

# **Estudio de competitividad de las Pymes exportadoras de la región de Villa María (Argentina)**

---

---

Año  
2014

Autor  
Beltramino, Nicolás Salvador

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Beltramino, N. S., Conci, M. C., Gazzaniga, L. C., Ingaramo, J. M. y Correa, Pieckenstainer, A. L. (2014) *Estudio de competitividad de las Pymes exportadoras de la región de Villa María (Argentina)*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



**III CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE  
LA REPÚBLICA**

**ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG**

**INTEGRACIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA EL FUTURO  
DE LAS ORGANIZACIONES**

VILLA MARÍA

06 y 07 DE NOVIEMBRE DE 2014

**ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE LA  
REGIÓN DE VILLA MARÍA (ARGENTINA)**

**STUDY OF THE EXPORTING PYMES COMPETITIVENESS IN THE VILLA  
MARÍA'S REGIONS (ARGENTINA)**

**BELTRAMINO, NICOLÁS SALVADOR: AUTOR Y EXPOSITOR**

**CONCI, MARÍA CECILIA: AUTORA Y EXPOSITORA**

**GAZZANIGA, LILIA CARINA: AUTORA Y EXPOSITORA**

**INGARAMO, JUAN MARCELO: AUTOR Y EXPOSITOR**

**PIECKENSTAINER, ANA LAURA: AUTORA Y EXPOSITORA**

## **ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EXPORTADORAS DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA (ARGENTINA)**

### **PALABRAS CLAVES:**

<b>Competitividad</b>	<b>Pymes</b>	<b>Exportadoras</b>	<b>Internacionalización</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Competitiveness</b>	<b>Pymes</b>	<b>Exporting</b>	<b>Internationalization</b>	<b>Strategy</b>

### **Resumen**

En el presente trabajo, se aborda la problemática de competitividad de las Pymes Exportadoras de la región de Villa María, realizando un comparativo con sus pares iberoamericanas, a partir de la metodología suministrada por la FAEDPYME, (Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa) a efectos de hacer comparables los resultados, a efectos de poder determinar el nivel de competitividad de Nuestras empresas en comparación con las del resto Iberoamérica.

This paper addresses the problematic of competitiveness of exporting Pymes in the region of villa Maria (Argentina), performing a comparison with its iberoamerican peers, from the methodology provided by FAEDPYME (Foundation for strategic analysis and development of small and medium enterprises), in order to make comparable the research results. Explaining the results achieved by the field work produced, purpose to determine competitiveness standard of our companies compared with the rest of iberoamerica.

## **Introducción**

La micro, pequeña y mediana empresa (Pymes) han sido fuente de numerosos estudios a lo largo de los últimos años focalizando su atención, debido principalmente a su gran capacidad para la creación y mantenimiento de los niveles de empleo, así como al papel primordial como dinamizadores de las economías de los diferentes países, contribuyendo fuertemente a la generación de riqueza, así como de manera importante en el PIB nacional. Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico. No obstante, las Pymes siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política nacional o internacional, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación.

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las Pymes sigue afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Así, la globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidas al escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano.

En este trabajo nos vamos a ocupar de determinar las características de un tipo particular de estas pymes, que son las que dedican parte de sus operaciones al desarrollo de negocios a nivel internacional, es decir las consideradas como exportadoras.

## **Objetivos**

Los objetivos de este trabajo son:

- ✚ Analizar la situación de las Pymes exportadoras de la región de Villa María Argentina,, considerando los principales factores competitivos.
- ✚ Determinar las fortalezas competitivas de las Pymes exportadoras y conocer las principales dificultades para su desarrollo.

## **Metodología**

Para llevar a cabo este trabajo se realizó un estudio empírico a partir de la información proveniente de:

Cuestionarios a Pymes Exportadoras locales dirigidas al gerente de la empresa dentro de un radio de 100 km de la ciudad de Villa María; Incluyendo en la muestra empresas que cuenten entre 5 y 250 trabajadores. Siguiendo la guía establecida por la FAEDPYME, a los efectos de poder obtener conclusiones comparativas con respecto al resto de la Pymes latinoamericanas.

