

# **FACES**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

Año 10

Nº 19

enero-abril 2004

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata

**CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**  
Instituto de Investigaciones  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
cendocu@mdp.edu.ar  
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

## Aplicación de Tecnologías de Gestión en las empresas del Sector Pesquero Marplatense: El caso de las empresas de procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos.<sup>1</sup>

---

*Application of Management Technologies in Mar del Plata's Fishing Companies. Case Study of processing, filleting and freezing in fish and seafood plants*

Claudia Durán<sup>2</sup>

### RESUMEN / SUMMARY

La relevancia que la aplicación de las tecnologías de gestión alcanzó desde la década de 1980, especialmente en contextos altamente competitivos y cambiantes fue el motor que impulsó la idea de la elaboración de este trabajo.

La problemática objeto de análisis fue la preocupación por el impacto de la aplicación de las denominadas tecnologías de gestión en el desempeño, productividad y principalmente la competitividad de las firmas del sector pesquero marplatense.

Actualmente las empresas se preocupan por producir y vender. Para obtener los mayores niveles de eficiencia en estos procesos es necesario resolver algunos interrogantes entre los que se destacan, por ejemplo, cómo ser más eficientes, cómo mejorar la productividad y aumentar la competitividad, entre otros. Son muy pocas las empresas que han comprendido que la gestión eficiente es una de las mejores aliadas del éxito empresarial.

El estudio se focalizó en la industria pesquera marplatense por la

---

<sup>1</sup>Dirección de tesis: Lic. María Isabel Bertolotti

<sup>2</sup>Claudia Durán. cduran@mdp.edu.ar

relevancia que tiene para el país y en particular para la región, profundizando el análisis en las firmas de la industria de procesado, fileteado y congelado, las que representan al rubro más dinámico del sector.

Se espera que el presente estudio constituya una herramienta empresarial que provea a las firmas del sector pesquero información acerca de la relevancia de las tecnologías de gestión y su influencia sobre la competitividad de las mismas.

*This paper aims at studying the relevance achieved by the application of management technologies since 1980, within highly competitive and changeable contexts.*

*The concern about the impact caused by the application of management technologies on performance, productivity and mainly firm competitiveness of the fishing sector was the object of this analysis.*

*Currently, production and sales are the main firm targets. In order to acquire the highest levels of efficiency in these processes, it has been necessary to solve some issues such as becoming more efficient, improving productivity and increasing competitiveness.*

*Only a few firms have realized that an efficient management leads to firm success.*

*The study focused on the fishing industry in Mar del Plata because of its relevance in the country and in the region, particularly. Processing, filleting and freezing, which represent the most dynamic sections, were studied in depth.*

*This research is expected to become a business tool, and to provide fishing firms with information about the importance of management technologies and their influence on competitiveness.*

#### **PALABRAS CLAVE / KEYWORDS**

Tecnologías de gestión- tipologías de firmas- funciones planeamiento- estructuración- recursos humanos- calidad total- sector pesquero.

*Management Technologies - Firm Typologies - Functions - Planning Organization - Human Resources - Total Quality - Fishing Sectors*

## **INTRODUCCIÓN**

La relevancia que la aplicación de las tecnologías de gestión alcanzó desde la década de 1980, especialmente en contextos altamente competitivos y cambiantes, fue el motor que impulsó la idea de la elaboración de este trabajo.

La problemática objeto de análisis fue la preocupación por el impacto de la aplicación de las denominadas tecnologías de gestión en el desempeño, productividad y principalmente la competitividad de las firmas del sector pesquero marplatense.

Actualmente las empresas se preocupan por producir y vender. Para obtener los mayores niveles de eficiencia en estos procesos es necesario resolver algunos interrogantes entre los que se destacan, cómo ser más eficientes, cómo mejorar la productividad y aumentar la competitividad, entre otros. Son muy pocas las empresas que han comprendido que la gestión eficiente es una de las mejores aliadas del éxito empresarial.

El tema seleccionado se vincula con los contenidos contemplados en las asignaturas Economía regional y Microeconomía de la firma, en particular, en ésta última, el que comprende a las Escuelas de la calidad.

En la coyuntura actual se requiere del fortalecimiento de las unidades productivas existentes, a fin de que puedan competir internacionalmente, lo que a su vez permite aprender de su experiencia y aplicarla en la creación de nuevas empresas que deben nacer con un buen nivel competitivo.

El estudio se focalizó en la industria pesquera marplatense por la relevancia que reviste para el país y en particular para la región, profundizando el análisis en las firmas de la industria de procesado, fileteado y congelado, las que representan al rubro más dinámico del sector.

La idea central que orientó el estudio y que se presenta enunciada como hipótesis de trabajo, se cita a continuación:

La aplicación de tecnologías de gestión en las empresas del sector pesquero marplatense está determinada por el cumplimiento de requisitos formales impuestos para la comercialización de sus productos tantos en el mercado interno como en el externo.

El objetivo general se explicitó en los siguientes términos:

Determinar cuáles son los componentes de las tecnologías de gestión que a través de una eficiente adecuación, conduzcan a las empresas a ser más

productivas y competitivas.

Se establecieron adicionalmente, los objetivos específicos que puntualizan a continuación:

Analizar la aplicación en las empresas del sector pesquero marplatense en general y en las de procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos en particular, de las tecnologías de gestión para alcanzar y mantener condiciones competitivas tanto en mercados internos como externos.

Caracterizar a las empresas del sector pesquero marplatense a partir de las variables de planeamiento, organización, recursos humanos y calidad.

Identificar el grado de conocimiento por parte de los propietarios o responsables de las firmas de procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos de las tecnologías de gestión vigentes en la actualidad.

Describir, en caso de utilizarlas, su grado de aplicación y la contribución que las tecnologías blandas han aportado para el logro de condiciones de competitividad.

Se espera que el presente estudio se constituya en una herramienta empresarial que provea a las firmas del sector pesquero, información acerca de la relevancia de las tecnologías de gestión, la influencia mutua de los elementos empresariales y finalmente sobre la competitividad de las mismas.

El concepto de tecnologías de gestión se refiere al conjunto de herramientas que desde la Teoría de la Organización se aplican en la búsqueda de la eficacia y eficiencia en las diversas áreas de la organización. Nos referimos al término tecnología en su sentido más amplio como la “base de conocimiento” es decir el conjunto de ideas, conceptos y teorías que subyacen en todos los actos y mecanismos mediante los cuales una organización convierte sus objetivos en resultados tangibles.

#### **EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Las naciones modernas utilizan las organizaciones como instrumentos esenciales en el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos y sociales. Numerosos autores de diferentes disciplinas han abordado esta problemática.

Bernardo Kliskberg (1990) analiza el concepto de organización, efectuando un nutrido recorrido por autores de distintos campos del saber científico entre los que se destacan, Malinowski, Etzioni, Chester Barnard y March y Herbert Simon.

Finalmente Kliksberg (1990) da el concepto de “organización”. La define como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades desempeñadas por sus integrantes. Se caracteriza por su coordinación consciente y racional que crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización. El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura, la que es de carácter estable en el tiempo. Dicha organización tiende hacia determinados fines, cuyo proceso de fijación y grado de cooperación que le acuerden sus miembros, serán variables de acuerdo a la organización de que se trate. Finalmente se refiere a la interacción mutua de la organización con el medio que denota una relación bidireccional.

En este estudio se adopta para las empresas del sector pesquero marplatense, el concepto de organización, elaborado por Kliksberg.

#### **FUNCIONES BÁSICAS DE LAS FIRMAS**

El planeamiento es la función primaria de la empresa que le proporciona la visualización del futuro y los programas de acción que deberá encarar en el presente a fin de alcanzarlo.

El abordaje de técnicas para poder conocer el futuro ha sido desde siempre una constante en el hombre. La historia muestra tres formas diferentes de considerar a ese mundo imprevisible: una mágica, otra unidireccional y una polifacética o humanística.

La primera corresponde a la adivinación aplicada como técnica y que se consideraba como el más elemental y primario en el proceso de conocimiento humano. La segunda se cristaliza con la aparición de los métodos econométricos de proyección, basados en principios de regresión estadística. Esta técnica al no considerar variables de tipo cualitativas, resta significación a las proyecciones realizadas. La tercera la constituye la aparición de la prospectiva, basada en el principio de que el futuro no sucede ciegamente sino que depende de la acción humana. Es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender.

La prospectiva en términos de Berger (1994) parte de que el futuro es múltiple. Por esta razón Godet (1985) lo denominó “reflexión para la acción y

la antifatalidad”, quiere decir que si bien el futuro es impredecible, por medio de aquella podemos reducir la incertidumbre.

Se puede afirmar que la prospectiva se ha configurado en la mejor aliada de la planeación en general y en particular de la planeación estratégica ya que proporciona a la firma una visión futura de los problemas que le son vitales y los medios más convenientes para poder resolverlos. (Mojica Sastoque, 1991).

En concordancia con los conceptos analizados anteriormente, Ackoff (1992) al referirse a la planeación la define como “el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él”. El autor expresó que existen cuatro orientaciones temporales básicas, las que se erigen como modos convenientes de caracterizar ciertos métodos de administrar y planear.

De este modo, la orientación de algunos de los planeadores es hacia el pasado: reactivistas. Algunos otros fijan su orientación hacia el presente: inactivistas. El futuro, es la opción temporal de los preactivistas y finalmente, los interactivistas son para el autor, aquellos planeadores que consideran al pasado, presente y futuro como aspectos diferentes pero inseparables de la problemática para la cual se planea. Para ellos el futuro puede ser influenciado por lo que él y los demás hacen, del mismo modo que las acciones pasadas modificaron el curso del presente, llegando a la conclusión que el futuro está sujeto a creación.

Las cuatro orientaciones básicas no se presentan en forma pura en las organizaciones. La mayoría de las planeaciones son combinación de alguna de ellas, sin embargo, generalmente, predomina una sobre las demás.

Respecto de los objetivos Drucker (1990) expresa, “se necesita tener objetivos en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad del negocio” y agrega que deberán fijarse objetivos en ocho áreas fundamentales: comercialización, innovación, recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos, productividad, responsabilidad social y rentabilidad.

La estrategia organizacional es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos

como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. En cuanto a la fase de formulación es posible distinguir las siguientes estrategias generales:

Penetración en el mercado: buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes.

Desarrollo de producto: buscar mayores resultados modificando o mejorando los productos actuales.

Desarrollo de mercado: introducir productos actuales a nuevos mercados, considerando el criterio de segmentación empleado (geográfico, por tipo de cliente, etc.)

Integración hacia adelante: ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores.

Integración hacia atrás: buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.

Integración horizontal: buscar la propiedad o un mayor control sobre competidores.

Diversificación concéntrica: añadir nuevos productos pero relacionados.

Diversificación de conglomerado: añadir nuevos productos no relacionados.

Diversificación horizontal: añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.

Asociaciones: una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.

### **Estructuración (Organización)**

La estructura en palabras de Chandler (1962) “sigue a la estrategia” y el óptimo rendimiento se logra cuando ambas son congruentes. Mintzberg (1984) dice que “cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentalmente opuestos, la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir una actividad”. Para este autor “la estructura de la organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre ellas”. El concepto de estructuración alude entonces a la asignación de las

diversas actividades dentro de la organización, y a las relaciones que surgen de la línea de autoridad y a las redes de comunicación, que se expresan a través de la coordinación de las actividades.

La variable coordinación alude a las relaciones que surgen al encaminar las tareas a partir de una, o varias personas destinadas a concretarlas. Mintzberg, presenta cinco mecanismos de coordinación, de los cuales se vale la organización para el logro de sus propósitos. Ellos son:

Ajuste mutuo: La coordinación del trabajo se logra por la simple comunicación informal entre las personas que lo realizan.

Supervisión directa: La toma de la responsabilidad individual por parte del jefe, que ejerce una función de control que realimenta el sistema.

Estandarización del proceso de trabajo: Los contenidos del trabajo están debidamente especificados y programados.

Estandarización del producto o resultado: La realización del producto esta definido mediante especificaciones técnicas de diseño, calidad y performance.

Estandarización de la destreza o habilidad técnica: La clase de entrenamiento o conocimiento profesional o técnico está debidamente establecida y permite realizar las tareas.

