

CONSULTORIA Y CAPACITACION EN LAS PYMES: EL CASO ARGENTINO¹

Pablo Angelelli (pangelelli@fundes.org), Gabriel Yoguel (gyoguel@ungs.edu.ar) y Francisco Gatto (fgatto@cepal.org)

La globalización, los procesos de apertura e integración subregional y la consolidación de los nuevos paradigmas tecnológicos y organizacionales intensivos en conocimientos e información han aumentado las presiones competitivas que deben enfrentar los agentes económicos, en especial los de menor tamaño relativo. Al mismo tiempo, se están redefiniendo nuevos esquemas de competencia, en los que comienzan a gravitar y a destacarse un conjunto de factores sistémicos y elementos “no precio”, tales como el aseguramiento de la calidad, los servicios de postventa, el diseño y la atención de las necesidades de clientes y subcontratantes, la velocidad de los plazos de producción y entrega, la logística de aprovisionamiento, etc.

Estos factores, junto con el aumento en las incertidumbres en mercados volátiles y anda sobre pautas globalizadas de consumo, han determinado que la creación y ampliación de las “competencias y ventajas competitivas” de los agentes constituyan un elemento clave no sólo para crecer e internacionalizarse, sino también para consolidar y defender su participación en los propios mercados domésticos (Lundvall y Kristensen, 1997 y Lundvall y Johnson, 1994). Este desafío es particularmente crítico para firmas industriales de menor tamaño, PyMEs, que deben contrabalancear los cambios de escalas óptimas y la participación de nuevos y mayores competidores –por la ampliación internacional y local de sus mercados de pertenencia– con nuevas ventajas competitivas y capacidades estratégicas, técnicas y organizacionales.

En el camino de la construcción de competencias, las firmas PyMEs deben llevar a cabo procesos de aprendizaje que requieren, además de las actividades informales de tipo tácito desarrolladas en su interior, incorporar desde fuera de la empresa nuevos conocimientos, experiencias y saberes codificados y formales. Estos conocimientos se transmiten, en general, a partir de actividades de vinculación externa y de la interacción productiva con otros agentes e instituciones y de la demanda de actividades de capacitación y consultoría (Boscherini y Yoguel, 1996). Tal vez el núcleo crítico en este proceso de aprendizaje se relaciona con la capacidad cognocitiva y de gestión empresarial desarrollada en la firma que le permite incrementar los saberes, habilidades y capacidades puestos al servicio de la producción a través de la articulación virtuosa y positiva (comprensión, adaptación, combinación e implementación) de los conocimientos previos internos y de los nuevos aportes externos. Dicho en otras palabras, las empresas requieren permanentemente actualizar el *stock* de sus capacidades y competencias a través de un doble proceso integrado de aprendizaje, interno y externo. La calidad y magnitud de este flujo de nuevos conocimientos incorporados activamente en el proceso productivo y de gestión determinan las posibilidades reales de acción en el mercado.

¹ Este trabajo forma parte del libro “LOS PROBLEMAS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS. DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PYMES ARGENTINAS” elaborado en el marco del Programa Condiciones de Entorno Empresarial de FUNDES ARGENTINA (www.fundes.org) y coordinado por Virginia Moori Koenig y Gabriel Yoguel (enero 1999).

entre las estrategias de las firmas PyMEs y su organización interna y, por otro lado, lo que una empresa puede lograr en el mercado no es sólo producto o función de las oportunidades que confronta sino que depende, en mucha mayor medida, de lo que la firma puede gestar, gestionar, concretar y llevar adelante. Estos elementos dependen de sus capacidades y competencias específicas, de sus saberes y de los procesos internos que cotidianamente los realimentan. Mientras los conocimientos externos codificados y transmisibles a través del mercado dependen centralmente del nivel de desarrollo alcanzado por el entorno en el que se mueve la empresa (mercado, nivel alcanzado por los competidores y demandantes, complejidad e interconexión de la trama industrial, ambiente de negocios), los elementos tácitos son "*firm specific*", no se pueden comprar, constituyen la esencia de las diferencias tecnológicas entre empresas y son la raíz de las ventajas competitivas distintivas de las firmas (Ernst y Lundvall 1997, Lall 1995).

