

LITTEC

Universidad Nacional de General Sarmiento - Instituto de Industria
Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo,
Empresa y Competitividad



De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa.

**Claudio Fardelli Corropolese¹, Mariana Ciancio²,
Cecilia Chosco Díaz³, Ricardo Zalazar⁴.**

DT 05/2007

Año 2007

¹ Investigador Docente, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

² Investigadora Docente, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

³ Investigadora Docente, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

⁴ Investigador Docente, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

De Emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa.

*Claudio Fardelli Corrololese (UNGS): ccorropo@ungs.edu.ar , Mariana Ciancio (UNGS): mciancio@ungs.edu.ar, Cecilia Chosco Díaz (UNGS): cdiaz@ungs.edu.ar
Ricardo Zalazar (UNGS): rzalazar@ungs.edu.ar*

Introducción

La creación y promoción de nuevas empresas ha recibido atención creciente en el campo de estudios de las organizaciones, especialmente, a partir del desarrollo de las empresas de base tecnológica, la aceptación del concepto de entrepreneurship, y las políticas públicas de fortalecimiento a la creación de empresas como alternativa al problema del desempleo y del desarrollo regional.

Estos estudios se han concentrado en la caracterización del proceso emprendedor y en las condiciones que generan una cultura emprendedora y aseguran la supervivencia de las nuevas empresas; sin embargo no se ha desarrollado suficientemente el abordaje de los procesos de desarrollo, estructuración y aprendizaje organizacional. Poco se sabe, sobre la evolución y dinámica de las estructuras y procesos, de los patrones de aprendizaje, gestión del conocimiento y de la construcción de la identidad organizacional durante la etapa inicial de una empresa.

En este trabajo se presenta el análisis realizado sobre tres de los casos abordados, se trata de tres empresas de base tecnológica, una dedicada a la producción de tarjetas magnéticas y las otras dos a la prestación de soluciones de software, las tres creadas a fines de los años ochenta atravesaron exitosamente la vicisitudes del contexto argentino mostrando flexibilidad, capacidad de adaptación y aprendizaje y capacidad para aprovechar oportunidades, mostrando en estos procesos ciertas similitudes que nos permiten realizar algunas reflexiones acerca de cómo han llevado adelante el proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa. El relevamiento de los casos se ha realizado en dos etapas, la primera realizada en octubre de 2006 y la segunda en mayo de 2007, además de completar la información los seis meses que median entre una y otra llegada a campo han permitido observar la evolución y avances del proceso de desarrollo organizacional en cada uno de los casos; el conjunto de la información aún está análisis por lo que las reflexiones aquí vertidas tienen el carácter de aproximación preliminar.

En primer término se realiza una breve presentación del marco teórico desde el cual realizamos el análisis de estos casos, donde se combinan elementos del Desarrollo Organizacional, la Teoría Basada en los Recursos, el liderazgo y el Enfoque de Redes, con el fin de asegurar un abordaje que tenga en cuenta la complejidad de los procesos en estudio.

A continuación se realiza una presentación de cada uno de los casos, su historia, sus características y un breve análisis del proceso evolutivo de cada uno.

Como cierre se dejarán planteadas una serie de reflexiones preliminares, surgidas del análisis conjunto de los casos, acerca del proceso de desarrollo organizacional, que es posible plantear a partir del análisis conjunto de los tres casos presentados.

Metodología

El trabajo propone un primer abordaje de carácter exploratorio, basado en el estudio de diez casos de empresas intensivas en conocimiento. En tal sentido se eligió un abordaje cualitativo, como forma de profundizar en las experiencias y aprendizajes de los empresarios durante los primeros años de actividad de sus emprendimiento. Entendemos que una investigación de este tipo nos permitirá situarnos en la dimensión de los porqué y los cómo que guían esta investigación, de manera tal de comprender con mayor detalle la complejidad de los procesos,

experiencias y significados implícitos en los procesos de crecimiento y consolidación organizacional de una empresa.

Dada la elección metodológica realizada, el instrumento de relevamiento elegido fue la realización de entrevistas en profundidad.

El trabajo de campo se ha desarrollado sobre la metodología de entrevistas en profundidad. En la selección de los casos se han tenido en cuenta el carácter dinámico de estas empresas, y el crecimiento sostenido que este sector ha mostrado en los últimos cinco.

Para ello se ha concentrado el trabajo en empresas jóvenes pertenecientes a los sectores de software, ingeniería y robótica, biotecnología y consultoría y soluciones. El análisis comparativo que se presenta en este trabajo así como sus conclusiones buscan establecer las posibles relaciones que permitan explicar los elementos principales que constituyen el proceso evolutivo que lleva a un emprendimiento de características complejas a ser una empresa. Comprendiendo al mismo no solo desde el crecimiento en términos económicos o de recursos humanos, sino también desde la complejidad, la formalización, la estrategia y la constitución de la identidad organizacional.

Marco Teórico

Con el objeto de explicar el proceso de desarrollo de las empresas PyME de base tecnológica, hemos elaborado un marco teórico que integra los enfoques del Desarrollo Organizacional, la Teoría de Administración con algunos conceptos de la corriente Evolucionista de la Teoría Económica Heterodoxa. De este modo, se busca obtener una nueva definición de crecimiento organizacional que no se limite únicamente a términos económicos o de recursos humanos, sino también desde la complejidad, la formalización, la estrategia y la constitución de la identidad organizacional y realizar aportes a la teoría de la organización y a la gestión de PyMEs al explicar factores clave de su desarrollo.

Para comprender las prácticas de gestión de los primeros años de una empresa y los avances que la llevan de su estadio de emprendimiento hacia su estadio de empresa., es necesario estudiar el desarrollo evolutivo, la gestión del crecimiento, y las dinámicas de aprendizaje que le han posibilitado a la empresa superar las tensiones y conflictos durante sus etapas tempranas.

Es por ello que para este análisis se toman a la teoría del Desarrollo Organizacional como un marco para estudiar los procesos de evolución y cambio intra-organizacional que se generan en las distintas instancias de crecimiento y consolidación de una empresa ya que permite integrar las estrategias de crecimiento y cambio organizacional con las nociones de adaptación y el logro de equilibrios organizativos. A su vez, consideramos que la gestión del crecimiento ocupa un rol fundamental dado que es concebida y asimilada a un conjunto de procesos identificables en comportamientos biológicos (de supervivencia, de captación de la demanda, de aprendizaje de pares), estratégicos (de logro de efectividad a partir de la consolidación de procesos internos) y políticos (basados en la construcción de espacios de liderazgo).

La noción biológica de crecimiento se asocia a aquellas instancias de crecimiento no planeadas, producto de la dinámica de mercado. En esta línea, Penrose (1959) sostienen que las empresas PyMEs, de manera reactiva, gestan su crecimiento en la detección de oportunidades en el entorno delimitadas por los espacios que las organizaciones de mayor tamaño dejan vacantes durante el proceso de expansión. De este modo, la dinámica de expansión de las empresas PyMEs en un mercado determinado dependerá del número y naturaleza de los nichos emergentes y de la capacidad que muestren estas empresas para ingresar y aprovecharlos. Esta postura concuerda con algunos aspectos del *crecimiento cuantitativo* de una empresa que se expresan en:

- El incremento de la estructura organizativa. Esto se refleja en el tamaño de la empresa, y su personal.
- El incremento de la capacidad de absorción de la demanda. Esto es posible mediante la adaptación de su capacidad de producción.
- El desarrollo de “puestos de trabajo clave”, que adquieran competencias para el mejor conocimiento del mercado y de la inserción del negocio en el. Este desarrollo individual va en paralelo al crecimiento natural.
- Generación de pautas generales para la comprensión del mercado, los competidores, las relaciones con proveedores, y la realización de alianzas políticas para permanecer y prosperar.

En cambio la noción estratégica direcciona el crecimiento a partir de las capacidades intuitivas del empresario (Quinn y Rohrbaugh). Este crecimiento además debe ser pensado como un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve obligada a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas (Blázquez Santana). En concordancia con esta postura encontramos algunos aspectos cualitativos identificados en la empresa:

- Desarrollo e implementación de estrategias organizativas. Preferentemente alcanzan las áreas de comercialización, producción, desarrollo de servicios.
- Funcionalidad y coordinación entre las áreas organizativas.
- Aspectos relacionados al control, a la institucionalización de normas.
- Desarrollo a nivel de la dirección de la empresa. Avances en la formación del rol del empresario o bien roles entre los socios.
- Aspectos relaciones al financiamiento de la actividad.

En un estadio superior a los anteriores, encontramos el proceso político de gobierno del espacio organizacional. A esta instancia, tanto el proceso natural como el proceso estratégico, son complementarios. Esta complementariedad se advierte a partir de la consolidación de rol empresarial o bien de los roles entre los socios empresarios. Este rol se ve afianzado por las capacidades para “llevar el negocio” y posibilitar una gestión dinámica interna y externa; por el desarrollo a nivel de la dirección de la empresa; con la formación de un Liderazgo empresarial. A través de este liderazgo, el socio o los socios son capaces de:

- Favorecer a la proyección de aprendizajes grupales
- Identificar capacidades de la organización;
- Modificar la manera de entender a la empresa;
- Reconocer capacidades individuales clave más allá de los puestos de trabajo.

Estos procesos nos permiten conocer los estadios que atraviesan a lo largo de su vida, las empresas. En contraposición a los modelos de ciclo de vida (corporativos), se tratan de estadios de crecimiento interrelacionados que nos muestran las distintas instancias de tensión, de conflicto y de cambio y resolución que estos sistemas sociales logran superar o bien han resuelto según su impacto (en la gerencia, la tecnología, la estructura, etc.). Según Quinn y Cameron (1983), estas instancias plantean criterios de efectividad que se obtienen en distintas etapas organizativas, orientadas en principio al desarrollo de competencias individuales para luego concentrarse en competencias colectivas u organizacionales. Así, entendemos que el proceso de desarrollo es entendido dentro del marco de un ciclo de vida organizacional que la lleva a atravesar distintas “fases o etapas” entendidas, no de forma lineal ni cronológica ni sucesivas sino como procesos en los que la trayectoria y la adquisición de competencias son centrales y marcan el ritmo de la vida empresarial según los aprendizajes realizados.

Planteados los esquemas de ciclo de vida organizacional, van tomando relevancia ciertos recursos clave inimitables e insustituibles que permiten entender la adaptabilidad, supervivencia y crecimiento de las firmas.

Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades, se plantea un modelo de análisis donde las fuentes de ventaja competitivas que se generan hacia el interior de las organizaciones son el producto de estrategias evolutivas y temporales de desarrollo. Estos recursos resultan cruciales para el rendimiento de una empresa y para ello deben ser poco comunes, valiosos en sí mismos, difíciles de imitar, y no sustituibles (Bates y Flynn, 1995). El marco que brinda la TRC es inclusivo de la figura del emprendedor, cuyos atributos personales como la iniciativa, el temperamento y la ambición de lucro, se combinan con las capacidades de gestión tales como la versatilidad, la capacidad de adaptación, y el aprovechamiento de oportunidades (Penrose, 1959).

Asimismo, dotar de capacidades dinámicas a una organización conlleva la formulación de un proceso deliberado de crecimiento apoyado en estrategias y mecanismos de aprendizaje que la organización promueva en sus decisiones y que consolide en sus prácticas (Teece, Pisano y Schuen, 1994).

Por su parte, Hamel y Prahalad (1990) redefinen las posibilidades de crecimiento de las firmas en base a la *core competences* enfatizando la necesidad de encontrar competencias centrales, basadas en recursos, sobre las cuales una organización pudiese construir ventajas competitivas sostenibles. La construcción de estas competencias está dada por su capacidad de gerenciar sus recursos materiales (tecnológicos, financieros) así como de aquellos inmateriales (capacidades, conocimiento). El proceso de consolidación de las core competences motiva un cambio en los supuestos de la cultura organizacional, a partir de la institucionalización de los aprendizajes organizacionales.

De acuerdo con estos últimos, cobra especial relevancia la capacidad organizacional de generar espirales de conocimiento a partir de sus fuentes de conocimiento tácito (Nonaka, 2000) y la “capacidad de absorción” que hace referencia a los mecanismos organizacionales de captura de conocimiento contextual y de creación de conocimiento organizativo. El conocimiento no es sólo una fuente genuina de inimitabilidad, sino que abre las posibilidades de acción de las organizaciones. Para Penrose (1959) el incremento del conocimiento y la posibilidad de transmitirlo, permiten hallar nuevas oportunidades y nuevas perspectivas de crecimiento. En las pequeñas empresas, la transferencia de conocimientos suele fortalecer los sistemas de gestión, permite un mayor grado de descentralización de las operaciones y refuerza el proceso de delegación. Aquí resulta importante señalar la presencia de mecanismos organizacionales de institucionalización de las capacidades, habilidades y conocimientos adquiridos, indicadores del desarrollo organizacional. De este modo hallamos que aquellas empresas que muestran un mayor grado de madurez organizativa, generan hacia su interior la formulación de políticas, como mecanismos de formalización de prácticas, y en menor medida, de rutinas y procedimientos.

El estudio del proceso de liderazgo, permite articular la explicación de la evolución de la firma en función a los cambios y evoluciones propias del ejercicio de los roles directivos. En el eje de nuestro estudio, hacemos énfasis en las capacidades estratégicas de los líderes definidas de manera mixta en concepciones emergentes y planificadas (Mintzberg, 2000). En el desarrollo del proceso estratégico, encontramos que la definición de la visión de negocio se relaciona con el nivel de desarrollo gerencial y organizacional adquiridos. Los estadios de menor elaboración muestran definiciones meramente intuitivas del rumbo del negocio, formulación que cambia con la acumulación de aprendizajes organizacionales, de manera que la visión adquiere una dimensión meta - política.

La adquisición de mayores capacidades estratégicas se relaciona, a su vez, con la mayor complejidad del rol. Desde los primeros estadios de emprendedor, el liderazgo consolida los aspectos claves de su negocio (Olomi) crece con la adquisición de capacidades de gestión, nutridas en la interpretación del entorno y en la incorporación de experiencia administrativa.

El estudio de las redes interorganizacionales ha tomado relevancia en estos últimos años, dado que se considera a las redes, un agente fundamental para el desarrollo empresarial. La generación y uso de distintas redes de relaciones le permite al empresario participar en distintas instancias de coordinación y/o cooperación con otros actores. La formación de redes da lugar a la especialización sobre los distintos componentes de la cadena de valor, de manera tal que sus integrantes pueden concentrarse en aquellos recursos o capacidades sobre los cuales poseen ventajas competitivas. En la sinergia de ese intercambio se logran ventajas significativas principalmente a través de la reducción de costos, la generación de nuevas oportunidades, el logro de un rendimiento superior y la reducción de los riesgos (Szarka, 1994).

En el caso de las empresas jóvenes (start ups) y pequeñas no solo resultan ser una alternativa de fortalecimiento en sus etapas iniciales, sino también aquellas que proporcionan la contención para gestionar la incertidumbre, los problemas con el entorno, en las etapas consolidadas de la empresa.

Así, las redes se constituyen como instancias propicias para el desarrollo empresarial dado que estos “sistemas organizados de relaciones” juegan un rol destacado en las distintas etapas de una firma. Al respecto, Lechner (2006) describen el proceso por el cual las redes vinculadas a la empresa van modificándose al mismo tiempo que la misma va evolucionando. De este modo, en la etapa inicial de la empresa se observa la fuerte influencia de las “redes sociales”, para pasar luego a “redes de prestigio/ de reputación”, “redes de cooperación”, “redes de información con distintos actores del mercado”, “redes con asesores y redes de comunicación” y finalmente “redes con entidades estatales y no estatales”, en las diferentes etapas evolutivas de la empresa. En la concepción de estadios evolutivos las redes juegan un rol destacado en las distintas etapas de una firma. Es por ello que podemos establecer una relación positiva entre el funcionamiento y la frecuencia de las actividades de la red, con las capacidades adquiridas por las firmas⁵. Ellas permiten agilizar los intercambios o reducir los costos e transacción de las firmas. Las transiciones entre estadios de desarrollo nos lleva desde las fases primarias de la concepción de redes, o hacia redes de información, de cooperación o redes de reputación, en las fases intermedias. De ellas, la mayor parte se representan en redes personales disponibles únicamente por el empresario. En cambio, en estadios de mayor desarrollo organizativo se institucionalizan las relaciones que dan lugar a las redes, ya sea a través de redes con entidades estatales o no estatales. (Szarka, 1994).

Análisis de Casos

En este apartado expondremos el análisis de las cuatro empresas de base tecnológica relevadas en nuestros trabajos de campo. Ellas son Neuralsoft, CEDINSA S.A., IDENOR S.R.L. y Datawaves.

I. Caso Neuralsoft

Neuralsoft es una empresa dedicada al desarrollo e implementación de software para la gestión, control, desarrollo e implementación de plataformas de negocios. Tiene su origen en la motivación personal de los socios fundadores y dos personas más que hoy ya no están. Entre ellos estaban ligados al tema de sistemas y querían hacer algo de eso, en el año 1989 cuando se empezaba a popularizar la computación, ya lo que había sido la computadora hogareña como la *commodore*, empezaba a trascender y a llegar a los negocios.

Desde los inicios, dos de los socios la pensaron como una empresa “grande”, como una herramienta de trabajo que debía potenciar a las otras organizaciones, tenía que ser potente con un nivel de tecnología que fueran cosas sencillas de mantener. El slogan que hoy utilizan lo

⁵ En Dan Braha, Yaneer Bar-Yam: Information flow structure in large-scale product development organizational networks.

expresa claramente: “nuestro negocio es siempre el suyo” y los pilares son: calidad, innovación y la potenciación del negocio del cliente.

Empezaron en Rosario con un cliente, luego con otro y el tercero ya fue de Capital Federal, puede afirmarse que desde sus comienzos intentaron no quedar limitados a un área geográfica sino que se mostraron abiertos a las oportunidades. En 1991 la sociedad de cuatro socios se divide y quedan solo dos socios, ya a esa altura tenían entre 20 y 30 clientes.

Después de 1991 empezaron a crecer en personal, incorporaron los primeros empleados y al próximo año tenían 8 empleados. En 1993 abrieron la sucursal en Capital que fue en Palermo, porque tenían más clientes en esa zona el objetivo era avanzar tanto comercialmente como en consultoría. Al principio rescataron los contactos que mantenían hasta ese momento y pensaron en promocionarse a través de exposiciones. La idea que había detrás era pensar en que, si les quedaba un cliente tenían la inversión paga de esas promociones; pensaban que la inversión valía porque era una metodología de contacto personal. La instalación en Bs. As. generó una reestructuración, dado que se envió un empleado desde Rosario directamente a Capital y así empezaron a bajar políticas comerciales con el objetivo de ir a buscar clientes, en vez de que el cliente los viniera a buscar a ellos, como era su práctica anterior.

Durante este tiempo fueron incorporando recursos humanos, llegando a superar los 30 o 35 empleados hasta el 1998 o 1999. Entre el 2000 y el 2003 deciden implementar el servicio al cual llaman “ASP” *Application Service Provider*, de provisión de las aplicaciones, para ello el cliente no necesitaba tener un server en su casa, lo podían tener en su proveedor. Con “ASP”, al cliente le proveían el manejo de datos, backups, seguridad informática.

Pasaba la crisis económico financiera en el país y el modelo “ASP” comenzaba a ser más exitoso, las empresas clientes empezaron a entender que necesitaban más tecnología para desarrollarse y empezaron a comprender que esto los potenciaría. La idea de “ASP” surge de uno de los socios, su gerente general en la actualidad, quien vio la complementariedad entre las posibilidades tecnológicas y las necesidades del cliente y las posibilidades de insertar en el mercado un servicio que hasta ese momento las PyMEs no tenían.

Esto a su vez se ve posibilitado por la combinación entre los roles de los socios, los dos definen cuestiones de estrategia de la empresa y se ponen de acuerdo con las tareas a seguir. Entre ellos se une lo lógico y lo humano, mientras uno ve los problemas el otro con su lógica avasalladora va siempre un paso adelante, más en cuestiones de la visión de la evolución de la tecnología.

La empresa trabaja con la idea de hacer contratos a largo plazo, esto le facilita el desarrollo de la plataforma tecnológica dado que los recursos humanos, en especial su base en investigación y desarrollo es primordial en el negocio. La tarea de investigación no es meramente en tecnología sino que también implica estar al lado del cliente, para ver qué es lo que este necesita, cómo se le resuelve el problema a sus clientes. Tener al cliente cerca les permite ver como transformar la realidad o la administración de la compañía o el producto, el cliente les enseña.

Desde el año 2002 han venido duplicando la facturación año tras año. Además, para el trabajo con la plataforma tecnológica cuentan con una estructura de profesionales que se encarga de la implementación de soft a los clientes, ellos son quienes manejan los proyectos y van a la empresa del cliente. Además tienen un sector que se ocupa de los pedidos del cliente (customer client) como si fuera una ventanilla única del cliente, donde cada cliente tiene asignado un ejecutivo de cuenta que se ocupa de recibir, ingresar y seguir los planteos del cliente hasta su resolución.

