas a sus socios y pocas veces a algunos de sus empleados más antiguos o de confianza.

Conversando con funcionarios municipales dedicados al sector, la observación que más se escucha en las cartas está relacionada con la mentalidad. Ésta es definida como una suerte de capacidad intuitiva para ir pensando las soluciones de los problemas a medida que se presentan.

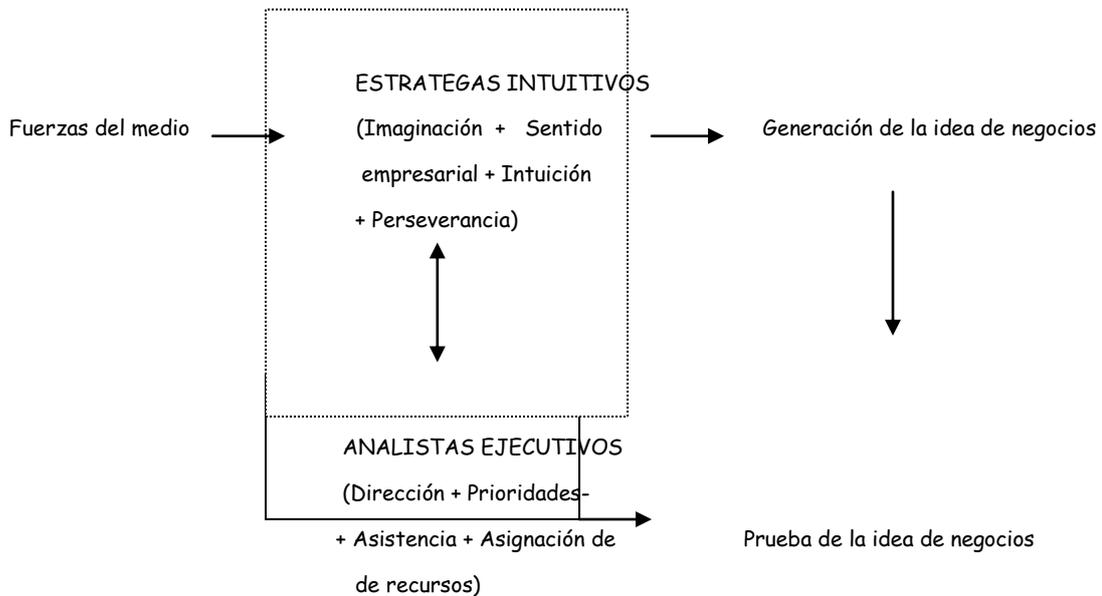
Al iniciar las empresas y en razón de las inversiones a realizar y la necesidad de crear los medios de producción física o de servicios, se agudiza el interés hacia algunos temas relacionados con la organización de la empresa, el tipo de clientes y las condiciones de ubicación del negocio, para facilitar el

acceso de los clientes cuando es factible o para disminuir costos de transporte, obtención de personal y acceso a relaciones de alto valor financiero.

En el modelo propuesto se habla específicamente de la mentalidad emprendedora. Ésta se define como el conjunto de criterios, actitudes, e intenciones propicias para resolver problemas y crear nuevas oportunidades para el crecimiento.

Siguiendo a Ohmae (1989) se considera que las estrategias de crecimiento no provienen de un análisis riguroso, sino de un particular estado mental. Es lo que este autor llama como la mente del estratega en la cual la percepción y la consecuente determinación en pos del cumplimiento, a menudo equivalente a un sentido de misión, alimentan a un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional.

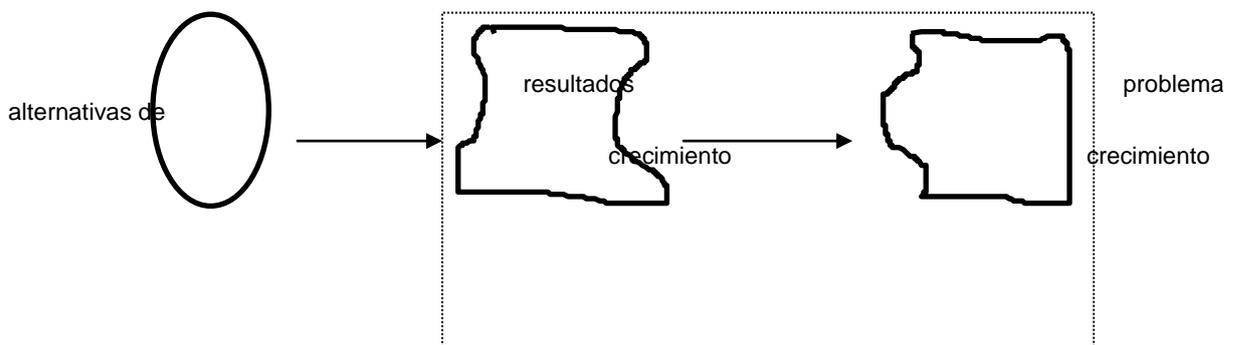
A. ENFOQUE DE LA MENTALIDAD EMPRESARIAL DE LAS CULTURA DE LAS GRANDES CORPORACIONES JAPONESAS SEGÚN KENICHI OHMAE (1998)