Sin embargo, el desarrollo de los saberes técnicos en la firma y la posibilidad de que la empresa incorpore nuevos conocimientos codificados y tácitos -en un contexto en el que prevalecen la racionalidad acotada de los agentes, la imperfecta información, la incertidumbre sobre la situación del mercado y la velocidad del cambio técnico- está fuertemente influido por el particular perfil de competencias laborales ^{2/} y de los recursos humanos de la empresa (Yoguel 1998). En el caso de las PyMEs, la forma como el dueño-empresario-gerente se relaciona con la empresa y el tipo de funcionamiento organizacional y productivo que establece, condicionan la forma en que la firma utiliza y aprovecha los saberes codificados y tácitos de sus recursos humanos y determina las posibilidades de incorporar nuevos saberes y conocimientos externos a partir de procesos de capacitación y consultoría. Así, por ejemplo, en las PyMEs en las que el dueño-empresario se maneja en forma jerárquica y tiene un escaso nivel de delegación, la circulación interna de conocimientos e información y la incorporación de saberes externos es mucho más difícil y compleja que en aquellas en las que existe mayor grado de horizontalidad en la conducción y se favorece un mayor involucramiento de los recursos humanos. A su vez, el primer tipo de firmas suele tener mayores limitaciones para desarrollar procesos de aprendizaje, ya que esto requiere también que el dueño-empresario pueda "des-aprender" ciertas rutinas y supuestos asociados a la marcha del negocio que, en general, están muy internalizadas en su conducta y en las rutinas organizativas que se establecen al interior de la firma.

² Estas competencias se pueden definir como el conjunto de saberes de diverso origen y naturaleza que suponen un conjunto de propiedades en permanente modificación y que operan en situación de incertidumbre. Estas propiedades involucran la capacidad de resolución de problemas, de aprender y de difundir conocimientos a la organización a partir de ciertas calificaciones básicas (Cariola y Quiroz, 1997), de gestionar recursos e información, de desarrollar relaciones interpersonales, de tener dominio sobre la tecnología (SCANS 1992, citado por Mertens 1996), de diagnosticar y de seleccionar opciones entre un conjunto disponible de alternativas (Novick et al. 1998).

En lo que resta del capítulo se evalúan las limitaciones de acceso de las firmas a los servicios de consultoría y capacitación, así como la importancia que alcanzan estas actividades para el desarrollo de sus capacidades competitivas. Para ello se examinan diversos aspectos de la demanda de estos servicios (área temática, costos involucrados, *performance* y la conducta de las empresas demandantes. Asimismo, se detectan algunos rasgos del mercado embrionario de estos servicios en Argentina para PyMEs. Finalmente, se plantea una hipótesis sobre un eventual sendero que recorre una firma desde una posición en la que no demanda ningún servicio hacia otra donde utiliza tanto los servicios de capacitación como los de

7.1. Consultoría

Los resultados de la encuesta muestran que el 38.2% de las 592 firmas realizaron actividades de consultoría en el período 1997-1998. De ellas, algo más de un quinto realizó tres actividades y el 54% efectuó dos³. Este resultado, si bien es superior a los valores informados en otros estudios (Mayer Action Marketing, 1997), revela que la mayor parte de las firmas no accede al mercado de servicios de consultoría, lo que constituye una restricción considerable para el desarrollo de sus ventajas competitivas en el actual

El número de actividades de consultoría efectuadas por las firmas en el período 1997-1998 fue de 346, lo que arroja un promedio de 1,8 consultorías por firma. Se trata de actividades con una duración media de aproximadamente ocho meses y un costo mensual equivalente de \$ 3.000. La fuerte diferencia que arrojan los valores de la media y la mediana para duración y costos de la consultoría refleja la elevada dispersión en las características que adquieren estos servicios (ver cuadro 7.1).

Cuadro 7.1: Duración y costos de los servicios de consultoría en 1997 y 1998

Nº de actividad	Cantidad de actividades de consultoría	Tiempo de Duración Semanas		Costo Medio Miles de \$	
		Mediana	Media	Mediana	Media
Primera	197	13	32	10	23
Segunda	107	16	30	8	21
Tercera	42	24	29	8	33
Total	346	16	31	10	24

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Las actividades de consultoría realizadas por las firmas encuestadas pueden caracterizarse más específicamente considerando el área en que se focalizan. En ese sentido, las áreas temáticas más importantes fueron: marketing, administración, gerenciamiento y planificación, los que en conjunto dan cuenta del 67% de

³ Debe señalarse que las empresas que efectuaron tres actividades de consultoría constituyen sólo el 7% de las firmas del panel.

4/.