En la actualidad tienen más de 450 cuentas de los cuales 80 están en modalidad “ASP” y esto representa el 80% del mercado en Argentina de “ASP”, hoy llegan a una plataforma tecnológica totalmente integrada con el objetivo de brindar una solución integral enfocada a potenciar el negocio de los clientes. Para ellos esto significa focalizarse en hacer simples las cosas al cliente, entender el negocio y desarrollar herramientas totalmente innovadoras que resuelvan su problemática. Es por eso que trabajan con procesos industriales, procedimientos, niveles

estándar, su alto nivel de formalización que les permite delimitar actividades y perfiles y agilizar la plataforma.

A su vez, implementan una política estratégica evolutiva, el soft “Presea” es un producto evolutivo, es un sistema de gestión administrativo contable que se transformó en una plataforma tecnológica que incluye otros tantos productos. La promoción de esta actividad es posible a partir de una financiación y reinversión propia, como así también del soporte de calidad. Para poder alcanzar los estándares de mercado en calidad empezaron a trabajar con un grupo asociativo en el polo tecnológico de Rosario en el cual se aliaron con otras 7 empresas, sumando un total de 8 que conformaron un equipo de certificación de calidad con una norma a nivel internacional. Ellos implementaron la metodología de CNNI, que tiene la particularidad de estar orientada a organizaciones muy grandes. El aseguramiento se lleva a cabo entre la consultora y un equipo conformado a tal fin entre el grupo de empresas certificantes. De este modo se formó un proyecto asociativo de certificación, el cual les brindó como beneficios una reducción de costos y una mayor economía de escala a las empresas integrantes del grupo.

Finalmente el desarrollo de las actividades es posible a través de la organización horizontal que conservan, y refuerzan a lo largo de estos 17 años conformando grupos de trabajo con coordinadores de grupos en vez de gerentes, de manera tal que estén cerca de su personal. Se articulan bajo una estructura departamental, compuesta por un departamento comercial, un departamento de investigación y desarrollo, un departamento de servicios profesionales que se ocupa de la implementación del software en los clientes. Además tienen un departamento de “customer-care” y UN departamento de infraestructura que se encarga del mantenimiento de los servidores de Rosario como el de Olleros, un departamento denominado “QUA” que tiene varias vetas como el mantenimiento específicamente de la calidad, la de procesos y el tema de testeado de productos, luego un departamento de recursos humanos y un departamento de administración.

Los departamentos de investigación y desarrollo, servicios profesionales y customer-care, son los que concentran mayor personal, para lo cual hicieron una especialización de las tres áreas con tres coordinadores distintos, que conformaron hoy grupos mas pequeños de manera tal que los coordinadores estén trabajando sobre las áreas que más captan al cliente, con el fin de poder escucharlo y prestar atención a las problemáticas.

En marzo de 2007 continúan su expansión por el interior de país, abrieron una sede en la Ciudad Córdoba, a partir de los reiterados pedidos de sus clientes por tener cerca una sede.

Análisis del caso

Los comienzos estuvieron enfocados al desarrollo de la visión del negocio que tenían los socios. Esta proyección estratégica tiene sus bases en la concepción de una empresa de servicios que brinde calidad, innovación y por sobre todo que potencie al empresario pyme en su negocio. Esto fue posible a partir de una sólida oferta tecnológica dirigida por especialistas en sistemas informáticos, que lograron combinar estrategia y tecnología y recursos humanos competentes que asuman la cultura de trabajo “de siempre comprender las necesidades del cliente”. La particular relación con los clientes, diríamos la “fidelización de los clientes”, fue un aspecto que los marcó como líderes hasta el día de hoy. Esto explica el crecimiento y expansión comercial de “avanzada” desde Rosario hacia Capital Federal, logrando de ese modo una consolidación empresaria, dado el buen servicio y calidad.

La concepción de un área de comercialización formalizada les permitió promover políticas que les generaron incrementos en productos y servicios, así fueron incrementando su capacidad de absorción de la demanda tanto en Capital como en el interior del país, por supuesto todo mediante una alta adaptación de su capacidad tecnológica y de servicios. Además el desarrollo de los “roles” entre los socios empresarios que han sabido conjugar conocimiento del mercado e inserción del negocio en él. De este modo, gracias a la buena articulación entre los socios,

actuales presidente y vicepresidente de la compañía, pudieron atravesar con éxito las exigencias que el mercado les imponía y así llegaron a la clave del negocio, el Servicio de Plataforma Tecnológica a Clientes denominada “ASP” y la Plataforma PRESEA (de gestión integral empresaria). Estos servicios representan un punto de inflexión en la historia de la empresa, ya que son los que le brindan continuidad financiera y económica, esto es esencial para garantizar el proyecto empresario a largo plazo, además han pasado a ser los esquemas comerciales clave que les ha permitido diferenciarse del resto de las ofertas en el mercado por ser servicios orientados al segmento pyme. Otra particularidad es que estos estilos de plataforma tecnológica los lleva a repensar estrategias de relación con los clientes al punto de acortar más la relación y pasan de consultores externos a ser aquellos que están las 24 hs. con el cliente, tratan de comprenderlos y solucionarles los problemas, les proveen el manejo de datos, backups, seguridad informática.

A partir de esta instancia todo el personal profesional y técnico cambia el estilo de trabajo hacia una cultura tendiente a la integración inter-áreas y entre las áreas y los clientes, esto les ha permitido evolucionar como empresa, y desarrollarse en políticas y en procesos con el cliente. Se trata de “debían aprender los problemas del cliente junto al cliente”. Esto es posible de identificar en la estructura organizacional descentralizada y horizontal, donde investigación y desarrollo, servicios profesionales y customer-care, pasan a concentrar mayor personal y a especializarse de manera coordinada en grupos dedicados exclusivamente a la captación del cliente, con el fin de poder escucharlo y prestar atención a las problemáticas. Estas prácticas han favorecido al desarrollo de aprendizajes grupales que han colaborado en una gestión dinámica interna y externa, por supuesto previamente delineada por la alta dirección, centralizada de la empresa. Esta forma de “llevar el negocio” orienta a la empresa a su consolidación integral favorecida por un fuerte liderazgo empresarial.

Sin lugar a dudas, lo señalado previamente nos explica la confianza obtenida a lo largo de los años en el mercado y la continuidad ininterrumpida como así también un crecimiento cuantitativo y cualitativo de la empresa. A su vez, un factor decisivo en el transcurso de estos años ha sido el manejo de la calidad en los servicios y productos, esto ha estado muy interrelacionado con las redes empresarias, entre ellas las redes personales e institucionales, ya que han logrado así certificar de acuerdo a estándares mundiales de manera conjunta con firmas del polo tecnológico de Rosario. Por supuesto la generación de alianzas estratégicas es un indicador más del estilo de liderazgo adoptado por la Dirección, este modelo les ayuda a sostenerse y a seguir penetrando en otros ámbitos del interior del país combinando así visión estratégica, calidad, aprendizajes cliente-empresa, aprendizajes de integración de procesos y áreas que la llevan al mejor conocimiento de gestión política de la empresa y su entorno.

II. Caso CEDINSA S.A.

CEDINSA S.A. dedicada a la producción de tarjetas magnéticas. Actualmente detenta un 80% del mercado interno, exporta sus productos a varios países de América, entre ellos Estados Unidos, y su tasa de rentabilidad promedio es del 14%.

Su cartera de clientes se compone de grandes compañías del transporte y de la telefonía, con un alto poder de negociación, particularmente en la fijación de precios.

Con una escala promedio de producción de 50 millones de tarjetas por mes, la empresa cuenta con una demanda creciente. Su línea de productos se ha diversificado abarcando también la fabricación de tickets magnéticos, tarjetas telefónicas, sistemas de percepción automática de tarifas y seguridad electrónica. Dado el crecimiento de la firma en un lapso de seis meses, la empresa pasó de cien a casi doscientos empleados.

Fundada por un licenciado en química junto a un grupo de socios minoritarios, nace en el año 1989 como una empresa que producía cintas de audio y video, en una pequeña planta de 200 metros cuadrados, ubicada en La Paternal, en ese entonces contaba con seis empleados.

En los inicios de los años '90, el empresario profundiza y consolida sus aprendizajes en el campo de los productos magnéticos. Su visión inicial sobre el carácter distintivo del conocimiento personal, significó ser clave tanto en el inicio como en el posterior desarrollo del emprendimiento.

En plena convertibilidad y auge importador de bienes manufacturados, el fundador encontró como oportunidad o “falla de mercado”, la necesidad de producir tarjetas en el país. Durante varios años, la empresa prosperaba muy poco, y la cartera de clientes se basaba en algunas empresas de transporte del interior del país, ubicados en las provincias del Chaco y de Santa Fe.

Se denota aquí una estrategia de estilo intuitivo, pero con un rumbo definido. En este período, el fundador produjo dos cambios que, vistos en perspectiva, consolidaron su posicionamiento y su modelo de organización:

- Concentró la propiedad de la empresa, por ese entonces compartida por tres socios, en el fundador.
- Generó una alianza estratégica con Autotrol S.A., una importante empresa especializada en la captura y procesamiento de datos electrónicos. De este modo, el aprendizaje que se inicia con los conocimientos adquiridos por su presidente en el campo de las cintas magnéticas, se consolida merced a la conformación de esta alianza estratégica.
- A partir de entonces la razón social pasa a ser CEDINSA S.A. y traslada sus instalaciones a Villa Martelli, en un predio de 900 metros cuadrados que ocupaba a 20 empleados.

Durante esta fase la empresa comienza con una serie de innovaciones, basadas en la adquisición y el desarrollo propio de activos tecnológicos que le proveen de ventajas comparativas respecto a sus competidores. Estas ventajas se fundamentan tanto a nivel de desarrollo de competencias, dado el know how que la empresa posee en la construcción de equipamiento, como también en su exclusividad, pues se trata de equipamiento único en su tipo en América Latina.

Sin embargo, tras el fracaso del plan de convertibilidad y la devaluación post crisis, se produce un cambio en el contexto. En este escenario, la empresa quedó como única proveedora nacional de tarjetas magnéticas, en virtud de la sustitución masiva de los productos importados por los de origen local. Este crecimiento coincide con la expansión y posterior consolidación de la empresa en el mercado brasilero, alcanzando una producción de ochenta millones de tickets.

Merced a este nuevo escenario favorable a la empresa, la misma conservó su estatus de productor monopólico durante varios años, que le permitieron obtener rentas diferenciales muy elevadas.

Recién en el año 2004, el mercado en el que opera CEDINSA se abre a la competencia que ofrece el mismo producto a precios más bajos.

