

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo

### Los desafíos de San Nicolás: pymes y emprendedores

#### **Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales<sup>1</sup>; algunos autores enfatizan el desarrollo humano integral y la dimensión de desarrollo comunitario como dos ejes adicionales, resaltando la dignidad de la persona humana como centro del desarrollo junto con las sociedades intermedias y comunidades de influencia<sup>2</sup>.

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

---

<sup>1</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>; UN Global Compact [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

<sup>2</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf); Rocha (2013) [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration) Hollensbe et al. (2014) [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research); Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Laudato Si (2015) [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html), Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

Caso preparado por la célula PYME de San Nicolás bajo la supervisión del Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en julio de 2019, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Los **criterios naturales o permanentes** son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías innovadoras para el desarrollo de líderes a través de la toma de decisiones transformadoras. No son dogmas sino pautas que guían la acción que pueden ser descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas que proveen la filosofía y las teorías.

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre los cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones<sup>3</sup>. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, meta-organizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinan experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia<sup>4</sup>, y para la transformación de los desafíos en soluciones.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (outdoors), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones directivas y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos directivos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos. El objetivo final es el desarrollo personal, profesional, organizacional y social tanto de quien toma la decisión como de quienes participan y/o se ven influenciados por la misma.

### **Desarrollo directivo a través de casos en vivo**

---

<sup>3</sup> Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

<sup>4</sup> Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp



Dentro de las metodologías activas, el método del caso uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de prueba para la toma de decisiones.

Si bien el método del caso es el que domina actualmente el campo de las metodologías activas, se vienen desarrollando distintas variantes e incluso otras metodologías en las cuales no hay casos a discutir. Estas variantes surgen a partir de limitaciones propias de los casos escritos. En efecto, en los casos escritos el alcance temporal y espacial de los mismos viene acotado tanto por la información contenida en el caso como por el criterio de colocarse en el lugar de un decisor que no está presente en la sesión. Además, salvo en los casos en que el protagonista participe de la sesión, sea en persona o virtualmente a través de videoconferencias, no hay forma de poder identificar desafíos y proponer soluciones junto con el protagonista del caso.

El caso en vivo permite superar estas limitaciones, ya que consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Existen distintos enfoques para el desarrollo de casos en vivo, los cuales aún no se encuentran sistematizados en la literatura. Entre esos enfoques se encuentran la presencia física o virtual del protagonista del caso, el cual es entregado anticipadamente a los participantes; la invitación de un directivo para que exponga su experiencia a los participantes sobre el tema a desarrollar, y modalidades similares.

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo<sup>5</sup>. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

---

<sup>5</sup> Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo Directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

## Hoy: Pymes y emprendedores

### **Objetivos del caso en vivo**

- Analizar el contexto actual de las pymes y los emprendedores en todos los sectores que participan en el desarrollo de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos.
- Identificar oportunidades de mejora en línea con la visión de ciudad al 2030.
- Proponer modelos de fortalecimiento que permitan crear un entorno propicio para el desarrollo de los distintos sectores económicos.

### **Contexto**

#### *De dónde partimos*

El perfil industrial por excelencia de la ciudad de San Nicolás se vincula con la instalación en su área de influencia de las plantas de SOMISA y Acindar, motores para el desarrollo de otras industrias vinculadas. En este marco, las propuestas educativas que surgieron se focalizaron en el desarrollo de la modalidad técnico-profesional, consolidando la identidad propia de la que goza actualmente. Sin embargo, las ubicaciones estratégicas del partido de San Nicolás —cercana a los polos agropecuarios más importantes del país— impulsaron el desarrollo de otros sectores productivos. Actualmente los principales nodos son los siguientes:

- Acero
- Logística
- Agroalimentos
- Energía

Acompañando las tendencias mundiales, se está conformando un incipiente sector vinculado a la tecnología y a la industria 4.0<sup>6</sup>, lo que también invita a repensar el futuro de la producción.