Las asistencias técnicas sobre calidad, seguridad e higiene y computación fueron las de mayor duración, con plazos de entre nueve y trece meses. Por otro lado, las consultorías en marketing, comercio exterior y economía registraron períodos de duración inferiores, con promedios de entre dos y seis meses. En relación con los costos de los servicios también se registran variaciones entre áreas temáticas. Los servicios más costosos fueron los vinculados a la consultoría en economía y finanzas, calidad, seguridad e higiene y administración. Estas variaciones podrían estar asociadas a las condiciones actuales de oferta y demanda del mercado para cada uno de estos servicios y a los perfiles profesionales y calificaciones de los servicios (ver cuadro 7.2).

Cuadro 7.2: Area temática, duración y costos de los servicios de consultoría

Area	% de casos	Duración Media Semanas	Costo Medio Miles de \$
Marketing	20.0	23	14
Calidad	18.0	54	35
Computación	15.0	36	18
Producción, automatización y diseño	14.0	23	20
Administración, gerenciamiento y planificación	13.0	30	30
Comercio exterior	6.0	23	11
Otros	4.0	20	12
Seguridad e Higiene	4.0	43	34
Economía, finanzas y contabilidad	3.0	8	65
Recursos humanos	3.0	26	19
Total general	100.0	31	24

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS.

Los proveedores de consultoría fueron principalmente empresas consultoras (47% de los casos), aunque la modalidad consultor individual también alcanza una proporción importante de los casos, dando cuenta del 34% del total. Por el contrario, las instituciones públicas sólo efectuaron el 16% de las asistencias, proporción que se reduce aún más si se excluyen las actividades efectuadas por las municipalidades. Vinculando el tipo de proveedor y la área temática, se destaca una participación relativa de empresas consultoras en calidad y marketing, mientras que los consultores individuales son más utilizados para consultorías de recursos humanos, seguridad e higiene y economía.

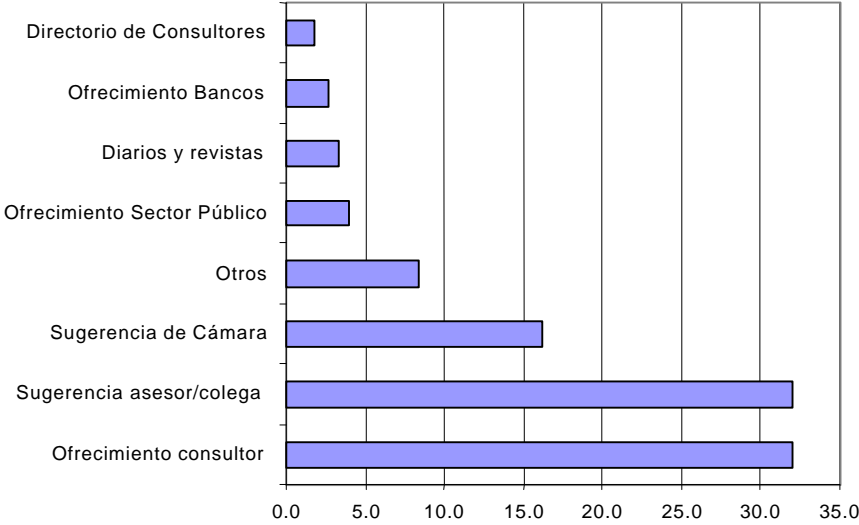
⁴ La fuerte presencia de consultoría en marketing también puede estar asociada a que, a diferencia de los otros tipos de servicios, existe un indicador claro de sus resultados: el incremento de ventas.

Estos datos revelarían un fuerte nivel de desvinculación entre las firmas y las instituciones públicas de apoyo, especialmente en el área de calidad, capacitación de recursos humanos y marketing. A su vez, la existencia de fallas en los mercados de estos servicios, que se manifiestan en la escasa adaptación de la oferta a las necesidades de la demanda, a las dificultades de las firmas para poder precisar sus requerimientos (SECyT 1997), plantean algunas dudas acerca de la eficacia de la oferta privada.

Como se observa en el gráfico siguiente, el ofrecimiento directo del mismo consultor, la sugerencia de un asesor o colega y las cámaras empresariales son los mecanismos más utilizados por las firmas para acceder a los servicios de consultoría. Por el contrario, las publicaciones en diarios y revistas, la intermediación del sector público y de los bancos y los directorios de consultores existentes tienen un rol muy poco significativo en las decisiones empresariales sobre la demanda de consultoría.

Estas evidencias indicarían que el marketing de las Instituciones de apoyo en general enfocado hacia las fuentes no utilizadas por las firmas- debería ser reorientado hacia los agentes que influyen en las decisiones de las PyMEs, actuando de esa manera sobre la relación privado-privado.