La empresa reacciona a nivel estratégico, a través del desarrollo del RFID, una nueva tecnología en tarjetas magnéticas adaptada a la captura de datos, de mayor capacidad de almacenaje y duración, que amplía los usos de las tarjetas magnéticas al control de accesos, a la logística, como sensor de temperatura, o como sistema de accesos a transporte público. Esta innovación es acompañada de la adquisición de nueva tecnología de producción.

Esta iniciativa es acompañada por la capacidad del empresario de detectar, de manera anticipada, los puntos de inflexión en la evolución de los mercados y de las tecnologías de producto y de producción. Se trata de un índice, una definición general, de un alto contenido intuitivo, donde las oportunidades surgen a partir del análisis de la curva de obsolescencia o maduración tecnológica.

Así, en gran parte, los avances tecnológicos surgen como fruto de las iniciativas del fundador, quien impulsa la visión de la tecnología a desarrollar, basada en el conocimiento individualmente adquirido de su asistencia a cursos de capacitación o jornadas internacionales.

En la actualidad, a fin de concretar el desarrollo de sus nuevas tecnologías de producto, la empresa cuenta con un equipo propio de I+D. Además, esta actividad se combina con acuerdos de cooperación e intercambio con instituciones públicas como el INTI, en lo tecnológico, y el FONTAR, en lo financiero. En varias oportunidades, la empresa accedió a créditos retornables y no retornables del FONTAR por sumas que ascienden entre los \$ 100.000 y los \$ 160.000, a pagar en treinta años.

El crecimiento de la empresa se ha acompañado de las complejizaciones en su diseño estratégico, en la estructura organizativa, en su cultura y en la formación de los roles directivos.

La evolución de la estructura empresaria basa su diseño en la perspectiva de adaptación funcional y dinamismo que le imprimen su Presidente y el Gerente General.

La informalidad en las prácticas ha cedido, de manera proporcional al incremento del plantel, hacia mayores niveles de formalización. En particular, ello es evidente en el diseño de tareas y procedimientos del área de Producción. Sin embargo, de manera deliberada, buena parte de las decisiones gerenciales permanecen en un espacio de informalidad, pues ella es funcional a la oportunidad de las decisiones.

En términos generales, la estructura organizacional muestra un alto nivel de especialización, conformada por la Presidencia y la Gerencia General, como principales órganos directivos, y nueve gerencias funcionales. En este diseño, el área de Producción concentra aproximadamente al 80% del personal, y además cuenta con un grado mayor de desarrollo en jerarquías y rutinas. La consolidación de la estructura se combina con el empleo de una serie de procesos de coordinación, basados en la comunicación informal, el ejercicio de la supervisión directa, la formalización de operaciones en los niveles medio y operativo, y el empleo de un sistema de información integrado.

En la definición de roles, se observa una clara definición en los estilos directivos ejercidos del fundador y por el Gerente General. Ambos manifiestan estilos centralizadores, concentrados en torno a su rol específico. Mientras el Presidente es quien concibe la estrategia empresaria, fundada en la visión de mercados y de tecnologías y en el desarrollo de redes internacionales, el Gerente General es quien gestiona la implementación táctica y operativa de los lineamientos estratégicos.

Respecto a los patrones de cultura organizacional, se observa que el desarrollo incremental de la empresa, por momentos acelerado, ha generado cambios propios del crecimiento. La incorporación de nuevo personal, que en las épocas de mayor producción ascendieron a los 60 empleados en el término de pocos meses, modificó el marco de las relaciones sociales.

Aquí apreciamos cómo en los rasgos de cultura organizacional aun se combinan dos culturas, pues en ellas conviven aspectos de la pequeña empresa o “tallercito”, donde sobresalen las prácticas de informales y el trato familiar en las relaciones, con aquellas propias de una empresa de mayor envergadura o “taller”, que muestra rasgos de creciente impersonalidad.

La formación orientada a la producción del Presidente y del Gerente General han dado lugar al predominio de una la cultura “fierrera”, que ha orientado la aplicación de recursos financieros, humanos y tecnológicos de manera preeminente hacia las áreas productivas.

Análisis del caso

El proceso de visión estratégica gestado por el fundador ha sido un factor clave en el crecimiento de la firma. Su definición ha marcado la trayectoria comercial, tecnológica y de gestión del conocimiento.

- En la faz comercial, la empresa halló un nicho de mercado protegido desde el cual pudo desarrollar primero, y luego explotar, sus capacidades competitivas.
- En la faz tecnológica, la visión empresaria se enfocó tanto en la adquisición y en el desarrollo de equipos que dotaran a la empresa de un alto desempeño tecno productivo, como en lograr el liderazgo tecnológico en el desarrollo de sus productos.

- La gestión del conocimiento se ha construido en torno a la visión de su fundador, quien ha logrado acumular un importante stock de conocimiento, sobre el cual se apoya la política tecnológica de la firma.

También consideramos que, en los inicios de la empresa, la trayectoria personal del fundador, se enmarca por su desempeño en ámbitos de trabajo que han obrado como espacios que alimentaron sus iniciativas emprendedoras y, en particular, le permitieron adquirir profundos conocimientos en la tecnología de magnéticos.

El proceso estratégico en sí, combina la planificación de objetivos generales, con la captación emergente de oportunidades de negocio. De esta combinación se distingue un patrón de comportamiento, donde el desarrollo se sustenta en la concentración de la propiedad del negocio, y en la transferencia de capacidades y de conocimientos vía generación de alianzas.

La evolución organizacional se acompañó de la expansión de la estructura organizativa, a través de la mayor especialización funcional de las áreas, la estructuración de cargos y jerarquías y la formalización de ciertos procesos. En este diseño, fue determinante la certificación de normas ISO 9000. Sin embargo, en este marco, el ejercicio de roles directivos admite la informalidad en los procedimientos, fundado en un ejercicio centralizado y discrecional de las funciones.

Observamos cómo en esta combinación de procesos formales y decisiones de concepción informal, subyace un objetivo implícito en el diseño de la estructura, tal es dinamizar la operatoria cotidiana, evitando así las normas y los esquemas que tiendan a la burocratización. Entonces, el contacto con clientes y proveedores es agilizado en la centralización de la información y en las decisiones operativas.

Por otra parte se observan ciertos desequilibrios en la evolución de la estructura, motivados en el menor desarrollo de las áreas de gestión administrativa, en la profesionalización de cargos gerenciales y la centralización del stock de conocimientos de la firma en tres personas. Consideramos que este proceso emerge como resultante de los valores culturales “fierros” impresos desde el oficio de sus líderes.

Este mayor avance en la impersonalización de las relaciones se observa en los estados de escisión entre uno de dos estadios culturales. Un rasgo de este proceso de cambio cultural se da en la mayor formalización del comportamiento del personal, acentuada en las políticas de seguridad interna, en las prácticas de contratación o en el empleo de uniformes.

La política tecnológica exhibe en su coherencia y su trayectoria, aspectos claves en el desarrollo de la firma. La institucionalización de redes de apoyo con organizaciones como INTI o FONTAR, sustenta las investigaciones en nuevas tecnologías. Observamos que ella se sustenta en dos pilares:

- En la planificación de la obsolescencia tecnológica de sus productos, basados en tecnologías maduras.
- En el desarrollo de nuevos productos, que aplican en tecnologías recientes (como es el caso del RFID), sostenido por una estructura de I + D propia.

En la actualidad, motivada por el incentivo de un tipo de cambio favorable, la firma muestra una estrategia de expansión hacia mercados externos. Esta decisión se respalda por una sólida posición el mercado interno, en sus capacidades tecno - productivas y en la innovación de productos. En el mercado interno, esta conjunción de factores ha elevado las barreras de ingreso hacia probables competidores. A su vez, se observa un mayor poder de negociación de la firma, incluso ante las grandes empresas.

III. Caso IDENOR S.R.L.

Se trata de una empresa argentina situada en el partido de San Martín, Provincia de Buenos Aires. Está dirigida por dos socios – gerentes, ingenieros químicos quienes se especializan en tecnología para el tratamiento de purificación de aguas.

La empresa comienza como un proyecto entre dos socios con el objeto de crear su propia actividad, en función de sus conocimientos, obtenidos de sus trabajos en relación de dependencia.

En la primer etapa se dedican a la fabricación de filtros para piletas de natación. La dedicación de ambos era part – time hasta que uno de los socios, debe dejar su trabajo (cierre de la empresa) y entonces decide incorporarse full – time. En esta fase incorporan la formulación de productos químicos para el tratamiento interno de calderas. Entre sus principales clientes de esta actividad se mencionan a Noel y Chocolates Águila.

Por entonces, hallaron una oportunidad de negocios a partir de una licencia extranjera que uno de los socios poseía, para la comercialización en Argentina de productos para diálisis. Esta oportunidad es canalizada a partir del expertise de los socios en el tratamiento químico de aguas. Además los socios contaban con una red personal de contactos que les facilitaba la producción y comercialización de los equipos de diálisis.

Esta decisión es acompañada por cambios en el contexto, ocurridos a comienzos de los '80, que propugnaban por una mejora en el tratamiento de las insuficiencias renales. Por otra parte, la adaptación de los protocolos nacionales de hemodiálisis a los estándares internacionales, elevó las exigencias sobre el tratamiento de aguas que debían cumplir los equipos.

Favorecidos por una etapa de reversión de la política económica iniciada en Abril del '76, principalmente asociada a la devaluación del tipo de cambio, se decide entonces, fabricar equipos de hemodiálisis con cierta escala. En ello, los emprendedores hallaban una serie de ventajas competitivas:

- Requería baja inversión inicial.
- Incorporaban el sistema de ósmosis inversa, proceso que aprovechaba sus conocimientos en el tratamiento de aguas.
- La mayor parte de los equipos disponibles en el mercado, eran de origen extranjero, lo cual elevaba su costo y dificultaba el acceso a servicios de post – venta.
- El desarrollo del equipo, se adaptaba a la nueva regulación en materia de hemodiálisis.

Hacia 1982, el crecimiento del negocio hizo que los socios trabajaran tiempo completo a su proyecto, e incorporaran a la esposa de uno de los socios, ingeniera química especializada en tratamiento de aguas, quien desempeñaba trabajos de investigación y desarrollo sobre ósmosis inversa en el INTI.

Para 1983, Idenor era la única empresa nacional que producía equipos de diálisis y contaba con una cuota del 80% de participación en mercado. Durante este período, Idenor participa en consorcios de exportación, que expanden sus fronteras de comercialización hacia América Latina, instalando equipos de diálisis en hospitales de países como Brasil, Chile y Cuba.

Durante este período, la empresa intenta consolidar su posición en MERCOSUR mediante su participación en el programa DIVERPYMEX, generado por el Banco Credicoop para asistir a las nuevas empresas que participaban en mercados externos.