---

<sup>6</sup> <https://www.inti.gob.ar/areas/desarrollo-tecnologico-e-innovacion/areas-de-conocimiento/industria-4-0> [https://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/187281-la-argentina-requiere-un-plan-de-industria-40-lo-indica-el-centro-de-implimentacion-de-politicas-publicas-para-la-equidad-y-el-crecimiento-cippec-internet-y-tecnologia.html](https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/187281-la-argentina-requiere-un-plan-de-industria-40-lo-indica-el-centro-de-implimentacion-de-politicas-publicas-para-la-equidad-y-el-crecimiento-cippec-internet-y-tecnologia.html)

### *Hacia dónde orientamos la matriz productiva*

Desde la municipalidad se definió, como objetivo fundamental, la ampliación de la matriz productiva de la ciudad para reducir su dependencia de la industria del acero y aumentar la sostenibilidad económica y social de la ciudad, impulsando también el desarrollo de la actividad emprendedora. Para ello, y en el marco del Modelo de las 3P<sup>7</sup>, se creó el Parque Industrial Municipal, destinado a aquellas empresas con perfil productivo que tuvieran que relocarse para seguir creciendo.

Los criterios que guían el Parque y los esfuerzos en torno a la diversificación son los de innovación, gestión y sustentabilidad, apostando al codiseño público-privado. A su vez, se determinó un cuarto eje para el Modelo, el turismo, que como actividad económica emplea gran cantidad de gente. Se apuesta a aumentar el número de personas que visita la ciudad, a partir de grandes eventos a realizarse en el Predio Ferial, el Autódromo, la Virgen, junto con eventos (deportivos, culturales y religiosos) de mediana escala. Actualmente, las acciones se han orientado a la conformación de clústeres en base a las aglomeraciones industriales ya existentes en la ciudad. El perfil de la ciudad y las industrias ya existentes determina la orientación de la matriz a futuro, en base a los siguientes sectores: acero y metalmecánica, logística, agroalimentos, energía y turismo. En todos ellos se proyecta mayor incorporación de tecnología, mayor vinculación entre empresas y conexiones con laboratorios y universidades. Los criterios siempre estarán orientados a lograr la sustentabilidad de los procesos industriales y a la incorporación de tecnología.

### **Qué pasa hoy en las pymes**

A nivel nacional, tanto las pymes como los emprendedores se encuentran inmersos en un contexto económico recesivo enmarcado por la caída sostenida de la demanda, inflación descontrolada, alta presión tributaria y exorbitantes tasas de financiación. Esta coyuntura se replica a nivel regional y local.

Si bien el proyecto se enfoca en una visión a mediano plazo, es necesario remarcar el punto de partida.

San Nicolás puede ofrecer ventajas competitivas para la radicación de pymes por su ubicación estratégica, el Puerto, Parque Industrial, Predio Ferial y el Club de

---

<sup>7</sup> Los desafíos del distrito Parque Industrial, Puerto y Predio Ferial (Triple P) de San Nicolás: caso IAE Business School, Universidad Austral, preparado por Marina Andrea Baima, Agustín Bramanti, Francisco Buchara y Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina el 20 de octubre de 2017 para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada (IAE, Universidad Austral)

<https://www.dropbox.com/s/osnq1qizhr9scj6/caso%20en%20vivo%20triple%20P%20San%20Nicolas.pdf?dl=0>

Emprendedores como generador del ecosistema emprendedor local, etcétera. Pero antes se debe fortalecer y desarrollar a las ya existentes.

Vemos un desaprovechamiento de recursos/programas que generan distintos actores por comunicación ineficiente (programas de reembolsos, incentivos, capacitación, financiamiento, etcétera). La oferta existe, pero no llega al que realmente lo necesita, y muchas veces, inmersa en cuestiones del día a día, tampoco las pymes son receptivas de estas iniciativas y propuestas.