Se obtuvieron datos de 94 empresas que cumplían con las características de la muestra y respondieron el cuestionario.

## **Fundamento Teórico**

El presente marco teórico ha sido adaptado y sintetizado de los informes elaborados por la FAEDPYME, para el análisis de la competitividad de las pymes latino americanas.

En el entorno económico actual, caracterizado por la globalización, la mayor competencia, el constante cambio y la profunda crisis económica en la que se encuentra inmersa la economía mundial, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan alcanzar el éxito competitivo. Cómo conseguirlo y qué hacer para sostener o mejorar la posición competitiva constituye un tema central de la dirección de empresas.

La literatura en esta materia ha ofrecido dos alternativas teóricas para explicar la consecución del éxito competitivo. La primera de ellas consiste en aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que se derivan de la relación de la empresa con su entorno. La otra se fundamenta en coordinar y aprovechar de forma adecuada y eficiente los recursos con los que cuenta la empresa en relación a sus rivales.

Desde esta perspectiva, la clave del éxito competitivo se sitúa en elementos pertenecientes a la propia empresa, una idea que conceptualmente ha propiciado el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991).

Esta perspectiva, frente a otras, sugiere que las diferencias existentes en los niveles de éxito alcanzados por las empresas se explican, más que por las características estructurales del sector en el que actúa, por las diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones (Barney, 1991).

Un primer acercamiento a los factores competitivos permite clasificarlos en dos grandes grupos: externos e internos.

Entre los primeros (factores externos), se sitúan aquellas variables que se derivan del entorno de actuación de la empresa. Nos referimos, por un lado, a las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan por igual al funcionamiento de las empresas situadas en un determinado lugar; y por otro, al conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas.

Variables como el número de competidores en el mercado y su distribución por cuotas, el grado de integración vertical existente, el número de compradores y su distribución, el grado de intensidad de las barreras de entrada y salida del sector, el nivel de diferenciación del producto, la existencia de productos sustitutivos, el nivel de información de cada empresa, entre otras, son los pilares en los que se apoya este efecto.

Los factores internos, se refieren a las variables propias de cada empresa. Nos referimos a los recursos -físicos, técnicos, financieros, humanos- y a las habilidades y conocimientos -tecnológicos, organizativos y directivos.

Para que una organización logre obtener ventajas competitivas deberá realizar el análisis de sus recursos, habilidades y conocimientos, valorando dichas variables no sólo en sí mismas, sino teniendo en cuenta a los competidores.

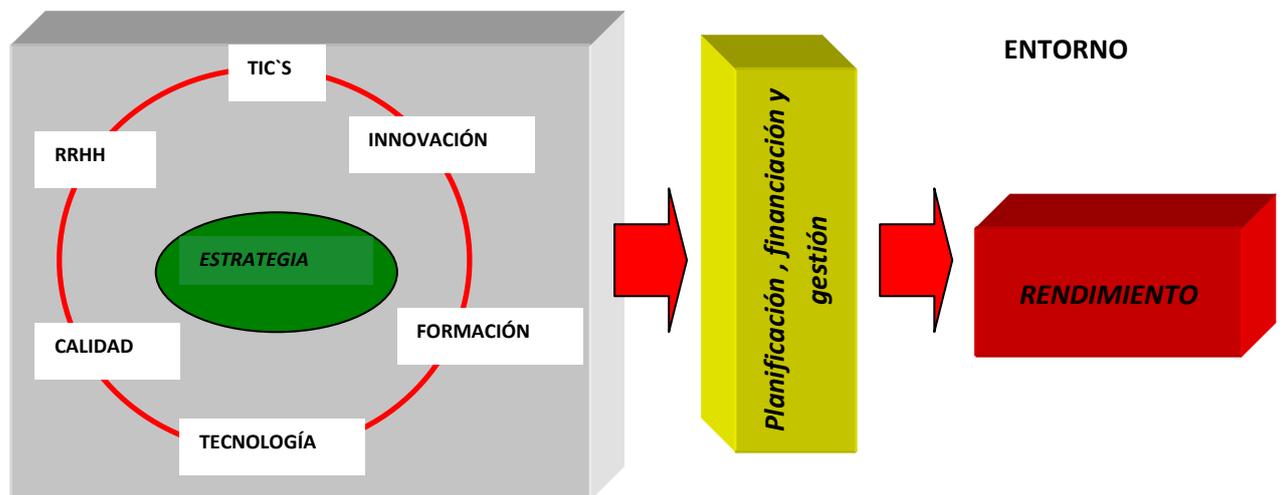
Aquellos recursos o habilidades que muestren un mayor potencial competitivo serán considerados como críticos o estratégicos y las empresas deberán realizar las inversiones necesarias para mantenerlos y desarrollarlos en el medio y largo plazo.