A mediados de la década de los '80, con el objeto de diversificar actividades, la empresa comienza a realizar sus primeras exploraciones en la industria farmacéutica, con la

comercialización de filtros que aunque más caros, ofrecían mayor calidad que los productos importados.

Hacia 1989, con la crisis de la deuda expandida hacia toda América Latina, caen progresivamente las ventas de Idenor. Ante las crisis inflacionarias generalizadas la firma es reestructurada, achicando gastos, reduciendo costos y retrayendo inversiones.

Durante el transcurso de la década del 90, la empresa se adapta a las reglas de juego macroeconómicas instituidas por el Plan de Convertibilidad. Motivada en la revaluación del tipo de cambio y la reducción de barreras arancelarias, los empresarios reducen la producción propia de equipos de diálisis haciendo énfasis en la importación de equipos.

Favorecidas por las nuevas reglas de juego de apertura, desregulación e incentivo de las inversiones extranjeras, a partir de 1993 cambia la estructura del mercado de los centros de diálisis, debido a la entrada de empresas extranjeras, que concentran la oferta.

Bajo este impacto, el cambio en la composición en la cartera de clientes de Idenor es significativo. De un gran número de clientes atomizados, se pasa a dos grandes clientes de un fuerte poder económico y de negociación. Algunas de estas empresas incluso compiten con Idenor en la comercialización de equipos de diálisis.

Durante estos años, la trayectoria tecnológica de la empresa en el mercado como proveedor de equipos de purificación de aguas, sumada a su política de “cumplir al cliente” le había otorgado reconocimiento entre sus clientes. Gracias a ellos, surge una nueva oportunidad: el armado de una planta potabilizadora de agua, destinada a uno de sus antiguos clientes, el laboratorio “Iriquita” localizado en Uruguay. Luego de finalizar la instalación de esta planta, la empresa gana una licitación abierta por Bayer División Veterinaria para instalar una planta purificadora de mayor magnitud que la anterior.

Este es un importante punto de inflexión, que los impulsa a cambiar el foco de su actividad. Los empresarios detectan que el inicio de esta nueva actividad, se ve favorecido por el crecimiento de la industria farmacéutica en el MERCOSUR. De este modo, los empresarios deciden fabricar plantas potabilizadoras llave en mano, orientadas a este sector.

La empresa ve favorecidas sus oportunidades de inserción al mercado, merced al cambio en las nuevas reglamentaciones de la industria farmacéutica, las cuales incorporan estándares de calidad internacionales que incluyen el tratamiento de aguas. Por otra parte, el Plan de Convertibilidad exacerbaba la competencia en los mercados.

Presionados por este contexto de creciente competitividad, la empresa decide profundizar su política de calidad, incorporando personal especializado en el control y puesta a punto de la fabricación de los equipos de diálisis y en la instalación de plantas.

Pero a partir del efecto Tequila, se produjo una nueva retracción de la actividad que limitó la expansión del negocio. Con la crisis del 2001 se terminaron de clausurar las oportunidades de negocios en el mercado interno. De aquí que los empresarios tomaran la decisión estratégica de explorar nuevamente mercados externos, particularmente Brasil. Aquí surge como alternativa real, un posicionamiento más agresivo de la empresa en el ámbito de MERCOSUR, donde los empresarios consolidan alianzas estratégicas y partners, radicados en Brasil.

A partir de este cambio, el mercado externo es una referencia creciente en los ingresos de la empresa. Mientras que en los '90, las exportaciones sólo representaban un 6% de las ventas totales, desde 2002 las mismas conforman un 50% de las ventas.

La inserción de Idenor en MERCOSUR, se acompaña de la complejización de sus estrategias. En las mismas se observa una mayor formalización en el rumbo y la dinámica futura que debía adaptar la firma, articulada sobre sus crecientes capacidades tecnológicas.

La implementación en toda América Latina de las normas de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), permite expandir y consolidar aun más la posición de Idenor en los mercados externos, pues era una de las pocas empresas que había adquirido y hecho el know – how sobre los nuevos estándares durante la década de los '90.

La estructura organizativa de Idenor ha crecido en función a la evolución estratégica de la firma. En sus instancias iniciales, se sostenía en una gestión de estilo informal, con una muy baja tasa de incorporación de personal. Durante la década de los '80 y buena parte de los '90, el plantel de recursos humanos se constituía de personal de técnicos especializados en las áreas productivas y de personal de menor calificación en los sectores administrativos. La definición de roles directivos muestra una división de funciones, donde uno de los socios se especializa en la conducción comercial, mientras el segundo, de mayor trayectoria en el área de Producción, ocupa la Gerencia General.

El mayor crecimiento de la empresa, el desafío de la producción de plantas de tratamiento de aguas, y la presencia de la firma en MERCOSUR, incrementó el nivel de profesionalización de la firma, el cual ha evolucionado de manera lenta y paulatina. En la actualidad, Idenor basa su presencia en el mercado en una estructura bien consolidada, con todas las áreas organizativas ocupadas mayormente por Ingenieros o Contadores.

Análisis del caso

El análisis de las instancias de crecimiento de la empresa distinguimos dos grandes etapas que podemos explicar por la evolución de la trayectoria estratégica de la firma. En su primer estadio, la firma aplica estrategias emergentes de un alto componente defensivo – adaptativo. El objetivo implícito de las mismas era sobrevivir a partir de las oportunidades que ofrecía un entorno cambiante en las reglas de juego macroeconómicas y en las regulaciones sectoriales.

Aquí observamos cómo la actualización de competencias, conocimientos y know how tecnológico, se articulan con nuevos aprendizajes gerenciales y organizativos. El resultado es la flexibilidad tecno - productiva y tecno – organizativa, que posibilitan a Idenor adaptarse a los cambios del entorno.

El patrón estratégico analizado se complementa de la exploración del MERCOSUR como un nuevo mercado objetivo. Se trata de un proceso de ensayo y error asistemático, implementado de manera discontinua, básicamente orientado al corto plazo.

En síntesis, en esta primer etapa la empresa muestra un lento crecimiento, sostenido en lineamientos estratégicos de corto plazo.

En un segundo estadio se despliega una estrategia planificada – ofensiva, de fuerte inserción en MERCOSUR, en la cual se observa la evolución e influencia de tres factores claves:

- El desarrollo de capacidades gerenciales, motivadas en un afianzamiento de los roles y relaciones directivas, así como en la maduración de los aprendizajes de gestión adquiridos.
- La definición explícita del propósito estratégico de la firma.
- En la consolidación de las redes y mecanismos de asistencia institucionales de nivel nacional, producto de la participación de la empresa en el programa DIVERPYMEX, como de nivel internacional, mediante acuerdos, clientes o partners establecidos en Latinoamérica, principalmente en Brasil.
- Merced al crecimiento en profesionalización de la estructura organizativa. En este aspecto se evidencia un cambio sustantivo en la política de recursos humanos orientado hacia la calificación del plantel.

La política tecnológica de la firma ha sido subsidiaria de la evolución de su proceso estratégico. Mientras en el estadio defensivo – adaptativo la empresa se orientaba hacia la producción de equipos de mediana complejidad, en su faz planificada – ofensiva se acompaña de la producción de plantas potabilizadoras de alta complejidad. Este salto cualitativo fue acompañado de la aplicación creciente de políticas de calidad, con la intervención de una consultora que obró como agente de cambio en el diseño de los procesos gerenciales, productivos, administrativos y comerciales

Es decir, en cierto modo, encontramos cierto grado de sincronización temporal en el despliegue comercial y estratégico de la firma. La profundización de los conocimientos en las tecnologías de tratamientos de aguas, se afianzó en las experiencias acumuladas de su aplicación a mercado. En su evolución, se observa una trayectoria tecno – productiva muy definida, que ha resultado ser un recurso clave sobre el cual la empresa basó su expansión.

En síntesis, la consolidación de la posición de la firma en los mercados interno e externo, está dada en la mayor complejidad de sus estrategias, sostenidas en sus crecientes capacidades gerenciales, y en la explotación de sus recursos y capacidades distintivas. De manera coherente, la empresa ha sumado *variedad* a su estructura con el objeto de poder ajustarse a sus propios desafíos estratégicos.

IV. Caso Datawaves

Datawaves es una empresa dedicada a la provisión de soluciones integrales en informática y telecomunicaciones. Su comienzo fue en el año 1995 tras una oportunidad dejada por IBM, en productos informáticos estándar, que en esa época no se anunciaban para la comercialización en el mercado.

Entre los cuatro socios empresarios que arman la empresa Datawaves, deciden asumir dicha comercialización siendo esta la primera actividad fundacional. Es así como empezaron a buscar empresas que habían investigado esos productos estándar en el exterior que servían para ampliar la capacidad de las PC's, de esta manera buscaban brindarle a un segmento de clientes tecnología a través de una mayor memoria en el disco rígido de la PC, al 30% más barato de lo que se conseguía en el mercado local.

Durante esta etapa, el aporte inicial en capital y recursos fue múltiple por parte de los socios, desde el capital inicial y el departamento para el inicio de las operaciones hasta clientes provenientes de las actividades anteriores y los conocimientos fundamentales para iniciarse en la actividad.

Al ir ingresando al mercado de los clones, empezaron a crecer en clientela y en volumen de facturación, poco a poco fueron incorporando un sistema administrativo que les permitiese llevar las cuentas de manera computarizadas. Tuvieron también un crecimiento en infraestructura, dado que tuvieron que alquilar departamentos en el edificio en el cual habían comenzado. Así, en el segundo piso funcionaba administración y ventas, en otro piso estaba la sala de reuniones y en otro departamento del tercer piso se almacenaban cosas. Con estos cambios tuvieron que establecer redes de teléfonos para estar comunicados entre los tres departamentos, lo cual les permitió mantener las coordinaciones en tema de contratación de personal, hasta que llegar a 10 personas en total.

Recién después de un período se mudaron a Palermo, lugar donde alquilaron una propiedad de 200 metros, para ese entonces ya eran 20 personas. Seguían con la misma actividad relacionada a computación y armado de PC, habían conseguido la distribución de una compañía de computación taiwanesa que les permitió comprar productos para ensamblar e integrar las máquinas a nivel nacional, traían el 70% del equipo del exterior y terminaban integrando el resto con partes que tampoco eran nacionales, esto les beneficiaba a nivel ganancias. Como esta

actividad iba creciendo sin complicaciones, decidieron iniciar una publicidad con una tarjeta de comunicaciones que era compatible a los equipos que ellos poseían, esta idea la habían encontrado en Estados Unidos, se trataba de una tarjeta rápida cuyo costo era un 40% menos en comparación a lo que ofrecía el mercado en esa época. Es así como aprovecharon la oportunidad sobre todo en el interior del país con clientes de IBM (Mendoza).