### **Desafío**

¿Cómo fortalecer y desarrollar a las pymes y emprendedores en su rol como actores clave en la ampliación de la matriz productiva de San Nicolás al 2030?

A partir de esta pregunta disparadora, si miramos para atrás, ¿qué cosas cambiarían para evitar errores o acortar tiempos/caminos para llegar a donde están hoy con sus pymes?

Una de cada tres empresas de la zona estudiada manifestó no poseer actualmente problemas importantes. De las restantes, en orden de frecuencias, los tres principales problemas son los siguientes: dificultades de organización interna, acceso al crédito y competencia desleal y extranjera<sup>8</sup>.

La investigación llevada a cabo sobre qué tipo de información y estadística existe de la situación de las pymes en la ciudad arrojó que es prácticamente nula, ya que solo se encontró un informe de Observatorio Pyme del año 2004.

Esto hace difícil encontrar respuestas o entender de dónde partimos, es por ello que pusimos sobre la mesa la experiencia de cada uno de los integrantes de esta célula como punto de partida y, según las respuestas de la mayoría, coincidían en lo difícil que resulta encontrar recursos humanos capacitados, formación/capacitación no formal para mandos medios y gerentes en temas como liderazgo, finanzas, sucesión en empresas familiares, etcétera.

Es por ello que, al pensar dónde sería propicio encontrar esa información, se propuso un medio que nucleee todas estas cuestiones, un espacio en donde se concentre oferta y demanda de estos puntos necesarios para fortalecer a una pyme y guiar a un emprendedor que apenas se inicia con una idea de posible negocio.

Es a partir de la necesidad de optimizar recursos, de capacitación de directivos, de mentoría de emprendedores que se lograrán posicionar a la altura del contexto macroeconómico y decidir correctamente. Se entiende que, además desde lo público, se

---

<sup>8</sup> Informe Observatorio Pyme Regional. Industria manufacturera Año 2004. Municipios de Ramallo, San Nicolás y Villa Constitución. Fundación Observatorio Pyme, Bs. As., junio 2005, pág. 36.

fortalecen las pymes cuando se generan y apoyan oficialmente políticas de cuidado y protección de las industrias locales.

Surge entonces, pensar en este desafío y en los siguientes subdesafíos.

## **Subdesafíos**

### *Subdesafío 1: Profesionalización*

- ¿Cómo pasa el emprendedor a ser una pyme? ¿Cómo se formaliza?
- ¿Cómo hace una pyme para entrar en el sistema formal?
- ¿Están las pymes pensando estratégicamente, o quedan inmersas en el día a día?
- ¿Hay pymes pensando en capacitación? ¿Cuántas tienen posibilidades de acceder? ¿Cuáles son las razones que se lo imposibilitan, si es el caso?
- ¿En qué etapa de evolución se encuentran? ¿Tenemos idea de la edad de las empresas? ¿Dónde buscamos esas estadísticas?
- ¿Cómo aseguramos la continuidad generacional de las empresas?
- ¿Usan herramientas de gestión? ¿Cuáles? ¿Cuántas lo hacen? ¿Quién las ofrece?
- ¿Qué nivel de profesionalización poseen las pymes y los emprendedores?

En los locales industriales de la microrregión, poco más de la mitad de los asalariados tiene estudios secundarios o superiores completos, siendo muy bajo el porcentaje que declaró tener la primaria incompleta o directamente no tienen escolaridad. Por otro lado, más del 80 % de los socios de los locales analizados cuenta con estudios secundarios completos.

No se conoce la oferta de capacitación para mandos medios y directivos si es que existen realmente.

Es por ello por lo que, para resolver estos interrogantes, pensamos las siguientes propuestas:

- **Profesionalización**

Personas (RR.HH.) y procesos de gestión, ambos íntimamente ligados, dado que las personas son las que operan los procesos.