Gráfico 7.1
Mecanismos de selección de los servicios de consultoría



Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

La evaluación que hacen las empresas sobre los servicios contratados es, en general, buena, considerando distintos rasgos de la actividad. Esto pone de manifiesto, que uno de los principales problemas para la generalización de estos servicios se vincula más con las dificultades de acceso al mercado que enfrentan las firmas que con los contenidos de los mismos.

Desde el punto de vista de las empresas que no efectuaron consultoría, el 50% de las razones que esgrimen para justificar su decisión se centra en elementos que inciden en la relación costo beneficio esperada: la consultoría es muy cara y es para empresas de mayor tamaño y, en menor medida, el nivel técnico no es adecuado. Asimismo, los otros factores mencionados se asocian en mayor medida a cuestiones internas de la empresa, entre las que se destacan: la necesidad de contar con mayor información sobre la oferta, la falta de necesidad del servicio y la inexistencia de recursos humanos que actúen como contraparte.

A modo de síntesis de la información presentada, a continuación se exponen los resultados de un indicador construido a partir de las siguientes variables: (i) utilización de servicios de consultoría, (ii) evaluación y (iii) razones endógenas de utilización. El indicador adopta cuatro modalidades: sin restricción, correspondiente a aquellos casos en los que la empresa efectúa consultoría y la evalúa positivamente, y las tres restantes (con restricción) representan los casos de firmas que no demandan estas actividades por razones exógenas y/o endógenas, o los casos que habiendo realizado consultoría, la evalúan negativamente y no volverían a contratarla (ver Anexo 2. Indicadores).

En línea con los resultados expuestos al principio del capítulo, el indicador muestra que sólo el 21% de las firmas carece de limitaciones respecto de los servicios de consultoría. En relación a las firmas con restricciones, se destacan aquellas que presentan sólo restricciones exógenas, y en menor medida las que presentan restricciones exógenas y endógenas. (ver cuadro 7.3)

En ese marco, no existen evidencias de que las restricciones asociadas a la consultoría dependan del tamaño de los agentes, aunque el dinamismo desde la apertura y la rama guardan alguna relación con este indicador. En este sentido se observa que la proporción de firmas sin restricción es superior en los agentes de dinamismo positivo en relación a los restantes. Asimismo, predominan las razones exógenas en la industria y las endógenas en el sector servicios.⁵

Cuadro 7.3: Distribución de firmas por restricción asociada a la consultoría

Restricción	Dinamismo			Total
	Positivo	Estancado	Negativo	
Sin restricción	25.6	13.5	15.5	20.9
Con restricción exógena	37.8	39.6	40.5	38.8
Con restricción exógena-endógena	22.5	28.1	29.8	25.4
Con restricción endógena	14.1	18.8	14.2	14.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

⁵ El análisis no paramétrico (Tau de Kendall) revela que la probabilidad de aceptar la hipótesis nula de ausencia de asociación entre dinamismo y restricción en consultoría es de sólo el 0,2%.

Por último, el peso de la restricción endógena en el panel aumenta al considerar las firmas con mayor grado de aislamiento relativo, menor uso de instrumentos de política pública, menor nivel de inserción externa y deficiente planificación financiera⁶.

7.2. Capacitación

A diferencia de lo expuesto en el caso de consultoría, la mayor parte de las empresas tiene acceso al mercado de servicios de capacitación. Así, los resultados de la encuesta muestran que el 62% de las firmas de la muestra ha realizado actividades de capacitación en el período 1997-1998, con un promedio de dos actividades por firma.

Cuadro 7.4: Duración, número y tipo de asistentes de la capacitación

Nº de actividad	Cantidad de actividades	Tiempo de Duración Horas		Nº de asistentes		Tipo de asistentes Porcentaje		
		Mediana	Media	Mediana	Media	Gerentes y técnicos	Administ.	Operarios
Primera	367	28	105	2	11	69.7	15.7	14.4
Segunda	247	20	69	2	11	74.3	13.6	12.1
Tercera	131	20	79	3	17	67.6	18.5	13.9
Total	745		101		15			

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Las actividades de capacitación tienen una duración promedio significativamente menor a la de consultoría (3 semanas), rasgo que podría explicar el diferencial de uso de los servicios. Los destinatarios de la capacitación son principalmente los gerentes y el personal técnico, teniendo muy poca relevancia las actividades orientadas hacia el personal administrativo y los operarios, datos que se corresponden con el reducido valor de la mediana del número de participantes (2 personas)⁷.