Dado un grupo de tareas determinadas, se pueden agrupar en lo que Mintzberg (1984) denomina posición individual. Estas posiciones vueltas a agrupar forman las unidades organizativas. A través del proceso de agrupar unidades se va estableciendo el sistema de autoridad formal y es conseguida la jerarquización de la organización. El organigrama es pues la representación gráfica de esa jerarquía, es decir el resultado de ese proceso de agrupamiento. Dicho agrupamiento puede ser de dos tipos, de mercado y funcional. En la primera se tiene en cuenta al agrupar unidades, las características de los mercados esenciales servidos por la organización: los productos o servicios que brinda, los clientes a quienes suministra o los lugares donde lo hace. En la segunda, se apunta a las funciones típicas de la organización (Administración, Personal, Comercialización), procesos de trabajo, desarrollados en la firma y conocimiento y destrezas, que la organización emplea para producir sus bienes y servicios.

Los conceptos de centralización - descentralización se vinculan con el proceso de toma de decisión en las organizaciones. La decisión siguiendo a

Simon (1979) es un verdadero proceso de reflexión y como tal racional, consciente y deliberado que obliga al decisor a invertir parte su tiempo en relevar el problema, diseñar eventuales caminos a seguir, la elección de la alternativa que más satisface sus propósitos y por último la revisión de dicho acto. Así conceptualizada como un proceso, está presente en todas las acciones que los integrantes de la organización lleven adelante.

La centralización nos muestra el grado de concentración del poder de decisión en el grupo de conducción. Por el contrario la descentralización, lleva la decisión a los lugares de ejecución donde se presentan los problemas que requieren solución. Existirán muchas decisiones, en particular las que afectan el destino y la supervivencia de la organización, que por su naturaleza, deberán estar centralizadas.

Mintzberg (1991) da las razones para que opere la descentralización en la empresa, al respecto dice “en una organización que adquiere cierto crecimiento, todas las decisiones no pueden ser atendidas o manejadas por un solo centro o cerebro y agrega, la descentralización permite responder rápidamente a las condiciones de cada entorno local y estimula la motivación, que es un factor clave del trabajo gerencial” (Mintzberg 1991).

El autor presenta los cinco pasos que forman parte del proceso de decisión: 1) obtener información para pasar al que toma la decisión, sin comentarios, acerca de lo que se quiere hacer; 2) procesar dicha información para prestar consejo al que toma la decisión; 3) hacer la elección, es decir determinar lo que se tiene que hacer; 4) autorizar lo que se tiene el propósito de hacer y por último 5) ejecutarlo, llevar adelante las acciones. El poder de un individuo está determinado por su control sobre estos pasos. El proceso será más centralizado en la medida que él controle todos los pasos. A medida que otros intervienen en dichos pasos, el agente pierde poder, y el proceso se vuelve más descentralizado. El control sobre la entrada de información permite a otra persona seleccionar que factores serán o no, considerados en el proceso de decisión. Cuando la información es ampliamente filtrada, tal control puede equivaler a controlar la elección misma. Más importante aún es el poder de aconsejar, ya que puede direccionar al que toma la decisión, por un sedero determinado. El control sobre lo que sucede posteriormente a la elección, puede también constituir una fuente de poder. El derecho a autorizar una elección es, el derecho a bloquearla y aún a cambiarla. Y el

derecho a ejecutarla da el poder a torcerla y también a distorsionarla.

Con la incorporación de profesionales a la organización y su participación en los procesos de decisión, en particular, en las etapas de información, consejo y ejecución, no sólo se descentraliza, sino que se mejora notablemente la calidad técnica de dichas decisiones, al aportar los especialistas, sus conocimientos sobre temáticas específicas.

Se puede concluir que “un proceso de decisión es más descentralizado cuando el que toma la decisión controla sólo efectuar la elección (lo menos que puede hacer el individuo para considerarse decididor). En la jerarquía organizacional, él pierde algún poder hacia los que obtienen información, los que lo aconsejan, los que autorizan hacia arriba y los que ejecutan hacia abajo” (Mintzberg, 1991).

### **Recursos Humanos**

Retomando la conceptualización que realizamos del término organización en el sentido que “son unidades sociales o agrupaciones humanas, intencionalmente construidas o reconstruidas para lograr objetivos específicos” se puede decir que éstas surgen debido a que las personas tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la acción organizada. A medida que esas organizaciones crecen y en algunos casos también se desarrollan, van adquiriendo sus propios objetivos, muchas veces independientes y aún diferentes de los que la fundaron y del resto de los miembros que participan de ella. Para superar este conflicto entre objetivos divergentes, la organización y los individuos establecerán un mecanismo basado en el intercambio de incentivos o alicientes por parte de las organizaciones, en tanto que las personas ofrecerán contribuciones. Del equilibrio entre ambos aspectos incentivo-contribución, dependerá la permanencia de los participantes y en el tiempo, la supervivencia y eficacia de la organización. (March, *et al.*, 1977).

Sobre la base de planificar y estructurar la empresa, para completar el proceso de organización, habrá que cubrir esta estructura con personal adecuado. El Área de Personal o Recursos Humanos será la responsable de obtener, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivación suficientes para alcanzar los objetivos de la organización. También deberá generar las condiciones que permitan la satisfacción plena

de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

El área de Recursos Humanos se considera como un área de apoyo o de servicio, es decir aquellas que contribuyen con su esfuerzo al logro de las actividades sustantivas que representan la razón de ser de la organización. Su presencia o ausencia en la empresa denota la importancia que reviste el factor humano como responsable de su crecimiento y desarrollo, por lo que no constituyen un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de la organización a través del trabajo de las personas y para establecer condiciones favorables que les permitan conseguir los objetivos individuales.

Además de su existencia, el nivel de importancia del área está dado por su localización, el nivel jerárquico que ocupa, la subordinación, la responsabilidad y la autoridad que le ha sido delegada.

#### **LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

Evolución del concepto de calidad: desde la Inspección a la Gestión de la Calidad Total

El concepto de calidad es utilizado por la sociedad en múltiples ámbitos de la actividad humana: calidad de vida, calidad de un deportista, calidad artística. Como palabra está incluida en la jerga familiar y como objetivo resulta indiscutible su asunción por parte de las organizaciones.

La calidad puede definirse como “el conjunto de características que posee un producto en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los usuarios” (Cuatrecasas, 1999). Para este autor, la calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones para las que ha sido diseñado y ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes.

Por otra parte, los autores más representativos de la gestión de la calidad, hacen referencia a diferentes significados como “adecuación al uso y ausencia de defectos” según lo expresado por Jurán, o “cumplimiento de especificaciones” de acuerdo con Crosby, que considera el tema desde una perspectiva más realista y tangible y no como un valor abstracto y filosófico.

Deming (1989), no da una definición concreta de calidad; en cambio la plantea como un problema y sugiere catorce puntos que son las guías para que la administración de la empresa mejore la eficacia de sus operaciones y la satisfacción del personal y de los clientes.

Ishikawa (1986), si bien no establece un concepto preciso, es pionero en el control de calidad en Japón, conocido por el desarrollo de los “círculos de calidad”, en la década del sesenta.

Será Feingenbaun (1994), quien desarrollará el concepto de calidad total, circunscrito al ámbito de la producción, ampliándolo a la gestión de la organización, siendo el precursor de la moderna concepción de Gestión Total de la Calidad.

### **Políticas y Objetivos de Calidad**

Partiendo de la definición tradicional de política como guía general para la acción, se puede afirmar que éstas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son enunciados generales que se establecen para dirigir las funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Al ser guías para la acción sirven para dar respuestas a los problemas o cuestiones que puedan plantearse con frecuencia a aquellos que participan de la organización.

En particular las políticas de calidad refieren a la forma como las organizaciones aspiran a gestionar todos sus procesos, de manera tal de alcanzar los propósitos establecidos.

Por otra parte, un objetivo es un enunciado del resultado que se desea alcanzar, dentro de un tiempo determinado.

### **Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.**

Las normas de aseguramiento de la calidad emergen como un requisito imprescindible en mercados globales, sobre todo en el sector pesquero donde seguridad y confiabilidad aparecen como atributos esenciales a la calidad.

La Norma ISO 8402 presenta la siguiente definición de aseguramiento de la calidad:

«Conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, aplicadas en el marco del sistema de la calidad, que se ha demostrado que son necesarias, para dar confianza adecuada de que una entidad satisfará los requisitos para la calidad.»

La Organización Internacional de Normalización (International Standard Organization - ISO) está ubicada en Ginebra, Suiza, y es una federación de organismos nacionales de normalización que representa a casi

100 países.

Durante el año 2000 las Normas ISO 9000 fueron modificadas. El cambio más significativo en la ISO 9001 es que se aleja de la forma basada en los procedimientos administrativos a una forma basada en los procesos.

Este cambio permite que las organizaciones puedan enlazar sus objetivos más directamente con la efectividad de los negocios. La norma renovada se enfoca no solamente a las cláusulas habituales de la serie ISO 9000, sino que las amplía para poder ver a la organización como una serie de procesos que interactúan entre sí. Los mismos procesos que elaboran los servicios y productos que los clientes adquieren.

La nueva versión conocida como Serie ISO 9000:2000 es un conjunto de documentos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad orientada a la satisfacción del cliente y centrada en la auto-evaluación de los procesos claves que determinan cumplir los requisitos y objetivos y monitorear los resultados, que permiten identificar oportunidades de mejoramiento continuo.

Esta versión solamente presenta un documento para certificar las empresas, que es la ISO 9001, eliminando la ISO 9002 y la ISO 9003, y centraliza las normas de la siguiente forma:

La Norma ISO 9000 describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es el logro de la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es mejorar el desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y las partes interesadas.

La Norma ISO 9011 proporciona guía / orientación relativa a las auditorías de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

El lenguaje en la versión ISO 9001:2000, se ajusta para indicar que el comprador es cliente, el proveedor es organización y el que provee es proveedor o contratista. Además el término sistema de aseguramiento de la

calidad se convierte en sistema de gerencia de calidad, producto se sustituye por producto y servicios, y la gerencia con responsabilidad ejecutiva por la alta gerencia, en idioma español se conoce por dirección o presidencia. Los cambios presentan la normativa como un esquema filosófico más que como un esquema de requerimientos.

Durante los años 90, las normas ISO de la serie 9000 tuvieron una extraordinaria acogida en casi todos los sectores de la industria. En la actualidad hay cientos de miles de empresas certificadas en ISO 9000. Así, mientras que las diferencias entre las versiones de 1987 y 1994 de esta norma no presentaban más que diferencias de detalle, la versión publicada en diciembre del año 2000 presenta diferencias sustanciales respecto a la versión anterior.

En una empresa pesquera existen procesos a los que típicamente podrían aplicárseles normas de aseguramiento de la calidad, pudiendo enumerarse a título enunciativo los siguientes: sector productivo (planta de procesado), sector administración (facturación, cobranzas y personal) y servicios de apoyo (compras, seguridad, limpieza, mantenimiento) por citar algunos ejemplos.

#### **Sistema de Análisis y Control de Puntos Críticos (HACCP)**

El HACCP es un sistema de autocontrol especialmente concebido para garantizar la inocuidad de los alimentos y exigido a todas las industrias alimentarias que deseen comercializar sus productos en el Mercado Común Europeo y cada vez más, en otros mercados internacionales. En este sistema, diferentes conceptos se combinan en un programa de acción tendiente a identificar y reducir el problema de las enfermedades alimentarias.

Este concepto de Análisis de Riesgos e Identificación y Control de Puntos Críticos supone la implementación de un sistema para la identificación, valoración y control de los peligros microbiológicos, tóxicos, físicos y químicos que afectan a los alimentos, evitando las debilidades inherentes al enfoque de inspección, como así también, los inconvenientes respecto de la confianza de los análisis microbiológicos.

El sistema se aplica a todos los eslabones de la cadena alimentaria, desde el inicio, es decir con la incorporación de la materia prima, hasta el final del proceso productivo, es decir el producto terminado, la distribución y

comercialización incluso la utilización final en establecimientos comerciales o los propios hogares.

Los principios del HACCP pueden incorporarse fácilmente en los reglamentos nacionales para los productos pesqueros, pero debe remarcarse que el HACCP atañe a casos particulares. Un sistema HACCP debe ser creado a la medida de cada planta y de cada línea de proceso. Esto exige una estrecha colaboración entre las agencias de control y la industria pesquera que es difícil lograr. Se requieren personas altamente calificadas y un personal formado para la aplicación del HACCP, así como respeto mutuo, comprensión y confianza por ambas partes.

Una vez establecido el sistema HACCP, es necesario que cada planta tenga su sistema aprobado por la agencia gubernamental competente, para el caso en estudio, el órgano oficial es el SENASA. Los inspectores pueden comprobar todos los PCC (Puntos Críticos de Control) y los datos de la vigilancia, y puede confirmarse fácilmente que se cumplen los requisitos de una elaboración inocua.