Como empresa de servicios, concibieron un estilo de valores y creencias de trabajo, en donde el la comunicación con el cliente final era fundamental. Entendieron que nunca deben hablar de marca o producto sino de la problemática que tiene un cliente, la clave era interpretar el negocio y en función del negocio que tiene el cliente y la tecnología que tiene, cuál es el problema y cuál sería la solución para que la tecnología funcione mejor y el negocio sea más rentable.

Con el tiempo, dos de los socios se desprendieron del negocio y el resto continuó con la empresa. A medida que iban conociendo los mercados (en informática y comunicaciones) los socios y el negocio se fueron consolidando, a tal punto que uno de ellos se dedicó al relacionamiento con empresarios de telecomunicaciones y el otro socio se mantuvo en el área de sistemas, el área comercial y el área de finanzas. Esto los hizo crecer y posicionarse en el mercado hasta la época de la crisis financiera del país. La concepción acerca del personal para ambos era similar, asumían que el concebían que en esta instancia el personal debiera ser proactivo y tender hacia la autogestión de actividades, basada en la confianza hacia los empleados, de esta manera ellos podían dedicarse a escuchar las problemáticas de la gente y -al diseño estrategias. Actualmente parte del personal trabaja desde la casa. Esta forma de trabajo, favoreció un tipo de desarrollo por el que pudieron poco a enfocarse en el contacto con las empresas, pero sin perder de vista la gestión interna de la empresa.

En el año 1989 se les abrió una nueva oportunidad con las empresas de celulares, brindaban la infraestructura para que funcione la comunicación entre el abonado y la red de ellos, este conocimiento del negocio fue posible gracias a los viajes al exterior para visitar a los proveedores y para conocer procesos comerciales y tecnológicos. También la incorporación de la tecnología venía desde las empresas, todas, tenían capitales extranjeros.

El curso del negocio en el área de telecomunicaciones cambió a partir de la época de las privatizaciones en el país. Entraron en la etapa de la privatización de las “telcos”, donde uno de los socios comienza a relacionarse con gente de este mercado y encuentran la veta de un nuevo negocio. Es cuando empiezan a detectar la oportunidad de provisión de tecnología celular para las empresas en general.

Con estos adelantos comerciales empezaron a desarrollar unidades de negocios asociadas al área de servicios y armaron el área de ingeniería eléctrica y puesta a tierra, dado que previeron situaciones en las que las tormentas impedirían el servicio. En esta área de ingeniería de instalación de redes eléctricas y de puesta a tierra se hicieron miembros de la FPA (Fondo de Protección Ambiental) entidad que nuclea a ingenieros de todo el mundo y que trata estas problemáticas, con ellos hicieron varios cursos y además se relacionaron con proveedores de productos de protección contra problemas atmosféricos.

Ya para esa época el servicio en informática era sinónimo de calidad, certifican los productos de acuerdo a estándares internacionales de calidad, que renuevan todos los años, dado que los clientes de informática y también de telecomunicaciones les exigen altas certificaciones para la continuidad de las contrataciones. Así con el soft CITRIX, de gestión administrativa, alcanzaron la categoría platinun en calidad, esto fue posible mediante la utilización de políticas de vendors y partners lo cual les creó nuevas posibilidades en el mercado.

En el año 2000 además toman la decisión de abrir una sede de Datawaves en Chile, por una serie de contactos en ese país, esto los lleva a modificar los ritmos comerciales y pasan a hacer las transacciones desde Chile y a vender desde Buenos Aires. Este sistema les permitió salir

fortalecidos de la crisis económica argentina al obtener importantes diferencias en costos a partir de la devaluación, lo cual los impulso a seguir vendiendo al exterior.

Las relaciones y los contactos empresarios fueron útiles para la empresa, a medida que fueron transitando los negocios de informática y telecomunicaciones comenzaron a relacionarse y crear alianzas con cámaras, la (CESSI y CAPIPE), con Universidades (UTN), con Consultores de Microsoft, además lograron obtener créditos del FONTAR para investigación y desarrollo de productos propios. De la misma manera llegaron a las provincias del interior a través de colegas o agencias o socios de negocios que se vinculaban.

No fue así con los mercados del exterior, para los que prefieren hasta hoy tener primero desarrollos propios de alguna línea tecnológica, por ejemplo en software. La dinámica de los socios, es primero realizar una lectura de las tendencias del mercado para luego poder insertarse en él, ellos lo traducen en términos de “apuntar”, “enfocar y explotar” algo seguro en el mercado.

Los empresarios resaltan que efectuar las decodificaciones del mercado a tiempo, les posibilita adelantarse a los ciclos estipulados por las tendencias de negocios. La clave de la interpretación de los ciclos les asegura detectar oportunidades venideras.

Análisis del caso:

Datawaves, es una empresa que desde los inicios estuvo fuertemente asociada al desarrollo de oportunidades de negocios que los socios empresarios sabían generar desde las “lecturas” que hacían del mercado. Estas fuentes de oportunidades que servían de motores para el surgimiento y crecimiento inicial también se debían a las redes personales que habían logrado cada uno de los socios.

Es por eso que tanto en las etapas iniciales como en las actuales, la empresa fue altamente dependiente del rol de sus socios y de las posibilidades que brindaban los segmentos corporativos pyme de telecomunicaciones y las pymes que adquirían sus servicios en soft.

Puede entenderse entonces que la empresa adoptó una conducta altamente reactiva, que fue sosteniéndose por la coordinación de los líderes empresarios en cuestiones internas y externas que hacen a la dinámica de la empresa. Estas gestiones estuvieron ligadas al crecimiento cuantitativo, dado el incremento en personal profesional y técnico para dar respuesta a la demanda. También al desarrollo de “puestos de trabajo clave”, con el fin de que adquieran el mejor conocimiento del mercado y de la inserción del negocio en él. Este desarrollo individual muchas veces de los propios socios como vendedores y promotores de sus soluciones integrales fueron en paralelo a los ciclos del mercado.

Entonces el desarrollo de los procesos estratégicos fue tomando curso de acuerdo a la “lectura” de los directivos de los ciclos de mercado. Además los procesos estratégicos estuvieron acompañados por el surgimiento de las unidades de negocio empresarias, a medida que eran necesarias para la administración de las diversas actividades en telecomunicaciones e informática.

De este modo conformaron su estructura organizacional, tendiendo a la concepción de la calidad como el eje central en todas las actividades. Así combinaron calidad y política de partners, es decir, redes con representantes de Microsoft a fin de articular estrategias de llegada a los clientes, sobre todo en temas de soft donde CITRIX ha sido la clave para alcanzar el éxito en el negocio informático. Contar con las certificaciones de los partners les ha permitido insertarse y crecer en la venta de soluciones cerradas e ir perfilando el negocio.

Del mismo modo, avanzaron en la plataforma de clientes extranjeros y nacionales, en lo que respecta a las telecomunicaciones, con el respaldo obtenido por los contactos personales en la época de las privatizaciones, esto les sirvió para la apertura a un nuevo mercado, el cual les trajo buenas ganancias y proyecciones financieras para ser reinvertidas.

En tema de relacionamiento con los clientes, supieron generar acuerdos y lograr de ese modo una política orientadas a entender al cliente, lograron combinar tecnología y su aplicación en las problemáticas de los clientes, pasaron a ser consultores cuya función era interpretar el negocio del cliente y luego a partir de eso generar soluciones integrales.

Conclusiones

En esta investigación hemos reconstruido la trayectoria histórico - evolutiva de cuatro jóvenes empresas de base tecnológica, desde sus instancias como nacientes emprendimientos hasta su consolidación como empresas. El patrón de alto perfil de crecimiento sostenido que ellas exhiben, resulta esencial para poder explicar la dinámica de desarrollo organizacional de las mismas.

La comprensión del proceso de desarrollo requiere construir procesos (que previamente fueron advertidos por la observación y la interpretación de los datos), en un marco temporal específico que capte la complejidad organizativa en la cual están inmersas cotidianamente las empresas. Es así como construimos para nuestra investigación distintos esquemas que nos permitieron ordenar la mirada sobre los acontecimientos y más aún para comprender las instancias evolutivas de los empresarios y de sus empresas.

La interpretación del fenómeno evolutivo es multicausal, compleja en sí misma, pues aquí confluyen varias miradas o “capas superpuestas” representadas en los diversos niveles de análisis en que hemos abordado la problemática.

En el nivel de análisis de los comportamientos organizacionales, observamos e interpretamos tres escenarios de conductas posibles, en tanto procesos integrados cuya conducta es explicable a partir de los grados de autonomía o determinación implícitos en el proceso evolutivo.

En un primer escenario de desarrollo, las firmas analizadas muestran un patrón evolutivo “biológico - adaptativo”, sustentado en la flexibilidad de maniobra de la firma ante las variaciones de su entorno. Se trata de organizaciones que ajustan el desarrollo de sus capacidades centrales con la interpretación de los ciclos u oportunidades de mercado.

Sin embargo, la estrategia biológica es solo eficaz en los primeros estadios emprendedores, pues les permite captar recursos y organizar la dotación de factores.

Consideramos entonces que, la consecución de comportamientos biológico – adaptativos inhiben, en el mediano y largo plazo, las posibilidades de crecimiento de las firmas.

En un segundo escenario, la evolución de la firma se da en el pasaje de conductas adaptativas hacia un proceso “estratégico - intuitivo”, en el cual los empresarios conciben de manera deliberada y planificada, sus metas y acciones futuras. Si bien en, hallamos en la formación de estas decisiones la combinación de nociones intuitivas – tácitas con explicitación de propósitos, ellas son el resultado de los aprendizajes organizativos adquiridos en la fase “biológico – adaptativa”. En el análisis del proceso estratégico, hallamos que, en la esencia de las concepciones futuras, se manifiestan no tan solo la definición de un “estado futuro deseado” (Mintzberg, 2000; Ackoff, 1995) o la proyección de estándares de desempeño, sino también, una declaración enfática munida de certeza. Consideramos que en su concepción, ello distingue al grupo de firmas con altos perfiles de desempeño y de desarrollo evolutivo, del conjunto de empresas, con menores perfiles de desempeño y evolución, que no han sido capaces de examinar o de concebir sus procesos estratégicos.

Uno de los aspectos claves en la evolución hacia el desarrollo organizacional está dado en la enunciación explícita de políticas. Aquí hallamos un tercer escenario evolutivo, un salto cualitativo en el desarrollo organizacional respecto a la instancia estratégico – intuitiva.

En sí mismo, observamos en la determinación de políticas, un proceso de abstracción de los aprendizajes organizacionales producto de su capacidad de absorción (Levinthal, 1990; Lane y

Lubatkin, 1998). En términos conceptuales, ello se vincula con la posibilidad de crear capacidades dinámicas organizativas, a través de rutinas y procedimientos imbricados en el marco del proceso estratégico de las firmas (Zahra y George, 2002).