El abordaje para personas: procesos de reclutamiento y selección; definición de perfiles de puestos, definición de competencias técnicas, actitudinales, etc. que requiera el puesto. Definición de estrategias de reclutamiento, definición de procesos de selección y ternas de postulantes. Asesoramiento general sobre criterios de selección, acortando la brecha entre el ideal demandado y el real que ofrece el mercado.

Procesos de gestión: Proceso de visualización, definición de visión y misión, plan estratégico. Organigrama. Procesos de comunicación interna y externa.

Procesos de inducción. Mecanismos de toma de decisiones, abordaje y resolución de conflictos. Manejo de aspectos legales, comerciales, financieros, administrativos-contables.

Delegación y trabajo en equipo.

Implementación de equipamiento tecnológico en procesos productivos.

Diseño de programa de desarrollo de proveedores.

Aspectos básicos y normativas vigentes de comercio exterior.

- Capacitación, entrenamiento

Pymes: Abordaje de la empleabilidad, aspectos del autoconocimiento para el diseño de proyectos profesionales. Desarrollo de competencias *soft* necesarias para atravesar procesos de cambio o entornos de crisis.

Liderazgo, desarrollo de equipo, empresas familiares, procesos de sucesión generacional, ciclos vitales.

Desarrollo de competencias digitales y tecnológicas para los nuevos entornos laborales. Alfabetización digital.

Análisis de costos para gerentes y directores.

Digitalización y marketing digital.

Estrategias de comercialización, segmentación de mercado y canales de venta.

Desarrollo y posicionamiento de marca.

Programas de orientación a resultados y a la calidad.

Alineación de líderes y colaboradores (mandos medios).

Estandarización de procesos de productos o servicios. Certificación de normas de calidad.

Asesoramiento integral para comercio exterior.

Alternativas de franquicias.

Emprendedores: Procesos de identidad y desarrollo de cultura emprendedora, autoempleo. Preincubación de proyectos, ideación, viabilidad y prototipo.

Procesos básicos de formalización institucional, monotributo, sociedades, etc.

Régimen tributario. Estrategias de venta y comercialización. Análisis de costos y definición de precios. Canales de comunicación.

*E-commerce.*

Análisis de procesos de gestión. Análisis de rentabilidad.

Alfabetización digital.

### *Subdesafío 2: San Nicolás como ciudad atractiva para el desarrollo de pymes*

- ¿Cómo simplificamos la burocracia para la instalación y funcionamiento de las pymes?
- ¿El sector público municipal debería convertirse en socio estratégico?

- ¿Es atractiva la ciudad hoy? ¿Cómo se genera esa atracción? ¿Es falta de comunicación?
- ¿Las pymes actuales pueden crecer en nuestra ciudad? ¿Cuál es el proceso hoy?
- ¿Se comunican los beneficios que existen por formar parte de un parque industrial?
- ¿Cómo podemos aprovechar los beneficios de la zona franca santafesina?

En este subdesafío pensamos en cuestiones macro a desarrollar tales como: simplificación de trámites, desburocratización, atractivos fiscales, socio estratégico en vinculación y lazos para la exportación.

- Desburocratización de la gestión de habilitaciones municipales y de otros trámites.  
Caso ejemplo: Instalación de una pyme en una semana.
- Atracción de nuevas pymes: Pensar en polos principal a Distrito Productivo Norte.
- Internacionalización de las pymes (convenios, acuerdos, certificación de origen, salida a los mercados internacionales).

### *Subdesafío 3: Financiamiento*

- ¿Qué canales de financiamiento existen? ¿Bancos, SGR, sector público?
- Sector privado (foco en pymes).
- Microcréditos para emprendedores con apoyo de capital del sector pyme.
- Emisión de deuda con fondo de SGR.
- Fondo de asistencia para la instalación de naves industriales o inversiones en bienes de capital.
- ¿Cómo lograr el acceso de una pyme a un crédito?