La cooperación entre las agencias de control y la industria pesquera puede proporcionar a los sistemas de control de la industria y del gobierno, así como a los posibles compradores del producto, la confianza necesaria en un programa de garantía de la inocuidad. Una vez establecida la confianza, la entrada de estos productos en el mercado mundial puede simplificarse considerablemente por medio de la firma de un memorándum de entendimiento entre países o entre importadores y exportadores. Una ventaja adicional es que puede evitarse la duplicación de esfuerzos de control, con el incremento de la relación costo-beneficio para ambas partes.

La gran ventaja del sistema de HACCP es que representa un enfoque de garantía de la inocuidad preventiva que es a la vez sistemático, estructural, racional, multidisciplinario, adaptable y con una buena relación costo-beneficio. Si se aplica adecuadamente, no existe otro sistema o método que pueda proporcionar el mismo grado de inocuidad y garantía de inocuidad, y el costo de funcionamiento diario es pequeño comparado con un amplio programa de muestreo.

Mediante la aplicación del concepto de HACCP en la elaboración pesquera es posible asegurar y documentar la garantía de un nivel mínimo de la calidad, tal como:

Alimento absolutamente inocuo. Si no puede garantizarse la inocuidad absoluta (p.ej. consumo de moluscos crudos), el programa lo pone claramente al descubierto y debe darse una advertencia general.

Productos almacenados en forma normal, con una duración declarada y acordada, si se manipulan y almacenan según las instrucciones.

Las agencias gubernamentales de control son las instituciones que deben clasificar la información y establecer las reglas. Esto significa que estos organismos deben tener en plantilla personal con un alto nivel académico y de experiencia, con capacidad para mantenerse al día respecto a las últimas novedades científicas. Estas instituciones deben ser completamente independientes de los intereses comerciales, o de cualquier otro tipo, que puedan afectar a sus decisiones y también deben tratar de evitar caer en los errores burocráticos.

En conclusión, para que el concepto HACCP sea verdaderamente operativo y aplicado en el ámbito general es absolutamente necesario aumentar la comunicación y el entendimiento entre la comunidad científica, el público en general y los organismos de control. Sólo entonces se podrá lograr una mejor prevención de las enfermedades transmitidas por alimentos.

#### **Interrelación entre el Sistema de Análisis y Control de Puntos Críticos (HACCP) y el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000**

De acuerdo a lo expresado por J. Pérez Amurrio (1996), “estos dos sistemas comparten el mismo principio y filosofía: prevención sistemática”.

Las normas ISO 9000 definen que “los requisitos especificados tienen como finalidad fundamental conseguir la satisfacción del cliente mediante la prevención de cualquier no conformidad en cualquiera de sus etapas, desde el diseño hasta el servicio posventa”. Por otra parte, el HACCP es en sí mismo, un sistema de calidad, considerando las actividades para conseguir la seguridad de los productos desde el punto de vista de calidad sanitaria. Las prácticas asociadas con esta herramienta deben estar, al igual que las ISO 9000, formalmente documentadas como procedimientos y debe asegurarse su implementación.

A fin de encontrar puntos de coincidencia entre ambos sistemas se puede concluir en primer término, que son complementarios, ya que ambos se presentan como herramientas de gestión no estáticas, que deben ajustarse en

el tiempo mediante acciones correctoras y preventivas. En segundo término, el ámbito de las normas ISO 9000 es más amplio que el sistema de autocontrol HACCP, por lo que éste puede constituirse como una parte del sistema de Gestión de Calidad. Por último, dado un sistema de Gestión de Calidad implantado, ante toda nueva incorporación de productos y procesos se debería aplicar HACCP como sistema de autocontrol preventivo, definiendo los puntos críticos de control.

El sistema HACCP debe estar incluido en la política de calidad definida por la empresa, como uno de los elementos de su compromiso con la calidad hacia los clientes y consumidores, asegurando la anticipación de los peligros que afecten a la calidad sanitaria de los productos ofrecidos.

#### **MÉTODOS Y FUENTES UTILIZADAS**

Atendiendo a los objetivos de la investigación se definió como unidad de análisis “la firma que desarrolla su actividad de producción en el sector pesquero marplatense”.

El relevamiento del Censo Nacional Industrial Pesquero realizado en el año 1996, comprendió todas las empresas del sector pesquero con planta en tierra, se seleccionaron para el análisis las ubicadas en la ciudad de Mar del Plata.

Para el estudio de caso, se trabajó con tres empresas del rubro procesado, fileteado y congelado.

#### **MÉTODOS**

##### **Cuantitativos**

El Grupo de Economía Pesquera del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP), realizó en el período 1981/82 el primer Censo Industrial Pesquero Nacional, el mismo se repitió para el año 1987, relevándose en ambos casos todas las provincias con litoral marítimo.

Por resolución 776/96 la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación autorizó al grupo de Economía Pesquera (INIDEP- Universidad Nacional de Mar del Plata) la realización del tercer Censo Nacional de la Industria Pesquera 1996.

El objetivo general del censo fue disponer de información sobre la estructura productiva del sector industrial pesquero nacional para: realizar

diagnósticos y estimaciones que permitieran la formulación de políticas económicas sectoriales tendientes a la reactivación y reconversión del aparato productivo, en el orden de una mayor eficiencia y a un mejor posicionamiento competitivo del subsector industrial pesquero, tanto a escala nacional como internacional y reconocer el contexto en el que actúan los agentes productivos para facilitar la toma de decisiones.

Para la realización del censo industrial se utilizó la metodología del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), Secretaría de Programación Económica, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, del Censo Nacional Económico 1994, con las adaptaciones pertinentes al sector pesquero.

Los datos económicos fueron recolectados a través de un sistema de Formularios de Relevamiento Encuesta, que los encuestadores completaron a partir de los datos suministrados por los responsables de las firmas.

El formulario comprendió 82 preguntas estructuradas con respuestas cerradas, abarcando los siguientes temas: datos generales, organización, planeamiento, recursos humanos, producción, inversión, comercialización y calidad. Con la colaboración de empresarios del sector se corroboraron los formularios para los distintos rubros de procesos.

De acuerdo a Bertolotti (1987) las plantas industriales se clasificaron en rubros de procesos:

Procesado y fileteado fresco: proceso por medio del cual la temperatura del pescado se baja hasta un valor próximo al de congelamiento sin llegar nunca a éste (Zaitzev, 1965). En este rubro, se clasifican las plantas pesqueras que realizan el manipuleo y procesado (limpieza, eviscerado, descabezado, fileteado, pelado, trozado, escaldado y desvalvado, enfriado y envasado) de pescados y mariscos, para ofrecer un producto que escila alrededor de 0° c.

Congelado y conservación de congelados. Las plantas incluidas en este rubro, realizan las etapas de congelado, manipulación y almacenamiento en estado congelado de pescados y mariscos

Procesado, fileteado y congelado. Comprende los procesos combinados de los rubros 1 y 2; según el instituto internacional del frío (1969), pescado congelado, es aquél que ha sido enfriado hasta una temperatura de 18° c o inferior, de modo tal que preserva las características inherentes al producto y es almacenado a esa temperatura.

Conservas y semiconservas. Las conservas comprenden los diferentes tipos de procesos para obtener productos enlatados y esterilizados, que varía según las especies utilizadas, Las semi conservas comprenden a las etapas de manipuleo y procesado de mariscos diversos, para obtener productos tratados en salsa de vinagre especiado y envasados en aceite.

Harina y aceite de pescado, productos que se obtienen por un proceso de cocido y secado a partir de pescado entero, recortes y residuos de fileteados y conservas (Lupin, 1979).

Salado húmedo tiene por finalidad, no sólo preservar el pescado sino también, debido a un proceso de maduración, impartirle características particulares de aroma y sabor (se utiliza con especies grasas).

Salado seco. el proceso consiste en poner en contacto directo la carne a salar con la sal común (se utiliza con especies magras).

Para la realización del censo se empadronaron 336 establecimientos (empresas plantas) en todo el país, considerando las distintas categorías de operatividad (desocupada, anulada, sin actividad transitoriamente y con actividad) y se censaron 176 empresas en operación en la Región Bonaerense, de las cuales, 167 corresponden a Mar del Plata (95% de la Región).

La finalidad del Censo fue recopilar datos para analizar la estructura productiva del sector Industrial pesquero nacional, incluyó además información sobre la organización y el funcionamiento de las empresas, sobre la aplicación de las tecnologías de gestión como herramientas para generar un desempeño eficiente y competitivo que les permita insertarse en el mercado, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Los aspectos de organización, de planeamiento, de capacitación y de gestión de la calidad fueron incluidos específicamente en el Censo Industrial del año 1996 para realizar el presente trabajo.

En 1997 el INDEC realizó el relevamiento de las actividades económicas para construir la Matriz de Insumo Producto 1997. El porcentaje de cobertura en el sector primario pesquero alcanzó al 80% de la captura de la flota fresca y al 85% de la captura de la flota procesadora. El INDEC solicitó asesoramiento técnico al Grupo de Economía Pesquera del INIDEP para la realización de la "Encuesta Pesquera Nacional para la Matriz INSUMO-PRODUCTO"; por lo cual se firmó un convenio de cooperación

entre INIDEP e INDEC. Para analizar los datos relevados se clasificaron las firmas armadoras por la integración de las etapas primaria y secundaria (captura y procesamiento), considerando su vinculación con empresas que disponen de instalaciones en tierra, y por el tipo buque.

Los grupos resultantes, utilizando las clasificaciones mencionadas fueron los siguientes:

- Costeros Grandes
- Costeros Grandes y Chicos
- Costeros Chicos
- Fresqueros sin planta
- Fresqueros con planta
- Fresqueros integrados con mayoría de buques fresqueros
- Procesadores congeladores integrados con mayoría de buques congeladores
- Procesadores congeladores con planta
- Procesadores congeladores sin planta
- Poteros con planta de reprocesamiento
- Poteros sin planta
- Palangreros
- Tangoneros con planta
- Tangoneros con frigorífico
- Tangoneros sin planta

Cada categoría presenta características particulares desde el punto de vista tecnológico, de las especies explotadas, de las áreas de pesca y de las formas de organización laboral y empresaria, (Bertolotti, et al., 2002).

La categorización de los procesos industriales se realizó en relación con el grado de integración al nivel primario y el valor final de los bienes se agrupó además por rubros de proceso industrial y por provincias. Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), se entiende por industria manufacturera la transformación física y química de materiales y componentes en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en la fábrica o en el domicilio, o que los productos se vendan al por mayor o al por menor. Los resultados del sector pesquero fueron presentados por Bertolotti *et al.*, (2000), parte de la información se utilizó para realizar la caracterización del sector analizado y exponer la importancia relativa de los casos seleccionados.

### **Cualitativos: estudio de casos**

El estudio de caso se adecua particularmente a la comprensión de fenómenos contemporáneos y complejos que otras metodologías no permiten abordar. Se define como el estudio intensivo (con profundidad y abundancia de detalles) de la realidad empresarial objeto de la presente investigación.

Existen dos tipos específicos de diseño para estudio de caso; el caso único y diseños de casos múltiples. Estos últimos se utilizan para responder a propósitos comparativos (incluyendo la evaluación) o acumulativos. A los fines del presente trabajo se seleccionó el diseño de casos múltiples, ya que se refiere a un grupo de tres empresas del sector pesquero marplatense.

La entrevista a informantes calificados del empresariado local se organizó bajo la modalidad no estructurada. En una primera instancia se actualizaron los datos del censo de 1996 sobre la base del formulario original y posteriormente se formularon las preguntas (Anexo I) que dejó abierta la posibilidad de responderlas informalmente.

Cuestionario guía para la entrevista que tiene por finalidad realizar el estudio de caso. El mejoramiento de la eficiencia es una de las metas más importantes para todas las empresas. Se entiende por eficiencia la optimización de los medios, con vistas a un resultado. El incremento de la productividad le brinda a la firma una estructura de costos más competitiva, la capacidad de ofrecer precios que sean también más competitivos y muestra la eficiencia alcanzada. El cuestionario que se sugiere se centra en los aspectos tendientes a determinar factores que influyen en la eficiencia y competitividad de las firmas del rubro procesado, fileteado y congelado.

## **CARACTERIZACIÓN DE LAS FIRMAS DEL SECTOR**

### **PRINCIPALES ASPECTOS DE LAS FIRMAS RELEVADAS CON RELACIÓN A LA APLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN**

El análisis de las empresas de sector pesquero marplatense sobre los aspectos de organización, de planeamiento, de capacitación del recurso humano existente y de la gestión de la calidad, se realizó con la información disponible del Censo Nacional Industrial Pesquero realizado en el año 1996.