Un ejemplo de ello está dado en cómo las firmas analizadas definen sus políticas comerciales en base a la articulación de los procesos tecno – comerciales y tecno – productivos, con el objeto de lograr la fidelización de los clientes.

Los escenarios mencionados son centrales para comprender cómo han gestionado el crecimiento estas empresas analizadas, dado que muestran competencias adquiridas a lo largo de su vida.

El examen hacia el interior de las organizaciones, nos invita al abordaje de un segundo nivel de análisis, fundado en la lectura de las variables que nos remitan a las causas eficientes que expliquen la dinámica de desarrollo de las firmas. Para ello hemos identificado una serie de diez indicadores, que en forma breve atravesaremos en su evolución con los escenarios descriptos:

- **Mercado.** En la instancia “biológica – adaptativa” de desarrollo, la conducta de las firmas responde a las fluctuaciones del contexto, guiadas por la lógica de la supervivencia en el corto plazo o en la obtención de rentas diferenciadas de oportunidad (Penrose, 1959). En la faz “estratégico – intuitiva”, la firma aplica sus aprendizajes en la exploración de nuevos mercados, o en la construcción incipiente de nichos protegidos. El quiebre del proceso se da en la adquisición de la capacidad de lectura de los ciclos de negocios. De manera intuitiva, ello proyecta a la firmas hacia la concepción de horizontes de planeamiento en plazos de uno a dos años. La madurez de los procesos estratégicos, evolucionan hacia la enunciación de políticas de mercado. El comportamiento de las firmas analizadas se orienta hacia la secuencialidad de propósitos. Primero se consolida la posición en el mercado local, a partir de la construcción de fuertes barreras de ingreso (Porter, 1980) o nichos de mercado protegidos por sólidas trayectorias tecno - productivas y tecno - comerciales de las firmas; logrado ello, se planifica la expansión hacia nuevos mercados.
- **Desarrollo comercial.** Los primeros estadios de desarrollo de la empresa se caracterizan por la captación y satisfacción de la demanda. Este será el factor primordial al cual se abocará el emprendedor dado que elegirá los segmentos a los cuales desea llegar con sus productos y/o servicios. La absorción de aprendizajes lleva a la consolidación de las relaciones con los clientes. En la instancia “estratégica”, la firma avanza hacia la interpretación cercana o personalizada de las necesidades de los clientes. El simple vendedor evoluciona hacia un nuevo rol, el de consultores especializados. En el desarrollo de políticas comerciales hallamos el punto de maduración de los procesos comerciales. Aquí las firmas aúnan de manera compleja sus procesos tecno – productivos, sus capacidades de desarrollo de productos y sus habilidades comerciales en una matriz integrada producto – servicio – mercado.

Otro rasgo importante que hemos observado, resulta de la modelización de las experiencias exitosas (Schein, 1988), patrones que orientarán a las empresas en sus próximas “avanzadas comerciales”.

- **Roles de los socios.** La evolución en el ejercicio de los roles directivos es un aspecto clave en la comprensión de los procesos de desarrollo organizacional. En términos de Flamholtz (2000) y de Olomi (2002) la adquisición de mayores capacidades gerenciales muta al emprendedor en empresario. En todos los casos analizados, este pasaje se dio en la división especializada del trabajo que los socios articulaban durante sus períodos de crecimiento. En la fase “estratégico – intuitiva” es necesario destacar que los socios empresarios comienzan a distribuirse las responsabilidades y designaciones respecto de los equipos o áreas que administrarán. A su vez, asumen un comportamiento proactivo frente al mercado, imponiendo y eligiendo sus productos y/o servicios a fin de contrarrestar la dependencia absoluta para pasar a una dependencia relativa. En la faz “política” de evolución, la construcción de los roles directivos parece interpretar las necesidades que la dinámica del negocio determinan. De este modo, hallamos que en algunos casos, un ejercicio de poder

“centralizado en la especialización” que resulta eficiente a los fines estratégicos y operativos de las firmas.

- **Estructura.** En su estadio “biológico – adaptativo”, las firmas desarrollan un esquema rudimentario de estructura organizativa. En términos de Mintzberg (1979) se conciben estructuras simples, nucleadas en torno el liderazgo centralizador de los socios, y con un bajo número de empleados. El desarrollo de competencias tenderá a ser individual y propio, irá adquiriendo habilidades a medida que su negocio se promueva. Del mismo modo, irá reconociendo “puestos de trabajo clave” que orientarán sus actividades empresarias. Esto significa que el rol del emprendedor estará focalizado en la articulación interna de su emprendimiento con su ambiente, es decir, tanto los “puestos clave” como sus propias habilidades forman parte para afrontar las exigencias impuestas desde el entorno. En cambio, el desarrollo de la firma se articula en la relación estrategia – entorno (Sallenave, 1995), donde evolución de los ciclos de negocio retroalimenta el crecimiento y la consolidación de la estructura organizativa. En esta fase se observa una mayor propensión hacia la profesionalización de cargos y a la especialización de funciones. En la instancia “política”, la estructura se afianza, en todos sus niveles:
 - Se observa una alta performance de profesionalización, que en los casos de mayor desarrollo asciende al 70% del plantel permanente de recursos humanos.
 - La mayor parte de las empresas han optado por un diseño ágil, de alta especialización horizontal, con un promedio de siete a ocho departamentos, y tan solo tres niveles jerárquicos. Este perfil es eficaz en la consecución de una dinámica de crecimiento sostenido.
 - Un primer grupo de los casos analizados gira en torno a liderazgos centralizados en el ápice. En cambio, un segundo grupo opta por la descentralización de operaciones en equipos de trabajo autónomos, cuya coordinación es de mayor complejidad. Creemos que en esta elección de diseño, participan la idiosincrasia cultural propia de cada organización, y las características propias de la actividad o negocio.
- **Calidad.** La implementación de políticas de calidad solo es percibida en la consecución de estadios avanzados de desarrollo. En la instancia “estratégica”, la certificación de normas ISO 9000 o de otras normas internacionales particulares al sector, como las CNNI, se emplean como un requisito para consolidar su posición en el mercado, o en virtud de las relaciones con *partners* o *vendors*. Sin embargo, en una instancia superior, la aplicación de normas de calidad es sostenida por los directivos como eje de transformación organizativa. En esta fase, las políticas de calidad resultan claves en la definición y consolidación de la estructura y de los procesos organizacionales (cargos, roles, funciones, sistemas de información, rutinas, etc.).
- **Diseño de la estrategia.** Como señalamos en párrafos anteriores, la definición de estrategias en su faz “biológico – adaptativa”, obedece únicamente a una lógica rentística de corto plazo. El desarrollo de planes autónomos, se vincula con el desarrollo de la capacidad gerencial de decodificar el mercado, a partir de la lectura combinada de los ciclos de negocios y de los ciclos de vida de las tecnologías (El – Hadj, 1990). Aquí se consolida la noción de visión estratégica como un proceso explícito de aprehensión integrada. En la fase “política”, las estrategias ganan en planificación y también en complejidad. La articulación de las estrategias se da en los niveles tecno – organizativos, tecno – productivos y tecno – comerciales. La visión estratégica transmuta en política tecnológica, de servicios, de productos y de mercados. A partir de este grado evolutivo, los esfuerzos empresarios se concentran en el refuerzo del rumbo estratégico, aplicados al desarrollo de sus competencias, recursos y capacidades distintivas (Leonard Barton, 1992; Parlad, 1990).
- **Estrategia tecnológica.** En sus primeros estadios evolutivos, las firmas aplican las tecnologías aprendidas por los emprendedores en sus trayectorias laborales. En todos los casos analizados, estos conocimientos han sido claves en la evolución tecnológica posterior de las firmas. En cambio, en sus fases de mayor evolución, las organizaciones conciben estrategias y políticas tecnológicas, orientadas por la adquisición de competencias

diferenciadas, alimentadas desde innovaciones planificadas, que consideran ciclos de obsolescencia tecnológica.

- **Financiación.** En sus primeras fases, las firmas analizadas poseen fuertes desfases en sus ciclos financieros de corto plazo, que le dificultan financiar su capital de trabajo. Ello se combina con la ausencia de acceso a la financiación externa. En la fase “estratégico – intuitiva”, las firmas logran coordinar sus ciclos financieros con los ciclos de sus negocios, en sucesivos procesos de ajustes que estabilizan los flujos de fondos de corto plazo. Por otra parte, en esta instancia las organizaciones se hallan suficientemente “bancarizadas”, aspecto que les facilita la posibilidad de obtener auxilios financieros. En su instancia “política”, las organizaciones analizadas, han logrado consolidar el proceso de ajuste financiero, de modo que la financiación del capital de trabajo es parte de un proceso habitual. Por otra parte, en la mayor parte de los casos se observa la formación autónoma de capital de inversión. De aquí que los proyectos de innovación y desarrollo o de construcción de nuevas plantas o líneas de procesos se financien con recursos propios.
- **Productos.** En un primer estadio, las estrategias de supervivencia limitan la oferta de las firmas. En su mayor parte, los productos y servicios giran en torno a las capacidades básicas adquiridas por los emprendedores. En ocasiones, la oferta suele ser más confusa y dispersa motivada en la proliferación de productos. El giro hacia el nivel “estratégico – intuitivo” sucede cuando las organizaciones consolidan sus conocimientos en torno a tecnologías o a plataformas integradas. Aquí observamos que las empresas logran integrar su mezcla producto – servicio. También, en todos los casos analizados la oferta se concentra, en torno a las capacidades centrales de naturaleza tecno – productiva y tecno – comercial. En una fase de mayor evolución y desarrollo organizativo, las firmas afianzan su oferta en políticas de productos. Las firmas construyen complejos portafolios de productos, cuya lógica forja una matriz integrada financiera – tecnológica – y de mercado. Es habitual que las innovaciones de producto surgen de políticas deliberadas de investigación y desarrollo que retroalimentan los aprendizajes, los conocimientos las capacidades tecno – productivas de las firmas.
- **Redes y alianzas.** En su instancia biológico – adaptativa, las firmas analizadas han crecido sobre la base de redes personales, de estilo filiatorio, orientadas a sostener la operatoria cotidiana y la supervivencia de la firma (Szarka, 1994). La evolución de las firmas muestra un entramado de mayor complejidad, donde las redes cumplen un rol estratégico en los procesos de crecimiento de las firmas, en particular en aquellos procesos de transferencias y consolidación de sus conocimientos tecnológicos (Nonaka y Takeguchi, 1995). Los empresarios comienzan a establecer lazos con líderes de mercado, desean formar parte de “redes de prestigio/ de reputación”. De alguna manera, confían en que estar cerca de firmas de credibilidad en el mercado y de algunos años de trayectoria les dará mayor conocimiento sobre el mercado. De la misma manera, inician nuevas “redes de cooperación” con competidores directos y “redes de información con distintos actores del mercado”. En esta fase hallamos que las empresas analizadas recurren principalmente “redes de apoyo” en instituciones públicas como el INTI, o el FONTAR, o programas como DIVERPYMEX, con la finalidad de sostener sus procesos de I+D o consolidar su posición exportadora. Los empresarios comienzan a establecer lazos con líderes de mercado, desean formar parte de “redes de prestigio/ de reputación”. De alguna manera, confían en que estar cerca de firmas de credibilidad en el mercado y de algunos años de trayectoria les dará mayor conocimiento sobre el mercado. De la misma manera, inician nuevas “redes de cooperación” con competidores directos y “redes de información con distintos actores del mercado”. Sin embargo, en estas instancias, el cambio de finalidades aun no logra superar la extrema dependencia de las redes a los entornos personales. Ello le confiere un alto grado de vulnerabilidad al proceso. En la institucionalización de las redes, hemos hallado la respuesta evolutiva que articula el desarrollo organizacional con los propósitos estratégicos de las firmas. En esta fase las organizaciones pasan a consolidar sus relaciones, dado que es posible advertir “redes con entidades estatales y no estatales”, esto les garantiza diversas interacciones para la generación de recursos, tanto humanos como económicos. Una vez estabilizado el camino hacia la carrera empresarial, sucede más en forma recurrente una