Según un informe de la Fundación Observatorio Pyme, hay una débil relación entre el sistema bancario y las empresas industriales de la zona, las cuales operan en promedio con 1,4 bancos.

Las empresas que tuvieron una mayor vinculación con entidades bancarias son aquellas cuyos locales desarrollan las actividades del rubro bebidas y alimentos; por el contrario, en los rubros minerales no metálicos y maquinaria y aparatos eléctricos, se encuentra la menor vinculación.



Una de cada cuatro empresas industriales de la microrregión solicitó en el período 2002-2003 algún tipo de crédito bancario (descubierto en cuenta corriente y otros créditos). El 25 % de las solicitudes presentadas fueron rechazadas.<sup>9</sup>

La problemática que enfrenta el sector privado en la actualidad es muy compleja, con un fuerte deterioro de la actividad y altas tasas de interés que empujan para arriba todos los costos de la economía. El financiamiento es parte de esta problemática, y está más acentuado en las pequeñas y medianas empresas que poseen un mayor grado de vulnerabilidad.<sup>10</sup>

Dentro de las dificultades que se les presentan a las pymes para acceder al crédito, se encuentran las siguientes: un elevado costo, dado las altas tasas de interés, que se suma a los costos bancarios de la operación, plazos de repago que no se ajustan a los tiempos de maduración de una inversión productiva, insuficientes garantías o valuaciones contables que no se condicen con su valor real, desconocimiento de las líneas de créditos existentes y de los procedimientos para acceder, y desconfianza en el sistema bancario. Debido a estas dificultades, las dos principales fuentes de financiamiento de las pymes son el capital propio y la propia red de proveedores y clientes. En la Argentina, las empresas medianas financian el 63 % de sus inversiones productivas con fondos propios, mientras que menos del 15 % consigue un crédito en un banco.<sup>11</sup>

Según esta información, creemos entonces que uno de los mayores problemas del acceso a líneas de financiamiento para emprendedores y pymes es debido tanto a la falta de conocimiento de los factores de evaluación técnica que utilizan las entidades financieras como también por la inexperiencia en el armado de la documentación requerida por estas. Es por ello por lo que consideramos fundamental citar algunos de los pilares en los que se basa el sistema de evaluación financiera para hacer posible una calificación crediticia y tratar de allanar el camino de aquel que quiere acceder por primera vez a una línea de crédito. Entre los factores más importantes podemos citar los siguientes:

- 1.º - Repago del crédito: lapso de tiempo en que la empresa retorna la inversión en función del flujo de fondos generado por esta (flujo de fondos).
- 2.º - Solvencia: avales que brindará la empresa para garantizar la devolución del préstamo.
- 3.º - Atomización: cuanto más diversificada sea la cartera de clientes de la empresa, esta tendrá mayores probabilidades de aprobación y mayor límite de crédito.

---

<sup>9</sup> Informe Observatorio Pyme Regional. Industria manufacturera Año 2004. Municipios de Ramallo, San Nicolás y Villa Constitución. Fundación Observatorio Pyme, Bs As, junio 2005, pág. 44.

<sup>10</sup> «Financiamiento, el desafío de las pymes». Perfil, 12 de agosto 2017.

<sup>11</sup> Fuente: Caso en vivo Los desafíos de San Nicolás: Financiamiento. <https://docs.google.com/document/d/1VH0m-JpW3Hu9wpRokyKI12v55mOpk7huHFRrUTJrGs4/edit#>

Además, existen puntos claves de acceso a la información del sistema financiero en general, tasas, plazos de pago, formas de instrumentación, documentación elemental según la forma societaria, formas y características de avales, etcétera.

Pensamos como propuesta de mejora la implementación de una página web en donde buscar soluciones. Mediante la introducción de algunos parámetros básicos — tales como facturación anual estimada, cantidad de personal, cantidad de clientes, superficie abarcada, tipo de actividad y años de trayectoria, entre otros— esta plataforma puede ofrecer una simulación simple de los puntos indicados más arriba para que el mismo interesado tenga un parámetro de factibilidad para acceder a una línea de crédito.