Del total de los 336 establecimientos (empresas-plantas) empadronados en todo el país, se censaron 176 plantas en operación en la Región Bonaerense, correspondiendo 167 (95%) al puerto de Mar del Plata. Por lo

tanto en esta ciudad se realiza casi con exclusividad toda la actividad industrial pesquera de la Región Bonaerense, la excepción es el rubro de Salado seco que se desarrolla en las ciudades de Necochea y Quequén.

En el año 1994 como consecuencia de la flexibilización laboral (reducción de los costos salariales, especialmente por ausentismo que en algunas empresas alcanzó el 25%), emergieron las cooperativas de trabajo como una nueva modalidad, que prestan servicios de mano de obra en el ámbito de otras empresas, en general sin plantas propias. Todas las empresas cooperativas de la Región Bonaerense operaron en el puerto de Mar del Plata.

En el rubro Procesado y fileteado de pescados y mariscos frescos se incluyen, en función de la modalidad de contratación de su personal, dos tipos diferentes de organización. Uno de ellos conformado por empresas que tienen personal ocupado en relación de dependencia y el otro constituido por las cooperativas de trabajo que prestan servicios de mano de obra para terceros. Se excluyeron las cooperativas de trabajo, por la falta de respuestas a la mayoría de las preguntas realizadas sobre organización, planeamiento, capacitación y gestión de calidad, distorsionaban el resultado final.

**TABLA 1: CANTIDAD DE EMPRESAS-PLANTAS PESQUERAS Y COOPERATIVAS DE TRABAJO EN ACTIVIDAD POR RUBRO DE PROCESO, REGIÓN BONAERENSE, TOTAL MAR DEL PLATA (MDP) Y TOTAL MAR DEL PLATA SIN COOPERATIVAS**

Rubro	Cooperativas	Empresas	Total Región Bonaerense	Total MDP	Total MDP sin Cooperativas
Procesado y fileteado fresco	70	27	97	96	26
Congelado y conservación de congelado		2	2	2	2
Procesado, fileteado y congelado		42	42	39	39
Conservas y semiconservas		7	7	7	7
Harina y Aceite de pescado		5	5	5	5
Salado húmedo		18	18	17	17
Salado seco		4	4	1	1
Total general	70	105	175	167	97

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

En la Tabla 1 se observa la cantidad de empresas/plantas pesqueras en actividad por rubro de proceso, en la Región Bonaerense un total de 175 establecimientos y 167 en el Puerto de Mar del Plata. Las empresas que operaron en Mar del Plata, excluidas las cooperativas arrojó un total de 97 establecimientos. De éstos últimos, 39 correspondieron a empresas de procesamiento de pescados y mariscos frescos y congelados, revelando ser el rubro más importante en el Puerto de Mar del Plata.

#### **Tipología de las firmas**

A partir del tipo de firma que predomina en el sector, de acuerdo con la clasificación basada en la experiencia y considerando el tamaño, las empresas se clasificaron en pequeñas, medianas y grandes.

Los criterios cuantitativos que se utilizan para la segmentación en rangos o tramos son entre otros, los siguientes:

- cantidad de personal ocupado,
- monto de ventas,
- valor bruto de la producción,
- valor de los activos y
- capital social.

El más utilizado es el del número de personal ocupado, ya que constituye un dato de fácil obtención y porque resulta homogéneo en la presentación de las series temporales, por no estar afectado por la variación de precios.

Entre los criterios cualitativos se destacan:

- La propiedad de la firma,
- La participación en el mercado y
- el estilo de dirección de la empresa, y
- la administración y la estructura.

Para clasificar las empresas por tamaño se utilizó el criterio cuantitativo de cantidad de personal ocupado. El 66% de las plantas pesqueras correspondió a firmas tipificadas como pequeñas empresas, estrato de establecimientos de 5 a 40 ocupados; un 30% se clasificó como medianas, estrato de 41 a 200 ocupados, y sólo un 4% fueron tipificadas como grandes empresas, con más de 201 empleados. En 1996, por lo tanto, el sector pesquero marplatense estaba constituido en su mayoría por las denominadas pequeñas y medianas empresas (Pymes), con el 96% del total, (Figura 1).

Es de destacar que entre las pequeñas empresas predominan aquellas

comprendidas en el tramo “de 26 a 40 ocupados”. El tramo de 51 a 100 empleados, constituye el más representativo en las firmas de mediano porte.

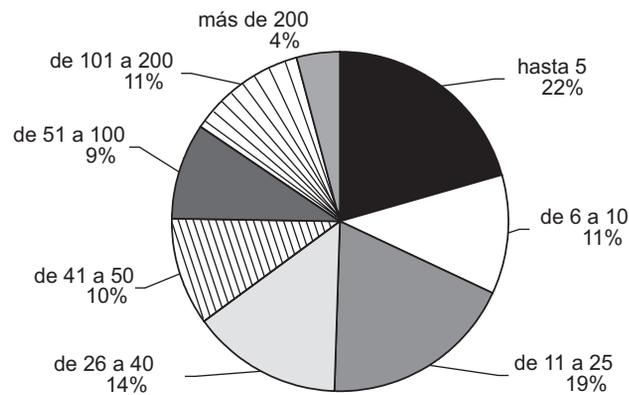


FIGURA 1: EMPRESAS TIPIFICADAS POR RANGO DE PERSONAL OCUPADO

A partir del criterio cualitativo y considerando la propiedad de la firma se observa que el grupo distintivo está constituido por las empresas formadas por varios socios (22%); un 17% por empresas familiares y el resto (5%) por plantas que tienen como propietario a un único dueño. Si bien los datos expresan un predominio de empresas formadas por varios socios, no menos importantes son las empresas familiares, registrándose para ambos grupos los mayores porcentajes en el rubro de procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos, (Tabla 2).

TABLA 2: TIPOLOGÍA DE EMPRESAS POR RUBRO DE PROCESO

Rubro	Único dueño	Empresa familiar	Empresa con varios socios	Cooperativas	Falsas	Total
Procesado y fileteado fresco	7	2	10	68	9	87
Congelado y conservación de congelado	0	2	0	0	0	2
Procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos	1	1	20	0	6	33
Conservas y semiconservas	0	2	3	0	2	5
Harina y Aceite de pescado	0	0	1	0	4	1
Salado húmedo	0	1	3	0	4	13
Salado seco	0	1	0	0	0	1
Total general	8	2	37	68	25	167
Total en porcentaje	5%	17%	22%	41%	15%	100%

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

Por pequeñas y medianas empresas se concibe a aquellas que, además del número de trabajadores, participan de las siguientes características organizacionales:

Las pequeñas, no cuentan con más de dos niveles jerárquicos y las decisiones están centralizadas en la figura del dueño o quien ocupa la conducción; se trata en general de empresas familiares, con pobres niveles de inversión y en general con orientación al mercado consumidor interno.

Las medianas registran dos o más niveles jerárquicos, poseen formas de delegación de autoridad, presencia de niveles de información inconexos y procesos decisorios centralizados con existencia de componentes racionales e intuitivos, (Vispo, 1994).

#### GESTIÓN CENTRALIZADA, ACHATAMIENTO ESTRUCTURAL Y PREDOMINIO DE AGRUPAMIENTO FUNCIONAL

En las empresas pesqueras marplatenses la falla en la delegación de la autoridad por parte de los máximos responsables influye en el escaso número de niveles organizacionales, más del 70% del total de las firmas del sector poseen uno o dos niveles de conducción a partir de la máxima autoridad existente, (Figura 2), esta característica es predominante en las Pymes.

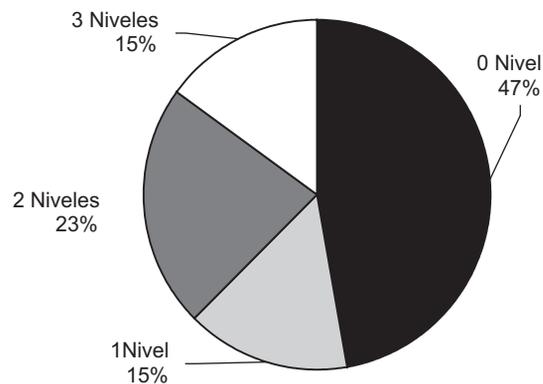


FIGURA 2: EMPRESAS POR NIVELES DE CONDUCCIÓN

Sin duda, el máximo beneficio resultante del proceso de delegación es la

obtención de un efecto sinérgico<sup>2</sup>, para obtener ese agregado será necesario coordinar las funciones delegadas (Irigoyen y Puebla, 1997).

Mintzberg (1991), sostiene que un medio adicional para coordinar la tarea es el agrupamiento de unidades, este es uno de los parámetros poderosos de diseño, ya que estimula la supervisión directa y el ajuste mutuo, y forma la base para la estandarización de producciones, al proporcionar medidas comunes de desempeño. Así como el agrupamiento funcional alimenta la fuerte coordinación al interior de cada unidad, crea también problemas de coordinación entre unidades.

El agrupamiento por función, que consiste en definir áreas organizacionales teniendo en cuenta las funciones básicas que se realizan en la firma (captura, procesamiento, administración y comercialización, entre otras), fue el adoptado por el 68% de las firmas relevadas (Figura 3). En este tipo de agrupamiento se privilegia la especialización del trabajador, que con el tiempo desarrolla mejor su habilidad específica, sintiéndose motivado al ser evaluado por sus pares o sus jefes expertos en el mismo campo.

La principal característica del agrupamiento funcional se convierte en su principal debilidad, ya que el trabajador se concentra en los medios con los que cuenta la firma (la porción específica de la tarea que realiza el empleado), y no en los fines que constituyen la razón de ser de la misma (producto ofrecido), (Simon, 1979).

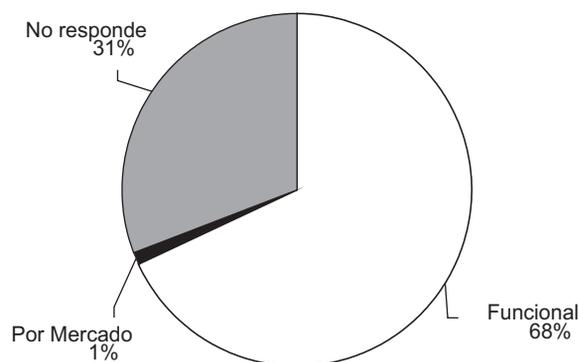


FIGURA 3: EMPRESAS POR BASE DE AGRUPAMIENTO

<sup>2</sup> El efecto sinérgico consiste en que el valor total resultante sea superior a la mera adición de las partes.

La gestión empresarial de la mayor parte de las firmas del sector tiene estas características:

- centralización;
- escasa delegación de autoridad
- Predominio el agrupamiento funcional.

#### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere importancia en la vida de toda empresa, siendo los objetivos y las metas el inicio de todo el proceso de planeamiento estratégico. Fueron 59 firmas (61%) del total relevadas (Tabla 3) las que manifestaron tener objetivos y metas claramente definidos, esto indica la importancia que las firmas le asignan a los objetivos y metas en el proceso de planear.

**TABLA 3: OBJETIVOS Y METAS DEFINIDOS EN LA EMPRESA POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	Tiene la organización objetivos y metas claramente definidos		
	No definió	Si definió	Total general
Procesado y fileteado fresco	18	8	26
Congelado y conservación de congelados	0	2	2
Procesado, fileteado y congelado	8	31	39
Conservas y semiconservas	3	4	7
Harina y aceite de pescado	4	1	5
Salado húmedo	5	12	17
Salado seco	0	1	1
Total general	38	59	97
Total en porcentaje	39%	61%	100%

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

De acuerdo con Drucker (1990) “Comercialización e Innovación”<sup>3</sup> son las dos primeras áreas en orden de importancia, pues son las que generan los

<sup>3</sup>De acuerdo a P. Drucker (1990) se necesita tener objetivos en todos los aspectos en los cuales el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad del negocio. Existen ocho áreas respecto de las cuales hay que fijar objetivos de desempeño y resultados: 1) Comercialización 2) Innovación 3) Recursos Humanos 4) Recursos Físicos 5) Recursos Financieros 6) Productividad 7) Responsabilidad Social y 8) Rentabilidad.

principales recursos de la misma; el resto son las de aplicación de las ganancias generadas, la rentabilidad se ubica en el último lugar, ya que debe derivarse del eficiente desempeño de las anteriores, por lo tanto del funcionamiento de la firma como un todo.

Las áreas en las que las firmas pesqueras ponen mayor énfasis son las de comercialización y rentabilidad. El rubro Procesado, fileteado y congelado constituye el más representativo del sector, define sus áreas clave de objetivos de acuerdo con el modelo presentado y exhiben un comportamiento más racional en sus decisiones estratégicas empresariales, (Tabla 4).