MENTALIDAD EMPRESARIAL

B. Enfoque de la mentalidad emprendedora aplicable a un empresario PYME

(Adaptado de OPEN MIND)





El manager PYME, al contrario de la practica de las grandes corporaciones, realiza muchas veces la suma de los roles del Analista ejecutivo y El estratega Intuitivo. En el trabajo, el cumplimiento efectivo de estos roles, es medido y evaluado por la calidad del Estilo de Acción y la dimensión de la Estatura Estratégica.

4. LA ORGANIZACIÓN

En el management de crecimiento PYME la organización en si es una especie de máquina de producir crecimiento.

Por su parte, la creación del valor cotizabile por dinero que genera la organización PYME está estrictamente ligada a la posición patrimonial de los propietarios de las empresas. Tanto para perderlo si las cosas van mal y no se crece, como para acumularlo si sucede lo contrario.

A diferencia de las grandes corporaciones en las cuales la propiedad se separa de la conducción, en las empresas pequeñas trabajan juntas. Para una mayor comprensión y siguiendo los enfoques de la Escuela contable brasilera de Lopez de Sa, las componentes patrimoniales derivadas del "producto crecimiento" que genera la organización PYME se dividen en tres partes:

1. *Las relaciones patrimoniales.* ¿Qué efectos tendrá sobre el patrimonio PYME la implementación de las distintas ideas de negocios actuales o potenciales?
2. *Las capacidades patrimoniales.* ¿Cuáles son las capacidades patrimoniales que se deberán arriesgar para implementar las ideas de crecimiento?. ¿Se recuperarán o se perderán?
3. *Las funciones patrimoniales.* ¿Cómo funcionará la posición financiera, comercial y de consenso con el ambiente interno y externo de la organización PYME? ¿Será efectiva o tendrá dificultades al estar limitada por la falta de una estructura organizacional flexible y operativa?

5. LA INTERNALIZACIÓN

El equilibrio de las estrategias de crecimiento con su implementación en la practica, están básicamente relacionadas con el grado de realismo del grupo conductor de la pequeña empresa.

Dejando de lado las fantasías que terminan en grandes derrotas emocionales, financieras y operativas, en las nuevas condiciones de las economías IN (INseguridad, INcer-



tidumbre) el management del crecimiento PYME deberá tener en cuenta tres grandes condicionantes:

1. Los Factores claves del Crecimiento. Definidos bajo el triángulo de las 3C (compromiso, competitividad y consenso).
2. Las relaciones entre estos conceptos con las batallas del crecimiento
 - 2.1. relación competitividad - competencia
 - 2.2. relación liderazgo - consenso
 - 2.3. relación negociación-conflictos.
3. Las reglas práctica que gobiernan a estas relaciones.

Los factores, las relaciones y la reglas conforman la estructura mental de internalización de las influencias del medio externo a la luz de las creencias, actitudes e intenciones de los conductores y empleados de estas organizaciones más pequeñas.

Demás esta decir que el cambio de actitudes o creencias, por ejemplo, puede cambiar la estructura mental del management PYME generando nuevos hábitos que transformen las tipologías organizacionales de perdedoras a ganadoras.

Como se ha expresado en el primer punto, éste es un aprendizaje estrictamente ligado al liderazgo de los conductores PYMES y a su capacidad de equilibrar los tiempos de expansión con los de compensación y nutrición personal e institucional.