preocupación por intervenir en las vinculaciones inter e intra instituciones y entre empresas e instituciones (como consultoras, cámaras empresarias, polos tecnológicos, laboratorios I+D, universidades) que favorecen al intercambio de conocimiento, es decir, a “redes de conocimiento e innovación tecnológica”. Este estilo de redes tiende a beneficiar justamente a estas las empresas basadas en conocimiento, donde los recursos tecnológicos cambian en pos de mayores estándares de calidad.

En el siguiente cuadro haremos una síntesis de los indicadores descriptos, relacionados con las instancias evolutivas.

Indicadores	Fase Biológico Adaptativa	Fase Estratégica	Fase Política
Mercado	Conductas reactivas. Lógica rentística de corto plazo.	Exploración de mercados. Lectura intuitiva de los ciclos de negocio	Políticas de mercado. Secuencialidad de propósitos: consolidación y expansión.
Desarrollo Comercial	Captación y satisfacción de la demanda. Rol clave: vendedor.	Evolución de las relaciones con clientes. Rol clave: consultor.	Integración tecno - comercial y tecno – productiva. Matriz producto – servicio – mercado. Modelización de experiencias exitosas.
Roles de los socios	Generación de roles informal, basada en los conocimientos y preferencias.	Mayor grado de especialización en el rol. Asignación de áreas de responsabilidad y competencias.	Roles articulados en función a la dinámica organizativa de crecimiento.
Estructura	Estructura simple. Bajo desarrollo. Centralización en el ápice.	Desarrollo de competencias. Desarrollo de puestos clave. La estructura acompaña los ciclos de negocio. Niveles intermedios de formalización y de profesionalización	Estructura como soporte de las capacidades centrales de la firma. Diseño de la estructura adaptado a la dinámica estratégica. Alto grado de formalización y de profesionalización
Calidad	No se implementan políticas de calidad	Política de calidad asociada a la certificación de normas.	Política de calidad como agente de cambio organizativo.
Diseño de la estrategia	Orientación defensiva de corto plazo.	Planes autónomos guiados por los ciclos de negocios y tecnológicos. Visión estratégica intuitiva.	Visión estratégica definida establecida como política. Diseño de la estrategia general y de estrategias particulares tecnológicas, comerciales, etc.
Estrategia tecnológica	Basadas en el saber – hacer de los emprendedores.	Estrategias tecnológicas basada en criterios intuitivos de ciclos de vida tecnológicos.	Políticas guiadas por los ciclos de obsolescencia, el desarrollo de capacidades y la planificación de las innovaciones.
Financiación	Dificultades para financiar el capital de trabajo.	Proceso de ajuste financiero entre ciclos de negocios y flujos de fondos. Bancarización de actividades.	Consolidación de los procesos de ajuste financiero. Autofinanciación de proyectos de largo plazo.
Productos	Proliferación de productos.	Concentración de la oferta de productos en torno a las capacidades centrales tecno – productivas.	Portafolios de productos integrados.
Redes y alianzas	Redes personales, de estilo filiatorio.	Redes de prestigio, de cooperación y de información	Institucionalización de las redes.

Bibliografía

- Ackoff, R. "Planificación de la Empresa del Futuro", Limusa, México D.F., 1995.
- Andreu, R.; Ciborra, C. "Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach". En: Moingeon, B. y Edmondson, A., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. 1996.
- Argyris, Ch. "Conocimiento para la Acción", Granica, Buenos Aires, 1999.
- Argyris, Ch. "Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos", en *Harvard Business Review*, Deusto, 2000.
- Arthur, W. B. 1994. *Increasing returns and path dependency in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Audretsch, D. (1995). "Innovation and industry evolution" Cambridge, MA: MIT Press.
- Audretsch, D. y Thurick, R. (2001). "Linking entrepreneurship to growth". Paper preparado para el Directorate for Science, Technology and Industry OECD.
- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, n1 17, pp. 99-110, 1991.
- Bates, K.; Flynn, J., "Innovation History and Competitive Advantage: a resourced-based view analysis of manufacturing technology innovations", *Academy of Management*, pp. 235-239.
- Choo, Chun Wei, "La Organización Inteligente", Oxford University, 1999.
- Christian Lechner, Michael Dowling e Isabell Welp: "Firm networks and firm development: the role of the relational mix". *Journal of Business Venturing* 21 (2006), pages, 514-540.
- Clavero, G y otro (2003). "Dirección Estratégica de redes Organizacionales". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Madrid. Número 46. Octubre de 2003. Pp 127-142.
- Clifford, M; Nilakant, V.; Hamilton, R.T.. "Management succession and the stages of small business development". *International Small Business Journal*, vol 9, n 4, 43-49.
- Cohen, W.; Levinthal, D. "Absorbive Capacity: A New perspectiva on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 1990, pp. 128 – 153.
- Collis, D.; Montgomery, C., "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, vol. 73, julio-agosto, pp. 118-128, (1995).
- D. Olomi, P. Nilsson, J. E Jaensson: "Evolution of entrepreneurial motivation: the transition from economic necessity to entrepreneurship". USBE. WP N° 5. <http://www.usbe.umu.se/forskning/pub/Business.Studies/babsonpaper%20050401version.pdf>
- Dan Braha, Yaneer Bar-Yam: *Information flow structure in large-scale product development organizational networks*.
- David Whetten: "Organizational growth and decline processes". *Annual review of sociology*, Vol 13. (1987), pp. 335-358.
- Donald C. Hambrick, "Strategic Management Journal, Vol 10, 1989, pp. 5-15.
- Donald C. Hambrick; P. Mason "Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers", *Academy management Review*, Vol. 9, No. 2. Abril , 1984, pp. 193-206.
- Eric L. Hansen: *Entrepreneurial Networks and New Organization Growth*.
- Etkin, J. "Gestión de la Complejidad en las Organizaciones", Granica, Buenos Aires, 2003.
- Flamholtz, E.; Randle, Y. (1998). *Changing the game. Transformations of the first, second, and third kinds*. Oxford University Press.
- Flamholtz, E.; Randle, Y. (2000). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Third Edition, Jossey-Bass Publishers.
- Freeman, J.; Hanan, M.; "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 1984, 49, pp. 149-164.

- GEM (2000). Informe Global. Global Entrepreneurship Monitor, London Business School y Babson College.
- Greiner, L. (1972). "Evolution and revolution as organizations grows". Harvard Business Review, 50 (4): 37-46.
- Gulati R., Noria N., Zaheer A.: "Strategic Network". <http://www.ranjaygulati.com/new/research/stranet.pdf>
- Ha Hoang , Bostjan Antoncic: Network-based research in entrepreneurship A critical review. Journal of Business Venturing 18 (2003) 165–187
<http://www.palgrave-journals.com/jit/journal/v19/n4/full/2000030a.html>
- Javier Jasso: Relevancia de la innovación y las redes institucionales. Aportes, enero-abril/vol III, N° 25. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Journal article by; Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 19, 1995
- March, J. "Exploration and exploitation in organizacional learning", Organization Science, 1991, 2, pp. 71-87.
- Mason, C. "Entrepreneurship: an introduction to theory" Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Glasgow, Escocia, 2004.
- Milesi, D. (2000) "Del ajuste macro a la competitividad micro: desempeño reciente de las PyMEs industriales argentinas". Colección Investigación - Serie Documentos de Trabajo N° 20. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Minbtzberg, H., "Diseño de Organizaciones Eficientes", El Ateneo, Buenos Aires, 1979.
- Mintzberg, H., "Safari a la Estrategia", Granica, Buenos Aires, 2000.
- Nelson, R.; Winter, S. "An Evolutionary Theory of Economic Change", Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982.
- Nonaka, I. "La Empresa Creadora de Conocimiento", en "Gestión del Conocimiento", Harvard Bussines Review, Deusto, Bilbao, 2000.
- Penrose, E., "The Theroy of the Growth of the Firm", Basil Blackwell & Molt, Londres, 1959.
- Peteraf, M, "The Conerstones of Competitive Advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, vol 14. pp. 179-191.
- Porter, M., "Estrategia Competitiva", 1980.
- Prahalad, K y Gary Hamel, "The core competence of the corporation", en Harvard Business Review, mayo-junio 1990, pp.79-91.
- Quinn y Cameron: "Organizacional life cycles and shifting criteria of effectiveness some preliminary evidence". Managment Science. Vol 29. N° 1, 1983
- Salleneve, J.P. "Gerencia y Planeación Estratégica" Editorial Norma, Bogotá, 1995.
- Steven Hanks: "Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organisations". Entrepreneurship theory and practice, vol 18 (2).1994.
- Szarka, J. (1998). "Las redes y la pequeña empresa" en Kantis, H., Desarrollo y Gestión de PyMES: Apuntes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Szarka, Joseph. (1994) Las redes y la pequeña empresa. En: Kantis, H. et al (Eds.) "Desarrollo y gestión de Pymes: aportes para un debate necesario". Instituto de industria. Universidad de General Sarmiento.
- Teece, D., Pisano, G. "The Dinamic Capabilities of firm: an Introduction", Oxford Journals, Volume 3, Number 3, pp. 537 – 556.
- Zollo, M.; Winter, S. "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 2002, 13 (3), 339-351.