**TABLA 4: ÁREAS CLAVES EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	Comercialización	Innovación	Recursos			Producti- vidad	Respon- sabilidad Social	Rentabilidad
			Humanos	físicos	Financieros			
Procesado y fileteado fresco	6	3	1	1	1	3	3	6
Congelado y conservación de congelados	2	1	1	1	1	1	1	2
Procesado, fileteado y congelado	26	24	14	21	19	21	14	24
Conservas y semiconservas	4	3	3	3	3	4	2	3
Harina y aceite de pescado	1	1	1	1	1	1	1	1
Salado húmedo	10	6	6	7	9	8	7	9
Salado seco	1	1	1	1	1	1	0	1
Total general	50	39	27	35	35	39	28	46

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

La estrategia fue la optimización del uso de los medios disponibles por la empresa para el logro de los objetivos propuestos, considerando internamente los recursos poseídos y externamente a la competencia. Fueron 49 las empresas del sector (51%) las que definieron una estrategia general para competir en su industria; el mayor porcentaje lo registraron las que optaron por la estrategia de "desarrollo del mercado", logrando mayores ventas, mejorando o modificando el mercado actual o incorporando nuevos mercados, (Tabla 5).

Se observa que, las empresas en general adoptaron estrategias de expansión<sup>4</sup>, a las que la organización puede acceder con su potencial actual, sin un esfuerzo financiero adicional, al que sí deberían recurrir al optar por una estrategia de diversificación (productos y mercados nuevos).

La relevancia que la firma imprime al proceso de establecimiento de la estrategia se deriva también del nivel jerárquico al que se le atribuye a esta función.

**TABLA 5: ESTRATEGIAS**

Rubro	Desarrollo		Penetración del Mercado	Diversificación	Integración			Asociación	Otras
	del producto	del mercado			Hacia adelante	Hacia atrás	Horizontal		
Procesado y fileteado fresco	2	5	5	2	0	1	1	0	0
Congelado y conservación de congelados	0	1	1	1	0	1	0	0	1
Procesado, fileteado y congelado	19	22	16	17	6	7	4	5	0
Conservas y semiconservas	3	4	4	3	1	0	1	0	0
Harina y aceite de pescado	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Salado húmedo	10	9	9	3	3	3	3	1	0
Salado seco	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Total	36	43	37	28	10	12	9	6	1

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa un comportamiento contradictorio de las firmas del sector pesquero. Ya que fijaron objetivos con mayor énfasis en el área de comercialización y se plantearon estrategias de desarrollo del mercado y desarrollo del producto, demostrando cierta coherencia en sus decisiones estratégicas. Esa coherencia se diluye, en tanto se manifiesta que es el área administrativo-financiera, la que con mayor preponderancia interviene en el proceso de planeamiento.

Además, se observa, un mayor énfasis puesto en el manejo de información

<sup>4</sup> Según (Ansoff I, 1987) las estrategias de expansión incluyen: Penetración, Desarrollo del Producto y Desarrollo del Mercado, es aquella que puede afrontar la empresa con sus capacidades actuales, es decir que no implican un esfuerzo financiero adicional al que debería apelar al optar por la Diversificación.

interna, sobre el presente y el pasado (Tabla 6), adoptando actitudes inactivistas y reactivistas de acuerdo con lo planteado por Ackoff, (1992), que concuerda con la información necesaria para tomar decisiones en el nivel gerencial.

Para este tipo planificadores el futuro está fuera de control, porque lo único que puede controlarse, hasta cierto punto, es el propio futuro. Por ello, estas actitudes impiden enfrentar eficientemente el cambio acelerado, la creciente complejidad organizacional y la turbulencia del medio ambiente actual. Finalmente, muestran la imposibilidad de concebir a la planeación como el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él (Ackoff, 1992).

**TABLA 6: TIPO DE INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE PLANEAMIENTO POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	Interna			Externa		
	Sobre el pasado	Sobre el presente	Sobre el futuro	Sobre el pasado	Sobre el presente	Sobre el futuro
Procesado y fileteado fresco	7	10	3	1	3	1
Congelado y conservación de congelados	1	2	1	1	2	1
Procesado, fileteado y congelado	25	25	15	1	21	14
Conservas y semiconservas	5	5	2	1	2	2
Harina y aceite de pescado	1	1	1	1	1	1
Salado húmedo	8	10	5	4	5	4
Salado seco	1	1	1	0	1	1
Total general	48	54	28	19	35	24

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

La comercialización, la rentabilidad, la innovación y la productividad, son las áreas que la conducción privilegia para la fijación de objetivos en las Pymes del sector pesquero, y presentan en general una estrategia empresarial definida para competir en su industria, delegando responsabilidad en el nivel gerencial del área administrativa-financiera y en menor medida de las de comercialización y procesamiento. La actitud de los planificadores es mayoritariamente inactivista y reactivista respecto del manejo de la información interna, sobre el presente y el pasado.

### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano es uno de los factores claves para incrementar el valor de las empresas. El mercado demanda cada vez más una buena gestión del recurso humano y esta mejora se traduce en un aumento del valor de la empresa. Por lo tanto, la habilidad de la firma para crear valor de mercado radica en una buena gestión de personal, (Errazti, *et al.*, 2000).

Sin embargo, las empresas pesqueras marplatenses no realizan una gestión eficaz del recurso humano, ya que sólo 34 firmas (35%), declararon poseer un área de recursos humanos o al menos una persona responsable de la función. Al efectuar el análisis por rubro, el mayor porcentaje 49 % lo registran las empresas de procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos, conformando el grupo más dinámico del sector (Figura 4).

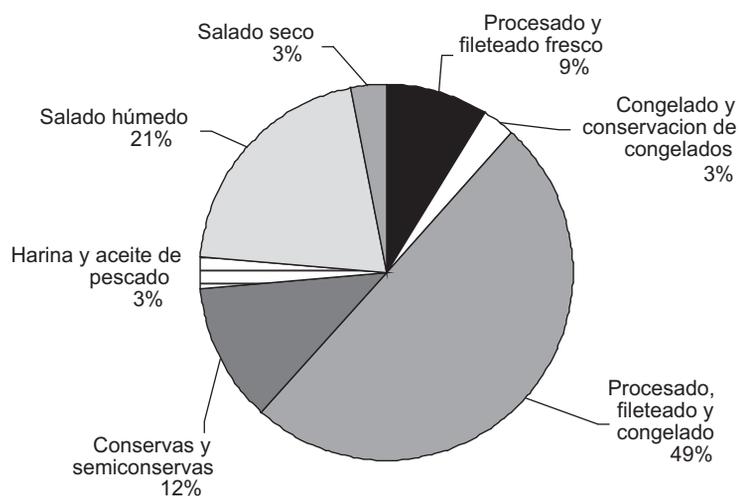


FIGURA 4: EMPRESAS QUE POSEEN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS POR RUBRO DE PROCESO

Las empresas pesqueras adoptaron diversas denominaciones para el área de recursos humanos. Ellas son jefatura de personal, oficina o área de personal y gerencia de personal en orden decreciente de importancia.

La incorporación de personal de acuerdo al proceso de reclutamiento,

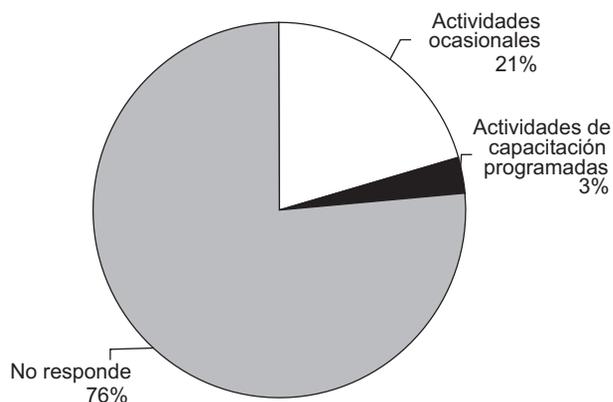
entrevista y selección, se llevó a cabo por el 28 firmas del sector. Un total de 44 empresas declaró tener un procedimiento para evaluar la satisfacción del personal. Los indicadores de ausentismo, reclamos y conflictos aparecen como los más aplicados para detectarla, (Tabla 7).

**TABLA 7: INDICADORES DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	Ausentismo	Rotación de personal	Pérdida de personal clave	Conflictos	Reclamos	Otros
Procesado y fileteado fresco	5	3	0	3	4	1
Congelado y conservación de congelados	1	0	0	0	1	1
Procesado, fileteado y congelado	14	9	7	10	11	5
Conservas y semiconservas	3	0	0	3	3	1
Harina y aceite de pescado	1	0	1	1	1	0
Salado húmedo	7	3	2	7	6	3
Salado seco	0	0	0	0	0	1
Total general	31	15	10	24	26	12

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

Las empresas que realizaron actividades de capacitación para su personal son 23. De ese total, las realizaron en forma ocasional 20 (21%), siendo una proporción reducida, sólo 3 firmas, las que programaron sus actividades de capacitación, (Figura 5).



**FIGURA 5: EMPRESAS QUE REALIZAN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

Las empresas del sector pesquero no utilizaron técnicas formales de detección de necesidades de capacitación. El sistema adoptado, tanto relativo a tareas específicas, como al conocimiento, o concientización sobre la calidad, se realiza a través de la observación directa, seguido por los métodos de entrevistas individuales o grupales y productos o servicios defectuosos, aplicados en igual magnitud, (Tabla 8).

**TABLA 8: SISTEMAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	Observación	Encuesta de opinión	Entrevistas Individuales o grupales	Accidentes de trabajo	Productos o servicio defectuosos	Reclamos	Conflictos
Procesado y fileteado fresco	0	0	0	0	0	0	0
Congelado y conservación de congelados	1	0	0	0	1	0	0
Procesado, fileteado y congelado	14	2	4	3	6	2	0
Conservas y semiconservas	0	0	0	0	0	0	0
Harina y aceite de pescado	0	0	1	0	0	0	0
Salado húmedo	4	1	1	2	0	1	0
Salado seco	1	0	1	0	0	0	0
Total general	20	3	7	5	7	3	0

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

Sólo 23 firmas satisfacen las necesidades de capacitación del personal. En este caso, los mayores esfuerzos están dedicados internamente (a cargo de un miembro de la empresa), como externamente (a cargo de un capacitador ajeno a la firma) y especialmente a nivel operativo, (Tabla 9).

**TABLA 9: CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	Internamente		Externamente	
	Nivel operativo	Nivel gerencial	Nivel operativo	Nivel gerencial
Procesado y fileteado fresco	1	0	1	0
Congelado y conservación de Congelados	1	0	1	0
Procesado, fileteado y congelado	7	5	8	5
Salado húmedo	3	2	2	1
Salado seco	1	0	0	0
Total general	13	7	12	6

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

### GESTIÓN DE CALIDAD

En mercados cada vez más globalizados, la calidad es un componente fundamental para la organización. La aplicación estratégica de tecnologías de gestión de calidad mejora el desempeño competitivo de las organizaciones. El fenómeno de la globalización considera al mundo entero como un único mercado donde prosperan los más eficaces y competitivos; las empresas del sector deben entonces, elevar los índices de productividad, lograr mayor eficacia y brindar un producto de calidad, (Errazti, *et al.*, 2000).

La gestión de la calidad total no sólo aspira a que un producto se ajuste a las exigencias, la percepción que los clientes tienen sobre una empresa se basa en el producto que le suministran, pero también en la mejora permanente de la organización como un todo, por lo que es necesario que la empresa determine su política de calidad, fije sus objetivos e identifique las acciones concretas a realizar.

Del total de empresas encuestadas, 55 manifestaron disponer de una política de calidad, pero sólo 37% de ellas definieron objetivos genéricos respecto del tema, (Tabla 10) y una proporción aún más pequeña, 16 empresas, los formularon por escrito.

**TABLA 10: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD POR RUBRO DE PROCESO.**

Rubro	No definió Objetivos	Si definió Objetivos	Total
Procesado y fileteado fresco	21	5	26
Congelado y conservación de congelados	0	2	2
Procesado, fileteado y congelado	18	21	39
Conservas y semiconservas	7	0	7
Harina y aceite de pescado	4	1	5
Salado húmedo	11	6	17
Salado seco	0	1	1
Total general	61	36	97
Total en porcentajes	63%	37%	100%

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

Las áreas involucradas con los objetivos de calidad son en orden de importancia: procesamiento, comercialización y atención al cliente, (Tabla 11). Ésta información permite inferir que en su trayectoria evolutiva respecto de la noción de calidad, las empresas se ubicaron en un estado intermedio, al

centrarse en el área de procesamiento, intentando así asegurar la producción a fin de evitar resultados defectuosos. Si bien esto representa un avance significativo, las empresas del sector aún no se involucraron con la nueva herramienta de la “gestión de la calidad total” de carácter integral, que permite la reducción de los costos, el aumento de los beneficios y la generación de valor para el cliente.