Los recursos por sí solos no generan renta alguna; es necesaria su adecuada coordinación para conseguir ventajas sobre los competidores (Grant, 1991; Amit y Schoemaker 1993). Las capacidades son precisamente esto, la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa (Grant, 1991). En definitiva, las capacidades son la forma en que la empresa combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993) y permiten incrementar el stock de recursos intangibles y desarrollar las actividades básicas más eficientemente que sus competidores y, por último, adaptarse a los cambios implantando estrategias de forma anticipada (Collis, 1994).

El conocimiento de los recursos estratégicos, contribuirá a profundizar en el conocimiento de las Pyme, al mismo tiempo que será de utilidad para la gestión práctica de este tipo de empresas. Para que las Pymes Exportadoras mejoren su posición relativa respecto a su competencia es necesario que los directivos sean capaces de identificar las áreas clave de gestión, es decir, aquellos elementos que la empresa debe asegurar para ser competitiva (Pil y Holwelg, 2003).

Teniendo en cuenta estas premisas el presente trabajo se centrará en el análisis, por un lado, de la percepción del entorno empresarial y, por otro, de una serie de factores relacionados con la estrategia organizativa y con los recursos internos que la literatura ha identificado como exitosos.

Concretamente se analiza el papel jugado por la cooperación entre empresas, los recursos humanos, la innovación y la tecnología, la calidad, las tecnologías de la información y comunicación, y los recursos financieros. Tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

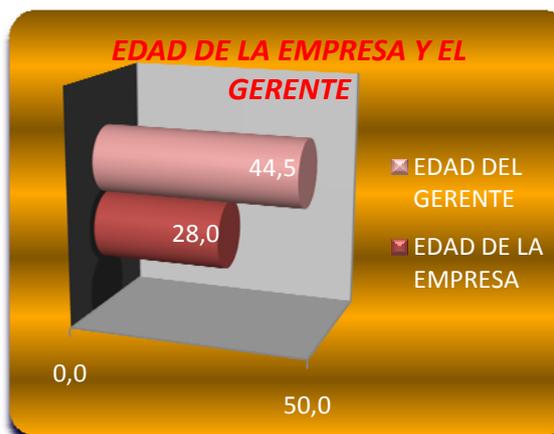


## Resultados

### Características de las empresas

Para comenzar las empresas exportadoras de analizadas, desarrollando actividades industriales en más de un 70 %, actuando en el sector agroalimentario, poco más del 40 por ciento, lo que si lo sumamos a las metalmecánica, que en su mayoría están dedicadas a herramientas para el agro, esto nos arroja que prácticamente el 60 por ciento de la actividad económica exportadora de la región proviene del sector agroindustrial, demostrando el potencial de región en esta materia.

En lo referente al tamaño de las empresas, el 80 % posee más de 10 trabajadores, lo que es lógico debido a los volúmenes necesarios para llevar adelante la actividad exportadora.



Al analizar la edad de las empresas de la muestra, nos encontramos que el promedio de años de antigüedad de las consultadas es de 28 años, con un mínimo de 3 años de vida y un máximo de 116, siendo el valor modal de 10 años.