#### *Subdesafío 4: Desarrollo de clústeres*

Pensamos en la importancia de alianzas soft, acciones que agrupen actores con problemáticas en común. Conocemos la existencia de clústeres hard como el Parque Industrial Norte; en este caso, el foco está puesto desde otra óptica.

Preguntas disparadoras:

- ¿Existe información estadística o métricas sobre pymes, cantidad, edad generacional, rubros?
- ¿Sabemos cuál es el nicho en donde hace falta el desarrollo de más pymes?
- Tenemos un punto de partida, el modelo Triple P, ¿se podrían generar consorcios de gestión por rubros?
- ¿Que función cumple la Federación de Comercio? ¿Podría tomar un rol protagónico en el reordenamiento de las pymes? ¿Promover la creación de alianzas estratégicas?
- ¿Qué otras iniciativas encontramos?

Traemos, como propuesta para este subdesafío, el desarrollo de joint ventures, o sea, alianzas estratégicas para resolver problemáticas en común entre actores del mismo sector o de diferentes sectores donde pueden intervenir tanto clientes como proveedores.

Como analogía de interpretación de joint ventures, en este proyecto los clasificamos en dos tipos, soft y hard. El primer tipo está compuesto por empresas que se encuentran dentro de la ciudad y tienen problemáticas comunes, y el segundo, hard, está compuesto por empresas que se encuentran en un espacio físico común (por ejemplo: PIN).

- Clúster logístico

- Clústeres *soft* por sector (las empresas deben estar ubicadas en el ámbito de la ciudad y zonas de influencia) y *hard* (que requiera por diferentes cuestiones que estén ubicadas en un desarrollo físico puntual (por ejemplo: PIN)).

### **Acciones a desarrollar**

- Conformación de pools de compra, y desarrollo de cadenas de valor.
- Conformación de grupos *soft* (independientemente de la ubicación en la ciudad).
- Identificar problemáticas *cross* en los diferentes sectores de la región.

Actores claves: Federación de Comercio e Industria, Municipio, ADE, DPN.

### **Definir propuestas a corto, mediano y largo plazo**

#### *Profesionalización*

##### **Corto plazo**

- 1) *Primer Radar Pyme*: «radarización» de las empresas asistentes a SN PYME (290) como estrategia de relevamiento actual de la condición de las empresas que arroje indicadores reales. Campaña de comunicación para relevar información: empresarios que cuenten su experiencia, actores claves que hagan el llamado a las empresas, generar empatía entre pares.

Actores involucrados: Ministerio de Producción, Municipio, ADE, Club de Emprendedores, PIN, Federación de Comercio, UTN.

- 2) *Red de Mentores*: para emprendedores que desarrollen capacidad de autogestión y para que acompañe el camino para montar su propia empresa.

Cada emprendedor tendrá acceso a un mentor que lo guíe en su proyecto para convertirse en empresa, accederá a un programa de 3 meses de acompañamiento y aceleración del proyecto.

Actores involucrados: Municipio, Club de Emprendedores, ADE, Federación de Comercio, PIN, PYMES, UTN, ITEC, UNR.

##### **Mediano plazo**

- 1) *Centro de capacitación y entrenamiento*: plataforma *e-learning* unificada con ofertas de capacitación no formal, entrenamiento para pymes y emprendedores. Profesionalización de personas y procesos de gestión.

Actores involucrados: Municipio, Club de Emprendedores, ADE, Federación de comercio, UTN, Concejo de Contadores.

#### *SN ciudad de oportunidades*

## Corto plazo

- 1) *SN Pyme*: relacionamiento, *networking*, rondas de negocios.  
Actores involucrados: Municipio, ADE, Federación de Comercio, UTN, grandes empresas, pymes.
- 2) *Acuerdo regional entre San Nicolás y Villa Constitución*: comunicación de las ventajas de la zona franca en la ciudad vecina.