La responsabilidad máxima del control de la política de calidad recae en el gerente general, el responsable del sector de producción y, por último, en el sector de calidad. Sin embargo esta jerarquización de respuestas varía por rubro de proceso, de acuerdo con el área que cada se privilegia en este aspecto. Así en el caso del rubro procesado y fileteado fresco, el encargado del sector de producción se presenta como el único responsable del control de la política de calidad.

**TABLA 11: ÁREAS DE LA EMPRESA INVOLUCRADAS EN LOS OBJETIVOS DE CALIDAD POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	Administración	Captura	Procesamiento	Comercialización	Clientes	Otras
Procesado y fileteado fresco	0	0	11	5	5	0
Congelado y conservación de congelados	1	1	1	1	1	0
Procesado, fileteado y congelado	15	14	27	19	17	3
Conservas y semiconservas	1	1	2	1	1	0
Harina y aceite de pescado	1	0	1	1	1	0
Salado húmedo	5	4	8	5	5	1
Salado seco	0	1	1	1	1	0
Total general	23	21	51	33	31	4

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

Los datos analizados refuerzan el carácter centralizado de la gestión de las empresas del sector pesquero marplatense, por recaer la responsabilidad sobre las decisiones atinentes a la calidad, en la máxima autoridad de la firma, no logrando involucrar a todas y cada una de las personas que participan de la organización. El nuevo enfoque de la calidad requiere de una renovación total de la mentalidad de quienes conducen las firmas, con el fin de instalar una nueva cultura empresarial. Es necesario poner en práctica una gestión participativa que involucre a los recursos humanos con que cuenta la empresa, con el nuevo concepto de gestión, (Errazti, *et al.*, 2000).

Las empresas que declararon poseer un sistema que garantice a los

clientes la calidad de los productos ofrecidos fueron 30, pero sólo 19 de ellas informó que documentó el sistema y 24 lo puso en marcha. Estos resultados confirman el carácter poco formalizado de los procesos y el bajo compromiso asumido por las empresas en relación con esta nueva herramienta de gestión. Menor aún es el porcentaje de las empresas que desarrollaron actividades tendientes a brindar garantías de calidad de los productos ofrecidos sin contar con un sistema integral.

**TABLA 12: SISTEMA DE CALIDAD DOCUMENTADO E IMPLEMENTADO POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	No posee Sistema de Calidad	Si posee Sistema de Calidad	Total
Procesado y fileteado fresco	22	4	26
Congelado y conservación de congelados	1	1	2
Procesado, fileteado y congelado	22	17	39
Conservas y semiconservas	6	1	7
Harina y aceite de pescado	4	1	5
Salado húmedo	12	5	17
Salado seco	0	1	1
Total general	67	30	97
Total en porcentaje	69%	31%	100%

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

El sistema de análisis y control de puntos críticos (HACCP), concebido como un sistema de autocontrol para garantizar la inocuidad de los alimentos, supone la identificación, valoración y control de los peligros microbiológicos, tóxicos, físicos y químicos que afectan a los alimentos.

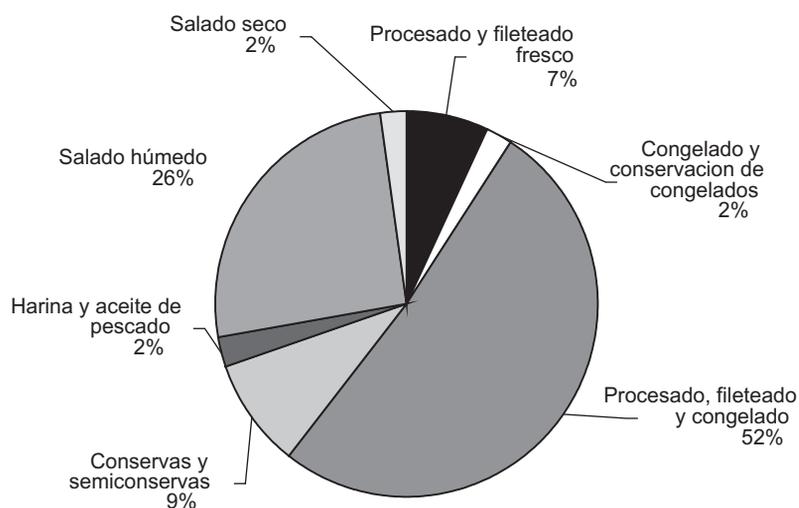
Del total de empresas encuestadas, 43 desarrollaron un sistema de análisis y control de puntos críticos de control (HACCP), (Tabla 13).

**TABLA 13: SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (HACCP) POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	No desarrolló Haccp	Desarrolló Haccp	Total
Procesado y fileteado fresco	23	3	26
Congelado y conservación de congelados	1	1	2
Procesado, fileteado y congelado	17	22	39
Conservas y semiconservas	3	4	7
Harina y aceite de pescado	4	1	5
Salado húmedo	6	11	17
Salado seco	0	1	1
Total general	54	43	97
Total en porcentaje	56%	44%	100%

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

Se advierte que el rubro de procesado, fileteado y congelado es el más dinámico, y con mayor compromiso en la aplicación del sistema HACCP, (Figura 6).



**FIGURA 6: EMPRESAS QUE DESARROLLARON HACCP POR RUBRO DE PROCESO**

Del total de empresas que desarrollaron HACCP, sólo 17 declararon tener el sistema en funcionamiento y 21 empresas en implementación. Para el

resto, el desarrollo del sistema se encuentra en estudio. Un total de 24 empresas informaron sobre la realización de auditorías del sistema, tanto interna como externa, (Figura 7).

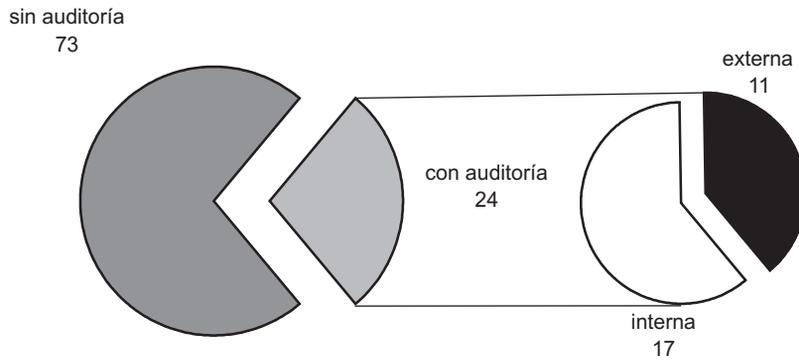


FIGURA 7: EMPRESAS CON AUDITORIA DE CALIDAD, INTERNA Y EXTERNA

Menos del 25% de las empresas dispone de instrucciones escritas para aquellas actividades y procesos de fabricación que son críticos para obtener la calidad de los productos. En general las instrucciones son sólo de carácter verbal.

Para que las instrucciones de trabajo de las actividades de fabricación que son críticas para obtener la calidad de los productos sean efectivas, deben estar formalmente documentadas y debe asegurarse su implementación. Menos de un tercio de las empresas encuestadas documentaron la información a través de manuales y un número menor los pusieron en funcionamiento o estaban en proceso hacerlo, (Tabla 14).

TABLA 14: PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS (MANUALES)

Tipo de Manual	SI s/97 casos	Estado		
		Funcionando	En implementación	En estudio
Buenas practicas de manipulación	24 (24%)	15	8	1
Buenas practicas de fabricación	25 (25%)	13	10	2
Buenas practicas de higiene	32 (32%)	19	11	2
Procedimientos administrativos	14 (14%)	9	4	1

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

Las normas de aseguramiento de la calidad emergen como un requisito imprescindible en mercados globales, sobre todo en un sector como el pesquero, en el que los atributos de calidad son esenciales para la comercialización de sus productos.

Las empresas del sector tienen una concepción tradicional de la calidad, normalmente asociada con la cadena de producción. Sólo un porcentaje menor de firmas encuestadas la identifica como aplicable a toda la actividad empresarial y a toda la organización. Del total de empresas censadas, 37 empresas manifestaron conocer el contenido de las Normas ISO 9000, de aseguramiento de la calidad, en general a través de cursos y conferencias sobre el tema.

**TABLA 15: APLICACIÓN DE NORMAS ISO 9000 POR RUBRO DE PROCESO**

Rubro	No aplica ISO 9000	Aplica ISO 9000	Total
Procesado y fileteado fresco	26	0	26
Congelado y conservación de congelados	1	1	2
Procesado, fileteado y congelado	37	2	39
Conservas y semiconservas	7	0	7
Harina y aceite de pescado	5	0	5
Salado húmedo	14	3	17
Salado seco	0	1	1
<b>Total general</b>	<b>90</b>		<b>97</b>
<b>Total en porcentaje</b>	<b>93%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

La aplicación de estas normas al momento del censo era casi inexistente, (Tabla 15). Muy pocas firmas relevadas, 11% manifestaron tener exigencias o recomendaciones por parte de sus clientes para implementar un sistema de calidad conforme a dichas normas y sólo el 16 % tiene un procedimiento escrito de atención y resolución de las sugerencias o reclamos formulados por los clientes.

El concepto de innovación se refiere al conjunto de cambios que se realizan en las distintas áreas de una empresa y que están dirigidas a mejorar su competitividad y eficiencia económica. Desde esta perspectiva, la innovación no se reduce sólo a las actividades aisladas orientadas a desarrollar nuevos productos y procesos, sino que involucra al conjunto de desarrollos y mejoras incrementales intervinculadas, realizadas en las

distintas áreas (organización, comercialización, producción, etc.) e incluye también las actividades destinadas al desarrollo de la calidad de las firmas (Boscherini y Yoguel, 1996).

Un tercio de las empresas del sector pesquero marplatense, en su mayoría pequeñas y medianas, manifiesta efectuar diseño y desarrollo de nuevos productos, (Tabla 16). Los rubros más dinámicos son “procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos”, “salado húmedo” y “conservas y semiconservas”. Similares resultados se observan respecto de la existencia de planificación previa a los procesos de innovación.

**TABLA 16: DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

Rubro	No Diseña	Diseña	Total
Procesado y fileteado fresco	25	1	26
Congelado y conservación de congelados	1	1	2
Procesado, fileteado y congelado	18	21	39
Conservas y semiconservas	3	4	7
Harina y aceite de pescado	4	1	5
Salado húmedo	10	7	17
Salado seco	0	1	1
Total general	61	36	97
Total en porcentaje	63%	37%	100%

Fuente: elaboración propia sobre el Censo Nacional Pesquero 1996

En 1996 las empresas del sector pesquero marplatense tenían una concepción tradicional de la calidad, normalmente asociada con la función productiva y una escasa formalización por escrito en cuanto a políticas, objetivos y sistemas.

#### CARACTERIZACIÓN DE LAS FIRMAS DEL SECTOR

En las ciencias exactas y naturales se estudian estructuras estables, de características definidas; en las ciencias sociales, como la economía y la sociología se analizan estructuras inestables: cada caso, por lo general es híbrido y repleto de particularidades, (Gelinier, 1967). Estas condiciones sólo permitieron caracterizar el funcionamiento de las empresas del sector pesquero marplatense.

A partir de los datos analizados se construyó un modelo esquemático, que no pretende identificarse con todos los casos particulares, pero que intenta expresar los rasgos principales de las empresas del sector pesquero, definido

como “la pequeña y mediana empresa tradicional pesquera”.

Este tipo de organización es el que caracterizó al sector pesquero marplatense durante los últimos 40 años y comprende a la mayoría de las empresas que incluyen a la segunda generación de la familia que la integra. El carácter tradicional se precisa a partir de la permanencia de las empresas objeto de estudio.

Se las concibe como pequeñas y medianas empresas (Pymes), por la cantidad de personal ocupado y además porque participan de las siguientes características organizacionales:

#### **1. Reglas de funcionamiento interno (Estructura)**

Existencia de una estructura con pocos niveles jerárquicos (achatamiento estructural) derivada de la escasa delegación de autoridad y predominio de la supervisión directa como mecanismo de coordinación de las tareas y de un diseño acorde al agrupamiento funcional.

#### **2. Estilo de conducción**

El estilo dirección (relación entre el superior y el subordinado) de tipo autocrático, caracterizado por la centralización de las decisiones con predominio de empleo de racionalidad práctica e intuitiva por encima de la técnica.

#### **3. Actitudes hacia el planeamiento**

Se percibe un comportamiento poco racional derivado de la enunciación de objetivos en áreas claves y de la intervención en el proceso de planeamiento de responsables de áreas diferentes a las involucradas en los objetivos delineados.