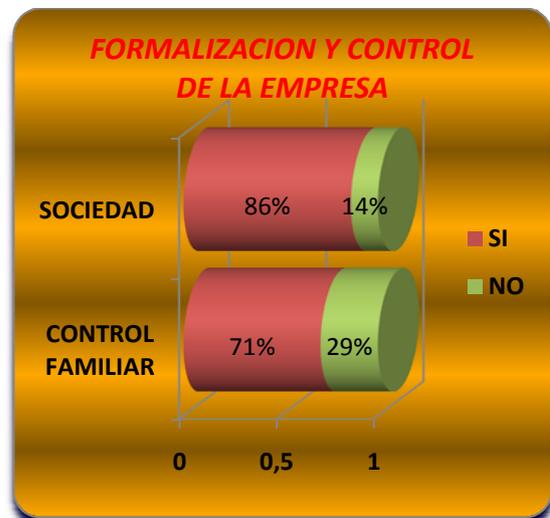
En lo que se refiere a la edad de la persona a cargo de la dirección general de la empresa se encuentra en los 44 años

y medio, siendo el responsable de menor edad de 28 años, y el mayor de 80 años, con un valor modal de 50 años.



Consultados sobre el sexo del máximo responsable encontramos que casi el 93 por ciento de los conductores de las empresas exportadoras de la región son varones y solamente poco más del 7 por ciento se encuentran dirigidas por mujeres. Lo que asevera la fuerte tradición de la cultura inmigrante, proveniente mayoritariamente de los países centroeuropeos, con su arraigo en las sociedades patriarcales, lo que es transmitido al ámbito empresarial.

En lo que respecta a la forma jurídica adoptada por las empresas, en un 86 %, manifestaron poseer una forma legal de acuerdo a las exigencias de la legislación sobre sociedades comerciales, sólo el 14 % se mantienen como sociedades de hecho o empresas unipersonales. Estando controladas más del 70 % de las observadas, en manos de un núcleo familiar.



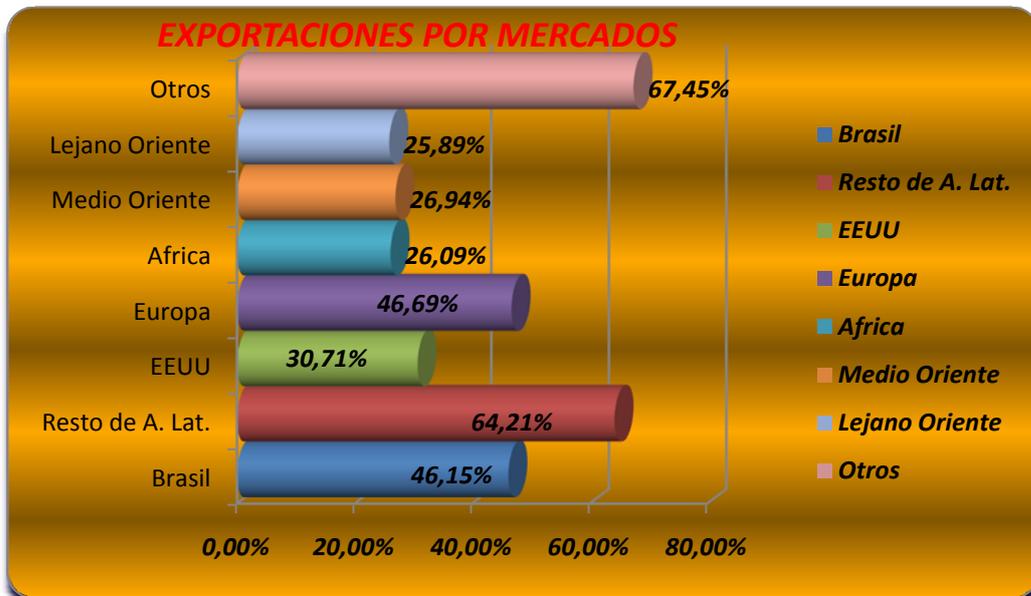
Con relación a las perspectivas futuras, para el año 2015, con respecto a lo que acontece durante este período 2014, en lo referido a la demanda de nuevos empleados un alto porcentaje, más de un 60 %, estima que las perspectivas serán a mantener los niveles actuales de ocupación. Un 26% de los encuestados estima que se producirá un aumento en la demanda, mientras que solamente un 11 %, prevé una disminución.