## Diferencias entre depósito fiscal y zona franca

El depósito fiscal básicamente es un lugar donde uno puede almacenar mercadería por un tiempo determinado, a un alto costo, bajo el pago de un alquiler por la cantidad de metros cuadrados utilizados.

La diferencia principal que tiene con una zona franca es que la zona franca cuenta con la posibilidad de fraccionar para la nacionalización de los productos con un mejor aprovechamiento fiscal.

También debemos destacar que en la misma se puede producir mediante la incorporación de productos importados —a los que no se les aplica impuestos que sí se aplicarían de ser nacionalizados— para luego poder exportarlos.

Ahora bien, no es menor destacar que en la zona en la que está instalada, la zona franca da oportunidad para el desarrollo de industrias que por desventajas de logística e impositivas serían muy difíciles de desarrollar.

Para más información <http://www.zonafrancasantafesina.com>

- 3) *Simplificación de la habilitación municipal*: nueva forma de tramitar, ágil y accesible para cualquier comercio y pyme.

## Mediano plazo

1) *Observatorio Pyme*: primer centro de relevamiento estadístico y de información de situación actual y real de pymes e industria.

2) *Centro de innovación*: investigación de perfiles demandados en las pymes de la zona, oferta existente en el mercado, pensar estratégicamente con educación sobre los trabajos del futuro.

Actores involucrados: Municipio, Dirección de Educación, Centro de Desarrollo Humano, UTN, UNR, ITEC, Federación de Comercio, ADE, PIN, grandes industrias.

- 3) *Ventanilla única*: número de identificación único para iniciar trámites por primera vez, que genere un historial estilo «clínico» para el interior del municipio, en donde se cargue una carpeta de documentación única una sola vez.

4) *Programa de gestores municipales*: empleados municipales que, al estar más aliviados por herramientas digitales, pueden estar a cargo de la supervisión de una cierta cantidad de empresas y hacer seguimiento personalizado de trámites.

### **Largo plazo**

Propuesta a desarrollar: Smart City

#### *Desarrollo de clústeres*

### **Corto plazo**

- 1) Desarrollo de cámaras. Acompañar y sumar nuevos actores al rol de la Federación de Comercio para potenciar su desarrollo. Actores: ADE o entidad administradora de G2030, PIN, Club de Emprendedores.

### **Mapa de Actores (en construcción)**

Segmentado según territorio

- Cantidad de pymes relevadas (¿contamos con bases de datos confiables, unificadas, actualizadas en la ciudad?).
- Cantidad de emprendedores en la base del Club de Emprendedores.

Actualmente de los 313 emprendedores registrados, el 38 % tiene un microemprendimiento, mientras que un 29 % tiene una idea y están trabajando en un plan de negocios. Los rubros que sobresalen son gastronomía, textil y servicios.

- Cantidad de parques industriales: PIN, PIN LOGÍSTICO.
- Cantidad de profesionales: Colegio de Profesionales, Consejos, Instituciones que agrupan a profesionales; Círculo Bioquímico, Círculo Médico, Círculo Odontológico de San Nicolás, Colegio de Abogados, Colegio de Arquitectos, Colegio de Asistentes Sociales y Trabajadores Sociales de la Prov. de Bs. As., Colegio de Escribanos de la Prov. de Bs. As., Colegio de Farmacéuticos, Colegio de Gestores, Colegio de Ingenieros de la Prov. de Bs. As., Colegio de Martilleros y Corredores Públicos, Colegio de Veterinarios de la Prov. de Bs. As., Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Cámara Arbitral de la Bolsa de Cereales, Cámara de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Afines, Cámara de Instaladores Eléctricos.