Se valora la información interna sobre el pasado y el presente, más que la externa sobre el presente y el futuro. Estas actitudes en el manejo de la información interna de tipo inactivistas y reactivistas, impiden enfrentar eficientemente el cambio acelerado y la creciente complejidad organizacional.

#### **4. Consideración del factor humano**

No se percibe una política “centrada en la gente”. El rol asignado a la función de personal es de control y administración de salarios, no superando su *status* jerárquico, en general, el nivel departamental.

El reclutamiento, la evaluación y la selección no emergen como un proceso instituido y aplicado a la incorporación de personal a la organización.

El ausentismo, los conflictos y los reclamos son empleados como indicadores válidos para determinar la satisfacción de los empleados.

No se atiende prioritariamente las necesidades de capacitación del personal. Los escasos esfuerzos realizados, tanto interna como externamente, son de carácter ocasional y dirigidos al nivel operativo de la empresa.

### **5. Gestión de la calidad**

Impera la concepción tradicional de la calidad asociada con la cadena de producción, encontrándose centralizada la responsabilidad del control de la política de calidad en el Gerente General o en el responsable del Sector de Producción.

Existe poca formalización por escrito en cuanto a políticas, objetivos y procedimientos asociados a la calidad, siendo en su mayoría de carácter verbal.

El Sistema de Análisis y Control de Puntos Críticos (HACCP) es el adoptado para controlar la inocuidad de los productos. Con disímiles estados en cuanto a su funcionamiento o grado de implementación y en la realización de auditoría tanto interna como externa del sistema.

Las Normas ISO 9000 no se aplican a las empresas del sector, ni se registran, por parte de los clientes, exigencias para implementar un sistema de calidad conforme a dichas normas.

Inexistencia de procedimiento escrito de atención y resolución de las sugerencias o reclamos formulados por los clientes.

## **ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN EN LA INDUSTRIA DE PROCESADO, FILETEADO Y CONGELADO DE PESCADOS Y MARISCOS**

Con la información del censo industrial 1996 se verificó el grado de aplicación de las tecnologías de gestión en las firmas del sector pesquero marplatense, es necesario, transcurridos seis años de realizado el censo validar en el rubro procesado, fileteado y congelado de pescados y mariscos, la evolución del proceso de implementación de las tecnologías de gestión, considerando que ese rubro resultó el más dinámico en relación con el resto de los integrantes de panel.

Los casos seleccionados están asociados a tres cámaras empresarias del sector pesquero marplatense a saber, Consejo de Empresas Pesqueras Argentina (CEPA), Cámara Argentina de Procesadores de Pescado y Cámara Industrial Pesquera Argentina (CIPA), que permitieron definir ciertas características internas y conclusiones sobre la realidad que enfrentan las empresas.

**Caso A** la empresa inició sus actividades en el año 1976 y forma parte de un grupo empresario de capital nacional, es una empresa familiar en la que el dueño ocupa la posición de máxima autoridad y es asistido por sus familiares que se desempeñan en los puestos claves de la organización. Esta empresa es armadora de buques fresqueros arrastreros, un buque potero y procesadores congeladores.

**Caso B** la empresa inició sus actividades en el año 1971 con capital nacional y de carácter familiar de segunda generación, en la que los tres hijos del fundador son los responsables de su conducción. Uno de ellos ocupa el lugar de máxima autoridad dejado por el padre, en tanto que los restantes acompañan en funciones de menor envergadura. Su flota está compuesta por buques fresqueros y un buque procesador congelador.

**Caso C** la empresa C inició sus actividades en el año 1968, con capital nacional. La tipología organizacional de la empresa es de carácter familiar, encuadrada en las de segunda generación. Los hijos del fundador participan de la vida empresaria. Uno de ellos con un desempeño de menor preponderancia, encargado de la faz operativa de los buques y el otro, en su rol de gerente general, con responsabilidad sobre el resto de los aspectos, en particular del área comercial. Este último incorporó a la firma a sus dos hijos, ambos profesionales en quienes delegó temas de carácter comercial y del área administrativa, incorporando la tercera generación en el ciclo de vida de la empresa. Para la extracción de la materia prima cuenta con cuatro buques fresqueros y un buque procesador congelador cuya propiedad comparte en sociedad con un grupo económico español.

Las tres empresas se dedican a la extracción, industrialización y comercialización de productos del mar y utilizan los servicios de cooperativas de trabajo en el proceso de fileteado.

La evolución en la aplicación de tecnologías de gestión se analizó a través

de dos dimensiones:  
 Las funciones organizacionales  
 Gestión de la calidad

TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	CAMBIOS ENTRE 1996 y 2002
Tipología de empresa: según criterio cuantitativo según criterio cualitativo	PYME familiar Primera generación	PYME familiar Segunda generación	PYME familiar Segunda generación	Sin cambios Sin cambios
Niveles de conducción	Tres niveles	Tres niveles	Tres niveles	Sin cambios
Departamentalización	Funcional	Funcional	Funcional	Sin cambios
Mecanismos de coordinación	Supervisión directa	Supervisión directa	Supervisión directa	Sin cambios
Toma de decisiones	Centralización con incorporación de profesionales	Centralización con incorporación de profesionales	Centralización con incorporación de profesionales	Mejora en la calidad técnica de las decisiones
Planeamiento y sistema de información	Tradicional Desarrollan sistema de información	Tradicional Mejoran los sistemas de información	Tradicional Mejoran los sistemas de información	Mejora en los sistemas de información
Áreas claves	Comercialización	Comercialización	Comercialización	Sin cambios
Estrategia	Integración Penetración	Integración Penetración	Integración Penetración Asociación	Profundizan en los mercados actuales. Alianzas estratégicas
Recursos humanos	Función de control de asistencia y administración de salarios	Función de control de asistencia y administración de salarios	Función de control de asistencia y administración de salarios	Incorporación de personal administrativo capacitado
Capacitación	Ocasional, no programada y en el área de producción	Ocasional, no programada y en el área de producción	Ocasional, no programada y en el área de producción	Sin cambios
Gestión de la calidad	Sistema de calidad Documentado	Sistema de calidad Documentado	Sistema de calidad Documentado	Se establecieron sistemas con +/- grado de formalizado
Áreas de aplicación	Procesamiento, exportación y laboratorio	Procesamiento	Procesamiento	En avance hacia la captura y plantas de fileteado
Auditorías	Internas y externas	Internas y externas	Internas y externas	Se formalizaron
Sistema HACCP	Totalmente implementado	Totalmente implementado	Totalmente implementado	Se completó su implementación
ISO 9000	No fueron aplicadas	No fueron aplicadas	No fueron aplicadas	Sin cambios

### EVOLUCIÓN EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS

El planeamiento estratégico consiste en asignar recursos, crear un enfoque estratégico bien definido y forjar el compromiso de quienes toman decisiones en la organización.

El análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (F.O.D.A.) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de la empresa (diagnóstico estratégico); es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la institución para:

- Aprovechar oportunidades,
- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades.

A partir del uso de esta metodología se identificaron las fortalezas y debilidades existentes en las empresas pesqueras del rubro procesado, fileteado y congelado como así también, las oportunidades o amenazas detectadas en su medio ambiente.

#### **Fortalezas**

Incorporación de buques procesadores congeladores.

Estructura equilibrada, reduciendo costos fijos, sin aumentar el índice de endeudamiento.

Cambios en la infraestructura para adaptarla a los requerimientos de la calidad.

Incorporación de *hardware* y *software* que mejoraron el sistema informático de la organización para la toma de decisiones.

Desarrollo de nuevos mercados.

Normas de control de calidad por exigencias de mercados externos y por regulaciones de políticas locales.

Aumento de la captura por la incorporación de buques.

Aumento de la producción.

Aprovechamiento de la tecnología de la información (desarrollo de sistemas de información).

Incorporación de personal calificado en el área administrativa.  
Conocimiento del negocio por parte de los directores, experiencia.  
Estructura pequeña de rápida reacción a los cambios.  
Oportunidad en la toma de decisiones.  
Flexibilidad para una adaptación rápida.

#### **Debilidades**

Reducción de capturas por la crisis del recurso (merluza).  
Excesiva centralización en la toma de decisiones.  
Determinación de puntos de control estratégicos.

#### **Oportunidades**

Nuevas especies.  
Tipo de cambio para exportar que permite obtener una mayor rentabilidad en pesos.  
Auge de la actividad exportadora como motor del desarrollo económico del país.  
Régimen federal de pesca (cuotificación - restricciones de captura).  
Protecciones aduaneras y arancelarias.

#### **Amenazas**

Limitada o inexistente fuentes de financiamiento.  
Exigencias del Mercado Común Europeo en cuanto a la calidad.  
Política económica (política cambiaría).  
Política fiscal e impositiva.  
Política de regulación del sector.  
Variabilidad de la Política económica.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Las empresas pesqueras clasificaron en la categoría de Pymes de acuerdo con los criterios de mano de obra ocupada y con la conformación estructural y de la administración en los distintos cortes efectuados en el Censo 1996 y los estudios de caso realizados en el año 2002.

El grupo estaba compuesto por un gran número de empresas familiares de segunda generación, destacándose entre las características analizadas:

una estructura con pocos niveles jerárquicos; diseño acorde al agrupamiento funcional y estilo dirección de tipo autocrático, caracterizado por la centralización de las decisiones en la figura del o de los propietarios, con predominio de empleo de la racionalidad práctica e intuitiva por encima de la técnica.

Estas empresas se vieron impedidas de enfrentar eficientemente el cambio acelerado y la creciente complejidad organizacional debido a sus actitudes temporales inactivistas y reactivistas en particular respecto del manejo de la información interna y externa, dentro el proceso de planeamiento.

La función de personal, abocada casi exclusivamente al control y administración de salarios, desatendió las tareas de capacitación del recurso humano. Sólo se registraron escasos esfuerzos ocasionales, tanto interna como externamente dirigidos al nivel operativo de la empresa. La consolidación de una planta de personal administrativa, altamente capacitada es el resultado de un cambio incipiente en la política de personal. Prueba de ello es la incorporación en el área administrativa de personal calificado, casi exclusivamente con estudios universitarios avanzados, próximos a recibirse o jóvenes profesionales recientemente graduados. Este salto cualitativo permitirá a las empresas un mejor aprovechamiento de sus capacidades, como consecuencia del desempeño autónomo, criterio agudo e iniciativa de los recursos humanos incorporados.

Con relación a la evolución de la capacitación respecto de 1996, las firmas continúan con actividades de tipo ocasional, no programadas, destinadas en mayor medida al personal de producción. La capacitación interna está dirigida al nivel operativo y la capacitación externa a los niveles superiores (desde supervisor y hasta el nivel gerencial), de acuerdo con lo manifestado por los responsables del área productiva.

La concepción tradicional de la calidad asociada con la cadena de producción, con escasa formalización de políticas, objetivos y procedimientos asociados, era la que imperaba en el sector. El Sistema de Análisis y Control de Puntos Críticos (HACCP) fue adoptado en función de las exigencias de los mercados internacionales, más que como una herramienta para garantizar la reducción de los costos de producción. Con disímiles estados en cuanto a su funcionamiento o grado de implementación fue el medio utilizado por las empresas para mantener el mercado externo,

más que generar una gestión eficiente. Las Normas ISO 9000 no se aplicaban a las empresas del sector, ni se registraba por parte de los clientes exigencias para implementar un sistema de calidad conforme a dichas normas.

La estrategia empresarial adoptada por las firmas del sector fue la integración de todas sus etapas productivas. Hacia atrás (incorporando barcos fresqueros, procesadores congeladores) y hacia delante incluyendo la comercialización en todas las etapas (transporte, distribución directa en el mercado interno y externo y exportación sin intermediarios). El análisis de la evolución en la aplicación de tecnologías de gestión permitió verificar que, de acuerdo con el criterio de la administración y la estructura organizativa, se continúa en presencia de pequeñas y medianas empresas.

Si bien las firmas continúan centralizando las principales decisiones en sus dueños, en todos los casos se observó una mejora en la calidad técnica de las decisiones respecto de la situación de 1996, por la incorporación de profesionales en las áreas de producción, comercialización y gestión administrativa-financiera, brindando asesoramiento en temas específicos. Como así también por el desarrollo de sus sistemas de información interna y externa para la toma de decisiones, los que han también mejorado notablemente.

Aparecen estrategias de asociación como alternativas para la supervivencia de las pymes que operan en el sector. Estas organizaciones de menor dimensión, pueden, a través de una estrategia de cooperación, generar esquemas simbióticos con otras organizaciones para superar sus debilidades estructurales intrínsecas, en un entorno cada vez más global, competitivo, desfinanciado y caracterizado por una presión constante hacia la innovación tecnológica como sinónimo de excelencia.