Las tendencias en cuanto a la evolución de las ventas proyectadas para el año 2015, un 57 % estiman que se producirá un incremento, en tanto sólo el 10 % estima una baja en el volumen de operaciones, en tanto, un tercio de los entrevistados, estiman que los volúmenes de operaciones se mantendrán en las cifras del corriente año.



### Análisis de exportaciones

Las empresas consultadas, tienen como destino principal de sus exportaciones al mercado de Brasil, con un 46,15 %, seguidos del resto de los países latinoamericanos que totalizan un 64 %, en tercer lugar como destino se halla el mercado europeo con una participación del 47% y luego con porcentajes de entre el 25 y el 30 %, se ubican como destinos, África, Medio Oriente, Lejano Oriente, y Estados Unidos.



En cuanto a la cantidad de empresas que actúan en cada mercado, nos encontramos con que un importante número del total, más de un tercio, 36 empresas, operan con el mercado brasileño, más de dos terceras partes, 62 empresas operan con el resto de los

países latinoamericanos, 29 son las que realizan transacciones con Europa y entre 9 y 17 operan en el resto de los mercados siendo los países con menor cantidad de empresas participantes los del lejano oriente.

Existe un importante número de empresas que operan solamente en un mercado, registrando que 28 empresas casi un tercio de la muestra trabajan con el mercado latinoamericano con exclusividad, seguidas por el mercado de Brasil con el que operan 4 empresas con solo ese mercado y en el resto participan exclusivamente entre 1 y tres empresas.



### Análisis estratégico

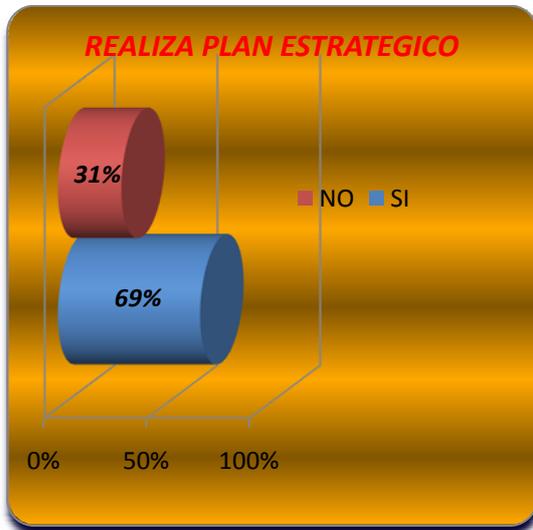
Comenzando con el estudio de este elemento competitivo, la estrategia empresarial, observamos que las empresas consultadas manifiestan que la principal amenaza, entre las fuerzas competitivas, es la rivalidad de la competencia en el sector en el que actúan, con una ponderación del 70%, seguidos por el poder de negociación de los clientes y proveedores, con poco más del 50% y en último término, con una ponderación del 45 % le siguen, las barreras de ingresos al sector y la

posibilidad de creación de productos sustitutos.



En cuanto a la realización de planes estratégicos, un alto porcentaje, prácticamente el 70% manifestó que realizan planes y de ellos lo realizan casi el 70% también a menos

de un año de plazo. Lo que implica que prácticamente la mitad de las empresas analizadas realizan planificaciones de hasta un año y que solamente menos del 20 % lo hace con períodos mayores al año.



Consultadas sobre si llevan adelante acciones de asociatividad, casi la mitad nos manifestó que realiza alianzas para la comercialización de productos, en tanto que poco más de un tercio lo hace para acciones de compra y abastecimiento, al igual que en logística para aprovechar canales de comercialización y optimizar costos de logística, y solamente un 30 % realiza acciones tendientes a la investigación y desarrollo de productos.