## APÉNDICE I

### DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

#### CRITERIOS E IMPACTO

Los criterios-guía de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y su impacto se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)<sup>12</sup>, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas<sup>13</sup>. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)<sup>14</sup>, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento —la **dignidad humana**—, una comunidad básica —la **familia**—, un alineamiento de propósitos a tres niveles —**personas, familias y asociaciones intermedias**— y un contexto —**conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad—.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del *management* en general y del desarrollo integral<sup>15</sup>.

---

12 Ver NACIONES UNIDAS, Objetivos de desarrollo sustentable: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

13 Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf); Laudato Si (2015) [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html); Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integración: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>; Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

14 Ver Rocha (2013) [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration)

15 Ver Sison y Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research); Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017);

4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil<sup>16</sup> sino de una sociedad, ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad<sup>17</sup>.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**:
  - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por sí misma;
  - **participación** o cooperación para el bien común;
  - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que va más allá de la responsabilidad social empresarial<sup>18</sup>.
6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
  - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
  - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia.
7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
  - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.
  - Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o

---

Rocha and Ghoshal (2006) [https://www.researchgate.net/publication/4993044\\_Beyond\\_Self-Interest\\_Revisited](https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited); Rocha (2013).  
[https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration).

16 Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

17 Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/>  
y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>

18 Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>

- líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.
8. La **cooperación público-privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación público-privada para el desarrollo local](#)<sup>19</sup> como fin en sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de la ONU para el 2030.
  9. En términos de **organización para la colaboración público-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)<sup>20</sup>, los cuales tienen tres características:
    - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía<sup>21</sup>;
    - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**<sup>22</sup>;
    - consideran los [distritos productivos o clústeres](#)<sup>23</sup> como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
  10. Finalmente, la **transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características<sup>24</sup>:
    - focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto;
    - holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación;
    - neutros, diverso y plural;
    - a largo plazo (inicialmente, 3 años);
    - público-privado o multisectorial;

---

<sup>19</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la cooperación público-privada es el proceso clave.

<sup>20</sup> Ver los modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clústeres.

<sup>21</sup> Ver, por ejemplo, Mechanism Design: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design)

<sup>22</sup> Ver en el siguiente link el desarrollo integral local de regiones y ciudades.

<sup>23</sup> Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en distritos productivos o clústeres.

<sup>24</sup> Ver, por ejemplo, el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>



- integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*;
- basados en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 al 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias.

## APÉNDICE II

### CASOS EN VIVO. ETAPAS

Las etapas para el desarrollo del caso en vivo abierto son tres: preparación antes de la sesión, desarrollo del caso en vivo durante la sesión, capitalización de experiencias y seguimiento posterior a la sesión.

A continuación, se detallan las etapas y pasos dentro de cada una de ellas, las cuales tienen el objetivo de crear las condiciones para reflexionar, decidir y actuar a partir del caso en vivo.

#### **A. Previo a la sesión – Preparación**

##### **1. Definición del caso en vivo, el tema y los objetivos**

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos* y *propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

##### **2. Entrevista con el directivo**

En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

##### **3. Envío de información base para el desarrollo del caso**

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo

y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

En el caso en vivo abierto, se envía por anticipado un breve resumen de hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo.

El objetivo es lograr un equilibrio armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

## **B. Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución**

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones presentados en el artículo «Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo» que acompaña el presente caso.

Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

### **1. Presentación del caso e identificación de desafíos**

Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre.

Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

### **2. Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados**

Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción.

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

### **3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias**

El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

### ***C. Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo***

#### **1. Implementación de propuestas**

Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado.

Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

#### **2. Aplicación de criterios a la propia experiencia**

Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general.

En efecto, estas se caracterizan por crear ambientes de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

#### **3. Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo**

Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.



IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

*Creative Commons* es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:



**Atribución (*Attribution*):** En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



**No Comercial (*Non commercial*):** La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales



**Compartir Igual (*Share alike*):** La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



`<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos de San Nicolás: pymes y emprendedores Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.`