La calidad como tema prioritario está plenamente instalado en las empresas, aunque no suficientemente formalizado y documentado como sistema de gestión. Transcurridos seis años desde la fecha del censo, el sistema HACCP está totalmente implementado, sometido a auditorías internas y externas, que garantizan la inocuidad de los productos, aunque no como estrategia de captación de nuevos mercados, fue incorporado por todas las empresas pesqueras que desean comercializar sus productos en la Unión Europea.

En todos los casos analizados existe un compromiso total de la alta

dirección de la empresa con el tema de calidad, el que se encuentra bajo el control y revisión permanente, a través de la información que le suministran los responsables de las áreas específicas (calidad y laboratorio entre otros). Las normas ISO 9000 si bien conocidas ya en 1996, no fueron aplicadas hasta el presente.

La tecnología de producción con alta incidencia de mano de obra, la conducción con bajo nivel de profesionalidad, la falta de normalización en los procedimientos administrativos de comunicación y de decisiones, emergen como los aspectos que más afectan la productividad y competitividad de las firmas analizadas. Las empresas pesqueras marplatenses lograrán un desempeño eficiente, sostenible en el tiempo si son capaces de transformar su operatoria, logrando: niveles adecuados de coordinación de las actividades, basados en claras medidas de delegación de autoridad y descentralización de las decisiones; una estructura de conducción con alta experiencia sectorial; definición de objetivos por áreas en forma concisa y sintética y un sistema de información gerencial que posibilite el control integral de la empresa.

Las empresas del sector que deseen mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo debieran consolidar: la implementación integral de la gestión de calidad; la existencia de una planta de personal altamente capacitada y motivada, con profunda adhesión a la empresa y adoptar una eficiente estructura de costos de producción.

Las empresas para sostener sus ventajas competitivas y hacer frente a los nuevos escenarios futuros deberán considerar las siguientes líneas de acción: profesionalizar los niveles gerenciales; mejorar los sistemas de información gerencial con la aplicación de técnicas actualmente no empleadas, tablero de comando, presupuestos, entre otros; descentralizar la gestión; participar en la fijación de una política pesquera de largo plazo a través de las cámaras del sector, y finalmente interactuar con las autoridades de aplicación en la formulación de las políticas pesqueras.

El desafío de la aplicación de las tecnologías de gestión, en particular las vinculadas con la calidad, es un hecho y resulta la única estrategia competitiva que permitirá sostener una ventaja duradera, frente a la crisis profunda que atraviesa el país en general y el sector pesquero en particular.

En un contexto con demandas de productos cada vez más exigentes, con mayores restricciones presupuestarias y grandes cambios tecnológicos,

requiere una transformación en la gestión empresarial de las pymes pesqueras. Ello será posible si se interviene rápida y coordinadamente en dos frentes:

Para el interno un nuevo enfoque gerencial que derive en una mayor descentralización, una profesionalización de los niveles de conducción y un incremento en la aplicación de tecnologías de gestión. Además es recomendable contar con una planta de personal capacitada y motivada, con una profunda lealtad organizacional.

En el externo, el logro de un financiamiento apropiado que contemple los requerimientos de reconversión y capital de trabajo en forma diferenciada; en la generación de formas de cooperación empresaria, la total aplicación del marco regulatorio vigente para la actividad pesquera nacional y por último alcanzando a través las cámaras del sector, una mayor interacción con el gobierno nacional en la fijación de una política pesquera de largo plazo.

El empresario pesquero deberá concientizarse aun más respecto de la globalización, la que requiere de una eficiencia distinta que asegure la excelencia en el accionar y al mismo tiempo una flexibilidad para ajustarse a una realidad que plantea permanentemente nuevas exigencias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. 1992. Planificación de la empresa del futuro. México, Limusa, 357 pp.
- Bertolotti, M. I., G. Piergentili, E. Manca, A. Barral, A. Porto López, D. Cabut y M. Vignola. 1987. La actividad industrial pesquera. Procesamiento y transformación industrial, capacidades de producción, empleo y posibilidades de aprovechamiento de las especies más importantes del Mar Argentino. Parte 1: Período 1981/1982. Contr. INIDER, Mar del Plata, N1 438:23 pp.
- Bertolotti, M. I., Errazti, E. y Pagani A. 1998. Resultados preliminares del Censo Nacional Industrial Pesquero 1996. Buenos Aires: Plantas instaladas en tierra. Informe Técnico. Mar del Plata: INIDER, 1998. N1 15: 21pp.
- Bertolotti, M. I, A. N. Pagani, D. R. Hernández y J. J. Buono. 2001. Estratificación de la flota industrial de buques fresqueros y estimación de

- los rendimientos. En: Bertolotti, M. I., Verazay, G. A. y Akselman, R. Buenos Aires, El Mar Argentino y sus recursos pesqueros. T. 3. Evolución de la flota pesquera Argentina, artes de pesca y dispositivos selectivos. Publicaciones Especiales INIDEP, Mar del Plata, Tomo 3:: 55-69.
- Bertolotti, M., Hernandez, D., Pagani, A., y Castañeda, F. 2001b. Estratificación y estimación de los rendimientos de la flota de buques procesadores congeladores arrastreros. En: Bertolotti, M. I., Verazay, G. A. y Akselman, R. (Eds). El Mar Argentino y sus recursos pesqueros. Tomo 3. Evolución de la flota pesquera argentina, artes de pesca y dispositivos selectivos. Publicaciones Especiales INIDEP, Mar del Plata, Tomo 3: 71-78.
- Bertolotti M. I., Errazti, E., Pagani A. 2002 El Sector pesquero del Partido de General Pueyrredón. En Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local. Publicación especial Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-CEPAL: 60-81.
- Covey, S. R. 1998. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós, 372 pp.
- Crosby, P. 1987. La calidad no cuesta. México: CECOSA, 244 pp.
- Cuatrecasas, L. 2000. Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Barcelona. Ed. Gestión, 353 pp.
- Chiavenato, I. 1997. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill
- Deming, W. E. 1989 Calidad, productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid, Ed. Díaz de Santos, 412 pp.
- Drucker, P., 1990. La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo, 549 pp.
- Drucker, P., 1992. Las Nuevas Realidades, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 4ta. Ed. 180 pp.
- Errazti, E., Pagani A., y Bertolotti, M. I. 2000. Censo Nacional Industrial Pesquero. Resultados Provincia de Buenos Aires. (Capítulo IV) El Sector Pesquero del Puerto de Mar del Plata. Editor, María I. Bertolotti. Diciembre 2000, MS
- Etkin, J. 2000. Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Buenos Aires, Prentice Hall, 411 pp.
- Etzioni, A. 1980. Organizaciones modernas. México: ETUHA, 221 pp.
- Feigenbaum, A. 1994. Control Total de la Calidad. México: Compañía

- Editorial Continental.
- Gelinier, O. 1967. El secreto de las estructuras competitivas. Madrid, TEA, 286 pp.
- Gersick, K., David, J., MC Collom Hampton, M., Lansberg, I. 1997. Empresas familiares .Generación a generación. México: McGraw Hill Interamericana, 311 pp.
- Godet, M. 1993. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Marcombo, 378 pp.
- Hall, R. 1980 Organizaciones, estructura y procesos. Madrid, Dossa.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. 1995. Compitiendo por el futuro. Buenos Aires, Ariel, 416 pp.
- Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. 1996 Administración y estrategia. Buenos Aires, Macchi, 575 pp.
- Irigoyen, H., Puebla, F. 1997. Pymes. Su economía y organización. Buenos Aires, Macchi, 160 pp.
- Ishikawa, K. 1986. ¿Qué es el control total de calidad? Bogotá, Norma, 209 pp.
- Juran, J. M. 1990. Planificación para la calidad. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 299 pp.
- Kliksberg, B. 1990. El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. Buenos Aires, Tesis, 457 pp.
- Lasta, M. Ruarte, C. y Carozza, C., 2001. Flota costera argentina: antecedentes y situación actual. En: Bertolotti, M. I., Verazay, G. A. y Akselman, R. (Eds). El Mar Argentino y sus recursos pesqueros. Tomo 3. Evolución de la flota pesquera Argentina, artes de pesca y dispositivos selectivos. Publicaciones Especiales INIDEP, Mar del Plata. Tomo 3: 89-106.
- Lupin, H. 1979. Tecnología para la elaboración de Productos de la Pesca. Cont. CITEPN1 25 1-5.
- Madaria, E. 2001. El sector pesquero argentino. Informe general. Programa de Investigación Geográfico Político Patagónico. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Universidad Católica Argentina. <http://www.uca.edu.ar/esp/sec-pigpp/esp/docs-estudios/investigacion/pesca/pesquero.pdf>
- March, J. & Simon H. 1977. Teoría de la organización. Cap. 4. Barcelona, Ariel, 285 pp.

- Maristany, J. 2000. Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: Prestince Hall, 350 pp.
- Mayntz, R. 1996. Sociología de las organizaciones. Ariel: 77-79.
- Mintzberg, H. 1984 La estructuración de las organizaciones Barcelona, Ariel, 561 pp.
- Mintzberg, H. 1991. Diseño de organizaciones eficientes Buenos Aires: El Ateneo, 254 pp.
- Mucci, O., Perez, H., Ramirez, N., y Vega, R. Una formulación estratégica para la PYME. Trabajo presentado en las 6º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Mar del Plata, 19 al 22 de noviembre de 1986. Tomo Área: 6: 213-238.
- Pérez Amurrio, Javier. 1996. Mejoramiento de la Calidad de los Productos Pesqueros. Trabajo presentado en el Cursos perteneciente al proyecto con el INIDEP-AZTI Noviembre 1996, MS.
- Porter, M, 1988. Ventaja Competitiva México, CECOSA.
- Rico, R. 1996. Premio Nacional a la calidad. Buenos Aires: Macchi
- Rico, R. 1998 Calidad estratégica total: Total Quality Management. Buenos Aires: Macchi. página 12 del Prólogo de Jorge A. Hermida
- Senge, P 1993 La quinta disciplina. Barcelona, Granica, 594 pp.
- Simon, H. 1979 El comportamiento administrativo. Buenos Aires: Aguilar, 2da. Edición.
- Simon, H. 1997. La nueva ciencia de la decisión gerencial. Buenos Aires: El Ateneo Capítulo 2.
- Vega, R., 1994. Calidad y creatividad en el redimensionamiento organizacional. En: Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, 10. Mar del Plata: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. T. Área 6: 203-211.
- Vispo, A. 1994 Tecnologías de organización y estrategias competitivas. CEPAL. Buenos Aires. Documento de Trabajo N1 58: 71 pp.
- Yoguel, G y Boscherini, F. 1996. La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes exportadoras argentinas. En: Documento de trabajo de la CEPAL Buenos Aires, N1 71: 89 pp.
- Zaitzev, V., 1965. Preservation of fish products by refrigeration, Ed. U. S. Dept. of the Interior and the National Science. Foundation, Washington D.C. by the Israel Program for Scientific Translation: 1-46.

## ANEXO I

### DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles han sido sus mayores logros durante los últimos cinco años? ¿Qué acciones han desarrollado y desarrollan para aprovechar esos logros?
2. ¿Cuáles han sido sus principales dificultades durante los últimos cinco años? ¿Qué medidas tomaron para reducir al mínimo el impacto de esas desventajas?
3. ¿Cuáles son sus principales fortalezas? ¿Cómo pueden aprovecharlas desde una perspectiva estratégica y operativa?
4. ¿Cuáles son sus principales debilidades? ¿Cómo pueden corregirlas o reducir al mínimo sus efectos?
5. ¿Qué factores externos fundamentales económico, políticos, reguladores, de mercado, demográfico y competitivos- los afectan? ¿Qué medidas deben tomar para abordarlos?
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades a su alcance en la actualidad? ¿Qué pueden hacer para aprovecharlas?
7. ¿Cuáles son los principales factores internos y externos que pueden afectar significativamente el desarrollo constante de la firma durante los próximos cinco a diez años? ¿Qué pueden hacer para enfrentarlos o disminuir sus efectos?
8. ¿Cuáles son sus principales mercados actuales? Existen otros mercados con posibilidad de inserción?. Si es así, ¿cuáles son esos mercados y por qué?
9. ¿Qué debe realizar la firma para mantener su viabilidad y ritmo de desarrollo? ¿Se requieren nuevas pautas de dirección?; (aplicación de herramientas de gestión hasta el presente no implementadas) ¿Cuáles y por qué son necesarias?
10. ¿Cuáles son las tres tareas más importantes que deberán enfrentar durante los próximos cinco años? ¿Por qué considera que son tan importantes?