Consultadas sobre qué estrategia utilizan frente a los cambios y/o procesos de mejoras, poco más de un tercio suele realizar cambios y mejoras en los productos / servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito. En tanto otro tercio,

prefiere mantener una base relativamente estable de productos / servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos / servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. Casi una cuarta parte de las empresas analizadas prefieren ofrecer un conjunto relativamente estable de productos / servicios para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación. Solamente un escaso número de empresas un 4% de las analizadas, reconocen no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

### Tecnología

En cuanto a la categorización en lo que se refiere a la tecnología utilizada por parte de las empresas de la muestra se puede observar que alrededor de una cuarta parte desarrolla internamente la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia. En tanto que casi un tercio, prefiere adquirir la tecnología para su uso y que esto permite posicionarla por delante de la competencia. Casi un 40 % de las empresas analizadas prefieren utilizar la misma que se usan la mayoría de las empresas del sector y sólo realizar nuevas inversiones cuando comprueban

que la competencia obtiene buenos resultados. Solamente un escaso número de empresas un 7 % de las analizadas, reconocen que poseen tecnología menos eficiente o moderna que sus pares del sector.



## Estructura organizativa de la empresa

Al analizar la conformación funcional de las empresas bajo estudio pudimos observar que en su gran mayoría, prácticamente el 90 % cuenta con funciones referidas a la administración o contabilidad, así como comercialización y ventas y la función de producción, y compras con casi el 80%. Si nos referimos a funciones relativas a la gestión de la calidad, observamos que en las tres terceras partes de la muestra se encuentra presente esta actividad, siendo las cuestiones relativas a la gestión de los recursos humanos y la investigación y desarrollo, las que se hallan presentes solo en la mitad de los casos estudiados.



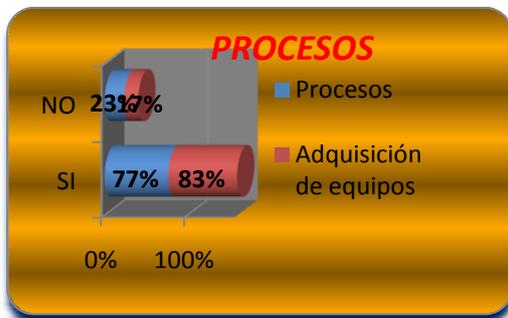
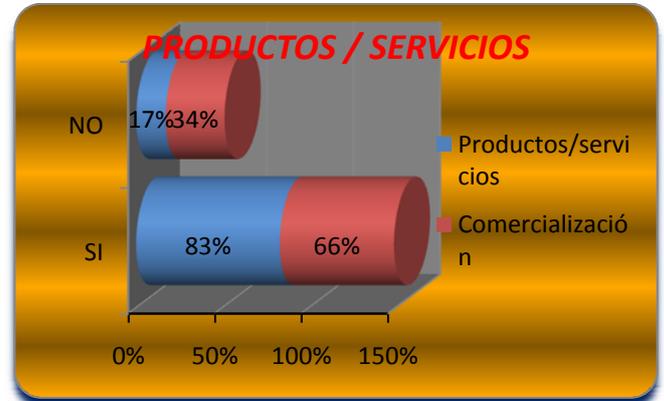
## Recursos humanos

Del estudio de la gestión de los recursos humanos surge que de las actividades principales de esta función, a la que las empresas estudiadas le asignan un mayor grado de importancia es la referida a la prevención de riesgos laborales, las que se encuentran representadas en el 80% de las empresas. Seguida por la administración de las remuneraciones, el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección con alrededor de una 60 %. Las actividades que menor importancia tienen asignada son las relaciones laborales, la capacitación y el desarrollo que solamente son tenidas en cuenta por la mitad de las empresas.



## Procesos de cambios y mejoras

Consultadas sobre el grado de cambio mejoras efectuados por la empresa en cuanto a productos/servicios nos respondieron en más de un 80%, de manera afirmativa que habían desarrollado cambios o mejoras en los productos y servicios y en casi dos terceras partes lo habían hecho sobre los sistemas de comercialización respectivos.