Estas características permiten pensar que la filosofía de la c impera en las firmas es una acción fuerte sobre las gerencias y el personal técnico, que luego se derrama hacia el resto de la organización. Sin embargo, dado el escaso peso de la capacitación interna formal, señalado por las firmas, el efecto derrame mencionado parecería escaso⁸.

Los resultados de la encuesta muestran también que las firmas que realizaron capacitación y la evalúan bien constituyen un grupo mucho más numeroso que las que efectuaron consultoría con una evaluación adecuada. Esto revela que en principio la adecuación de los servicios de capacitación a las demandas de los usuarios ha sido significativamente mayor que los de consultoría, planteando en este último caso un

⁶ La probabilidad de aceptar la hipótesis nula para estas variables es del 0,01%, 0,01%, 0,03% y 2%, respectivamente.

⁷ Estos datos resultan significativamente distintos respecto a algunas experiencias estudiadas en países desarrollados, que revelan que la capacitación orientada a los trabajadores es superior (Lundvall y Kristensen, 1997)

⁸ La mayor parte de los servicios de capacitación son provistos por empresas consultoras (46%), por capacitadores individuales (21%) y en menor medida por instituciones públicas (19%). El resto de las actividades son efectuadas en forma interna, por empresas contratistas o son cursos en el exterior.

problema de desarrollo de la oferta. Debe tenerse presente, también que el mercado de capacitación privado tiene un mayor desarrollo relativo.

Las áreas temáticas más importantes fueron las de producción, automatización y diseño; cursos no específicos (idiomas, negociación, etc.); computación; marketing y administración, gerenciamiento y planificación. Estas cinco actividades dieron cuenta, en forma conjunta, del 75% de las actividades de capacitación realizadas por el panel entre 1997 y 1998.

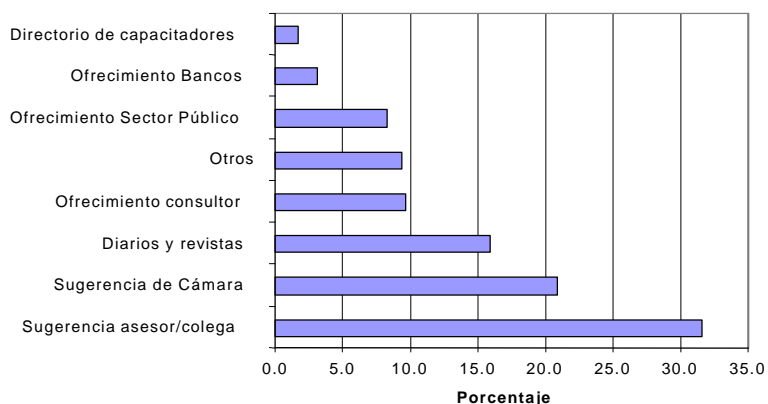
El trabajo de campo puso de manifiesto que las actividades de capacitación son más importantes que las de consultoría en las áreas de producción, automatización y diseño y cursos no especificados. Por el contrario, en las áreas de aseguramiento de la calidad, marketing y comercio exterior, son menos significativas que las de consultoría. En las cinco áreas restantes la participación es similar.

Al igual que en el caso de los servicios de consultoría, los principales proveedores de las actividades de capacitación son las empresas privadas (49% del total). El resto de los oferentes ocupa un lugar distante, destacándose los capacitadores individuales y las instituciones públicas, que tienen un rol mucho más significativo que en la consultoría. Por el contrario, la participación de los capacitadores internos, de empresas contratistas y del exterior del país es significativamente más reducida.

El mecanismo de acceso a los servicios de capacitación más utilizado por las firmas es la sugerencia de un asesor o colega (31.5%) de una cámara (20.8%) y propaganda en diarios y revistas(15.9%). Por el contrario, la oferta directa de empresas capacitadoras sólo es importante en el 9.6% de los casos. Al comparar estos valores con los encontrados en el caso de la consultoría, surgen notables diferencias: una importancia e la propaganda en diarios y revistas y una menor trascendencia de la oferta directa de los capacitadores.