RESUMEN

Si bien el proceso de crecimiento es complejo, se lo ha dividido para su mejor comprensión y aplicación, en cinco partes. La primera explica al proceso de aprendizaje para el crecimiento sostenible de este tipo de empresas. La segunda estudia al proceso de decisiones para alcanzar los objetivos trazados de expansión y acumulación patrimonial de la empresa y sus propietarios. La tercera identifica a la principal actora del cambio: la mentalidad emprendedora. Dividida en sus dos partes principales: a) La Estructura Estratégica ligada al rol del Estratega Intuitivo; b) El estilo de acción relacionado con el rol del Analista Ejecutivo. El guión del crecimiento PYME denota dos roles para un mismo personaje: el empresario propietario o el grupo conductor de la organización. La cuarta categoría se refiere a la organización, concebida en sí misma como una máquina generadora del "producto crecimiento". Este último, puede ser un multiproducto con una amplia variedad de ideas y unidades de negocios. Pero todas estas partes, no deben perder su esencia integrada: son sólo medios de apoyo a la finalidad última del crecimiento patrimonial, espiritual y social de la familia integrada PYME, Sociedad de responsabilidad limitada o simplemente de hecho. La quinta categoría corresponde a la internalización de las influencia del medio en el dominio mental de los conductores y conducidos



de la empresa. De la efectividad de esta operación mental depende en mucho la generación de las actitudes, creencias e intenciones que empujan el carro del crecimiento por la senda del progreso o le ponen palos en las ruedas trabando su movimiento.

Bibliografía

- Aaker, David, Myers John. 1975. Advertising Management. Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Ackoff, Russel, 1978, The Art of Problem Solving. Wiley. New York
- Bratko, I "*Programming for Artificial Intelligence*" Ed. Addison-Wesley England 1987
- Clelad, David, King, Williams, 1975. Systems Analysis and Project Management. Ms Graw-Hill Series in Management. McGraw-Hill Book Company.
- Costa, Eduardo. 2001. Global E-Commerce Strategies for Small Business. Massachusetts. The MIT Press. London. England.
- Deming, W. E. "*Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis.*" (Trad. J. N. Medina y M. Gonzalbez Ballester) Madrid: Ed. Díaz De Santos S.A. 1989
- Dewey John 1910. How We Think. Heat. New York.
- Drucker, P. "*Los desafíos de la administración en el siglo XXI*" (Trad. H. Pons) Argentina. Ed. Sudamericana 1999
- Engel, James, F, Blackwell, Roger D., Kollat David T. (1978), Consumer Behavior, The Dryden Press. Hinsdale, Illinois.
- Fayyad Usama, M y otros "*Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*" United States. AAAI Press. 1996.
- Festinger, A, 1957. A Theory of Cognitive Dissonance. Harper & Row. New York.
- Gómez Gras, J. M. "*Estrategias para la Competitividad de las Pyme.*" Madrid: Ed. Mc Graw Hill. 1997
- Hamel, G y Prahalad. C. K. "*Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.*" Ed. Ariel S. A. Argentina 1996. Harrison, Bennett, 1971. La empresa que viene. Paidós Empresa 46. Barcelona, Buenos aires, México.
- Horovitz Jacques. "*La calidad del servicio. A la conquista del cliente.*" Ediciones Focus. 1991.



Holland, J. H. *"Adaptation in Natural and Artificial Systems"* A Bradford book, The MIT Press, England 1992.

Kami, Michael J. 1989. Puntos Estratégicos. McGraw-Hill.

King, Thomas. 1981. Problem Solving. In a Project Environment. John Wiley & Sons.

Kohrs, Leopold, 1978. The Breakdown of Nations, New York, Dutton.

Kohrs, Leopold, 1973. Development without Aid: The Translucent Society. Wales Davies, 1971.

Kotler, Philip, 1980. Marketing Management. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Knight L. Vaaler, P, Katz, R. 2001. Creative Destruction. Business Survival Strategies on the Global Internet Economy, Massachusetts Institute of Technology. The MIT Press.

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel, Joseph. *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Editorial Granica.

Schumacher. E. F. 1998. Small Is Beautiful: Economics as If People Mattered, London Harper Perennial.

Ohmae, Kenichi. (1994). La mente del estratega. Mc Graw Hill. Serie de Management.

Rosenberg, M.J., Abelson, R. P. (1960). An Analysis of Cognitive Balancing in Attitude Organization and Change. Cited by Aaker, David, Myers, John. Advertising Management. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.