Gráfico 7.3
Mecanismos de selección de los servicios de capacitación

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS



Respecto a las firmas que no efectuaron actividades de capacitación, el análisis revela que las cuestiones endógenas son mucho más significativas que las exógenas. Así, mientras razones tales como la poca adaptabilidad de los servicios a las necesidades de la empresa, el elevado precio, y la falta de competencia de la oferta explican sólo el 33.5% de los casos; los factores endógenos tales como la falta de tiempo, la necesidad de tener más información sobre la oferta de servicios, la escasa necesidad de capacitación y la falta de recursos, explican la mayor proporción del problema. Cabe mencionar, que esta situación es opuesta a la comentada en el caso de las actividades de consultoría.

A diferencia de lo señalado para la consultoría, la mayor parte de las firmas del panel carecen de restricciones para llevar a cabo actividades de capacitación, es decir, efectúan capacitación y la evalúan positivamente. El resto del panel se divide en proporciones similares, entre los que citan razones exógenas, endógenas y una

Del mismo modo que para la consultoría, la decisión de utilizar servicios de capacitación no está asociada al tamaño de las firmas, excepto en el caso de las muy pequeñas, en las que la proporción de casos sin restricción es significativamente inferior al resto de los estratos. En cambio, el dinamismo diferencial desde la apertura parece ser un elemento clave para entender el tipo de restricción que enfrentan las firmas para llevar a cabo procesos de capacitación. Así, mientras el 63% de las firmas con dinamismo positivo no tenía restricciones, la proporción es del 30% en el caso de firmas con dinamismo negativo. Por el contrario, sólo el 24% de los agentes del primer grupo tiene algún tipo de restricción endógena contra algo menos dos tercios de las firmas con dinamismo negativo (ver cuadro 7.5) ⁹.

Cuadro 7.5: Distribución de firmas por restricción asociada a la capacitación

Restricción	Dinamismo			Total
	Positivo	Estancado	Negativo	
Sin restricción	63.0	38.0	30.0	53.4
Con restricción exógena	13.0	21.0	12.0	14.9
Con restricción exógena-endógena	12.0	20.0	38.0	15.9
Con restricción endógena	12.0	21.0	20.0	15.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes-UNGS

Comparando las conductas de las empresas entre sectores, se observa que las que pertenecen a la rama servicios presentan menores problemas vinculados a la capacitación respecto de las firmas industriales. Finalmente, el peso de la restricción endógena para efectuar actividades de capacitación aumenta al considerar las firmas con mayor grado de aislamiento relativo, menor uso de instrumentos de política pública, menor nivel de inserción externa y peor planificación financiera¹⁰.

⁹ La probabilidad de aceptar la hipótesis nula de ausencia de asociación entre ambos indicadores es de sólo 0,01%.

¹⁰ La probabilidad de aceptar la hipótesis nula para estas variables es del 0,01%, 0,01%, 0,2% y 0,01%, respectivamente.

En la tabla 7.1 se presenta una síntesis de los resultados sobre el grado de utilización de los servicios de capacitación y consultoría en los años 1997 y 1998, diferenciando a las PyMEs que no efectuaron ni capacitación ni consultoría, las empresas que sólo realizaron actividades de capacitación, las firmas que recurrieron a la contratación y utilización de ambas actividades y las que sólo efectúan consultoría.

Tabla 7.1: Distribución de las PyMEs en el embrionario mercado de los servicios de capacitación y consultoría

	No efectúa consultoría	Efectúa consultoría
Efectúa capacitación	<p>37,3 % de los casos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño: 30% más de \$3 millones, 70% menos ✓ Dinamismo: 64% positivo, 36% negativo ✓ Sector: 74% industria, 26% servicios ✓ Localización: 69% Polo metropolitano, 31% resto de las áreas 	<p>24,7% de los casos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño: 40% más de \$3 millones, 60% menos ✓ Dinamismo: 75% positivo, 25% negativo ✓ Sector: 82% industria, 18% servicios ✓ Localización: 71% Polo metropolitano, 29% resto de las áreas
No efectúa capacitación	<p>29.5% de los casos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño: 21% más de \$3 millones, 79% menos. ✓ Dinamismo: 44% positivo, 56% negativo ✓ Sector: 83% industria, 17% servicios ✓ Localización: 64% Polo metropolitano, 36% resto de las áreas 	<p>8,5% de los casos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño: 26% más de \$3 millones, 74% menos. ✓ Dinamismo: 52% positivo, 48% negativo ✓ Sector: 79% industria, 21% servicios ✓ Localización: 50% Polo metropolitano, 50% resto de las áreas

Fuente: Base de datos del Proyecto FUNDES-UNGS.

El 29,5% de las firmas no efectúa capacitación ni consultoría. Entre ellas se destacan las de dinamismo negativo (con una participación significativamente superior a la del panel) y, en menor medida, hay un predominio de las firmas de tamaño más reducido y de las ubicadas fuera del polo metropolitano.

El segundo grupo en importancia, que concentra a las firmas que efectuaron capacitación pero no consultoría (37,3%), se caracteriza, en orden de importancia, por

una mayor proporción relativa de empresas de servicios (con relación al peso de este sector en el panel); de dinamismo negativo y de mayor tamaño.

Entre las firmas que efectúan consultoría y capacitación, 24,7% de los casos, predominan las de mayor tamaño y las más dinámicas. A su vez, no existen diferencias sectoriales, ni de localización, significativas. Esto se manifiesta en que la participación de las firmas de industria, servicios, localizadas en el polo metropolitano y radicadas en el resto de las provincias, es similar al peso que tienen en el panel¹¹.

Al ser consultadas las empresas que no efectuaron capacitación ni consultoría respecto a las razones por las que no realizaron actividades de consultoría, los factores exógenos tienen un peso determinante. En ese sentido, predominan las respuestas “la consultoría es muy cara” y “la oferta existente es para empresas de mayor tamaño”. Con relación a la no utilización de servicios de capacitación, las firmas manifestaron mayores limitaciones y razones endógenas. Predominan las respuestas que señalan que los servicios son caros (factor exógeno) y que la empresa no necesita capacitación (factor

Algunas hipótesis adicionales que surgen del diálogo con empresarios permiten
-empresario no entienden claramente la necesidad de reconvertirse, tienen dificultades para encarar un proceso de cambio cuyo final no está asegurado y ponen gran parte de los problemas en las variables macroeconómicas. Asimismo, los problemas de corto plazo parecerían ser los únicos que el empresario considera importantes para invertir dinero y tiempo, especialmente en un contexto de escasez de ambos recursos. A su vez, los nuevos conocimientos y técnicas exceden la
-empresario, planteándole un desafío y problema de índole personal que se vincula con la limitación de su poder y control en la firma. Por último, la rotación de personal es alta y, por lo tanto, una parte de los conocimientos se pierde con la gente si no se materializan en rutinas. La incorporación de nuevas prácticas y rutinas va
entos formales, ya que las rutinas expresan una modalidad operativa y una cultura empresarial. Estas empresas están, prácticamente, fuera del mercado de servicios ya que en gran medida no se consideran demandantes. Como puede resultar obvio, estas empresas PyMEs tienen un bajo nivel de información sobre los servicios ofertados.

Un segundo grupo de firmas está compuesto por las PyMEs que efectuaron actividades de capacitación pero no demandaron consultoría. La decisión de efectuar sólo actividades de capacitación podría asociarse a que éstas tienen un menor grado de complejidad que las de consultoría, son menos costosas, tienen una menor duración y generan compromisos empresariales de mucha menor envergadura. Al ser consultadas por los motivos que les impiden efectuar consultorías, estas firmas plantean que las razones exógenas son más significativas que las endógenas, siendo el elevado precio de la consultoría y la falta de adecuación de la oferta a las características de estas empresas
evantes. Sin embargo, también podría pensarse que por detrás de estas razones exógenas subyacen elementos endógenos, tales como la falta de recursos humanos de contraparte, la dificultad para identificar y precisar sus necesidades de consultoría, las limitaciones para poder evaluar tanto el *output* de los servicios como la razón costo-beneficio asociada, aspectos que, en conjunto, también limitan el acceso al mercado de estos servicios.

¹¹En otras palabras, el coeficiente de especialización correspondiente a esos cortes es cercano a uno.

7.4. Conclusiones

En un contexto de negocios donde las firmas señalan enfrentar problemas y restricciones exógenas para su desarrollo, las limitaciones para acceder al mercado de servicios de capacitación y consultoría no son percibidas como un problema grave. Resulta obvio, a partir de los resultados de este estudio, que la estrategia de política industrial debe dar respuesta y atención a la resolución de los problemas más generales del contexto de negocios, además de la expansión y consolidación del mercado de servicios. Los servicios -y el desarrollo del mercado de los servicios técnicos de soporte- constituyen un complemento indispensable de una política más amplia de fortalecimiento del escenario de negocios que reduzca las restricciones exógenas que enfrentan las empresas debido a fallas en el funcionamiento de los mercados, brechas y tratamiento desiguales entre firmas de diferente tamaño, marcos regulatorios, trabas administrativas, incertidumbre jurídica, ausencia de una estrategia industrial percibible, ineficiencias de infraestructura, etc.

Los datos del panel permiten pensar que en el desarrollo de sus competencias endógenas y activos intangibles, las firmas transitan un sendero - con marchas y contramarchas- que va desde un extremo negativo, donde los agentes no efectúan ninguna actividad de capacitación, consultoría y asesoramiento externo hasta el extremo positivo, que incluye a las firmas para las que estos servicios forman parte de sus prácticas habituales y están insertos en sus procesos deliberados de aprendizaje y fortalecimiento competitivo. El recorrido de una posición a otra no parecería ser automático, simple o lineal, producto de una racionalidad empresarial plena y transparente.

Es evidente que muchas firmas se incorporan al mercado de servicios de asistencia técnica desde la capacitación, observándose que una proporción significativa de firmas no logran ir más adelante. Uno de los problemas más corrientes se refiere a que gran parte de los servicios de capacitación ponen el énfasis en transmitir conocimientos e información formal sin una adecuación del esquema pedagógico al estilo de aprendizaje empresarial. En estos casos, las empresas participan pasivamente del servicio de capacitación y tienen enormes dificultades para adaptar e incorporar los nuevos conocimientos en su gestión. Es frecuente escuchar como crítica al servicio de capacitación que el mismo es muy "teórico", no baja a la realidad de las empresas; sin embargo en muchas ocasiones el problema es centralmente metodológico. Las carencias de competencias técnicas o gerenciales o las debilidades en las capacidades competitivas de las firmas no son una necesidad que se satisface de manera convencional, donde la empresa PyME es el receptor pasivo que debe ser "llenado" con una solución externa. Las carencias de capacidades son potencialidades (habilidades, atributos, saberes) que deben crearse, estimularse, desarrollarse, que requieren un proceso de tipo acumulativo que incluye la selectividad del conocimiento aprendido, la desestructuración de conocimiento previos, la maduración y experimental combinación y enraizamiento de estos nuevos conocimientos con los activos intangibles disponibles en la firma. El fortalecimiento de las competencias no se resuelve con una acción, con un evento, con la compra de un saber, es un proceso de aprendizaje de actividades externas e internas. Muchas de las empresas PyMEs consultadas perciben cierta frustración en este proceso, en la medida que los resultados de la capacitación no *performance* de la firma.

El trabajo muestra, también, que si bien los servicios de capacitación y consultoría constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo de las capacidades competitivas de las firmas, la conformación y el dinamismo de ese mercado no son

automáticos. Existen restricciones tanto desde la demanda como desde la oferta de servicios para PyMEs. Por una parte, un grupo significativo de potenciales usuarios está fuera del mercado por razones principalmente endógenas, ya que no identifican e individualizan claramente su necesidad y los propósitos y resultados que tendría contratar servicios externos de asistencia técnica. Este conjunto de firmas PyMEs requiere un proceso de sensibilización y autodiagnóstico que les permita comenzar a reconocer sus propias limitaciones y la necesidad de ampliar sus vínculos externos como modalidad más eficiente de atención de sus problemas. Por otro lado, se han detectado dificultades asociadas a las características específicas del servicio, a la tradición de la oferta que, en general, funciona bajo la idea de que los saberes demandados por las firmas son solamente de tipo codificado y su transferencia se puede realizar por modalidades convencionales. A su vez, dado que las firmas se vinculan con los oferentes a partir de la sugerencia de un colega, amigo, o asesor –y por tanto existe un plano privado-privado que es decisivo- se trata de un mercado imperfecto ya que el que paga no es el que direcciona la demanda.

Los resultados de la encuesta son muy concluyentes respecto del perfil de los participantes en el mercado: mayoritariamente se trata de empresas privadas especializadas en capacitación o en ciertos servicios de consultoría. La participación del sector público como proveedor directo de servicios es muy baja, a pesar que existen instituciones nacionales y provinciales dedicadas a generar programas de apoyo a PyMEs. En este sentido, parecería que la visión empresaria daría sustento a la propuesta que el sector público ocupe una posición de segundo piso en el área de servicios de apoyo, estimulando la conformación creciente del mercado, sensibilizando a las firmas, creando situaciones que favorecen la utilización de servicios, apoyando el mejoramiento de la oferta y la adecuación de la misma a las necesidades específicas de las PyMEs, estableciendo los estándares técnicos óptimos para los servicios, pero no participando del mercado de forma directa, excepto como proveedor testigo.