En cuanto a los cambios producidos en los procesos, alrededor del 80 % de las empresas efectuaron cambios tanto en los procesos de producción o prestación de servicios y llevaron adelante adquisición de nuevos bienes y equipos.

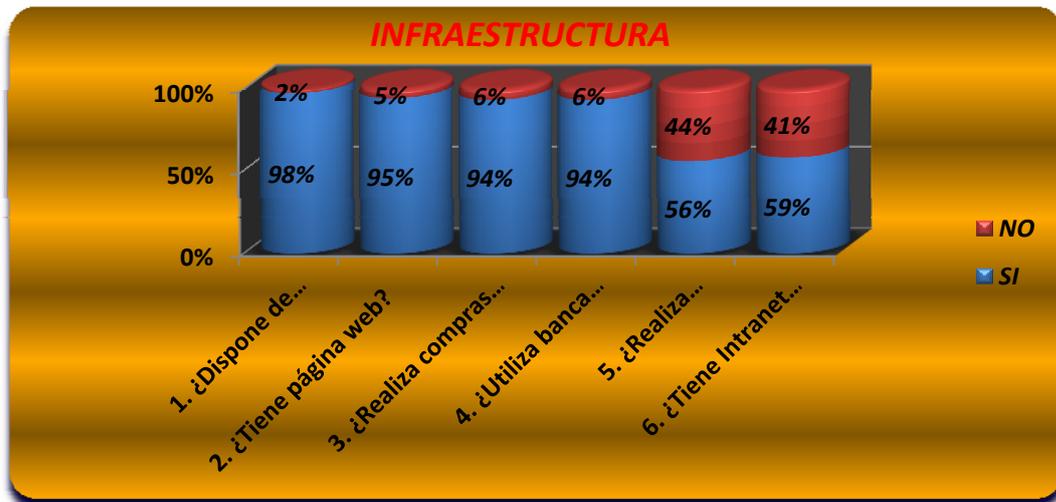
En última instancia en cuanto al estudio de los cambios, analizamos los realizados en los sistemas de gestión, observando que más de dos terceras partes de las empresas consultadas respondieron que habían llevado adelante cambios en los sistemas de gestión comercial, compras y abastecimiento y en los sistemas de dirección.



## Tecnologías de la comunicación (TIC'S)

Observando la gráfica sobre el manejo de la infraestructura tecnológica podemos observar que prácticamente la totalidad de las empresas hace uso de las herramientas de TIC'S, básicas, como lo son el correo electrónico, el poseer una página web para la empresa, realizar operaciones por esta vía y efectuar operaciones por home banking. Los aspectos tecnológicos un poco más desatendidos se refieren a la existencia de redes

de información internas (intranet), y la realización de acciones de marketing virtual, siendo éste un aspecto lógico, dado el escaso desarrollo que tiene hoy en la región.



### Análisis de competitividad

Al consultarle a las empresas sobre cómo se observan con respecto a sus competidores, casi un 60 % respondieron que poseen una rentabilidad superior a la de sus competidores más próximos, y más de la mitad de las empresas manifiestan que ofrecen productos de mejor calidad, disponen procesos más eficientes, cuentan con clientes más satisfechos, tienen mayor adaptación a los cambios que se producen en los mercados y crecen más que sus competidores inmediatos.



### Estructura económico financiera

Casi las tres cuartas partes de las empresas manifestaron aplicar herramientas como los sistemas de información y control contables, presupuestos de ingresos y gastos y un análisis de la situación financiera de la actividad desarrollada.



Al consultarlos sobre las fuentes de financiamiento, pudimos observar que un poco más de la mitad de las empresas acceden a las ventajas del endeudamiento externo, pero que en un gran porcentaje, más del 60 %, se financian con utilidades, lo que les permite bajar sus tasas de costo del capital. Y en un 45 % recurren a los aportes de los socios.

### Certificaciones de sistemas de calidad

Poco más del 40% de las empresas manifiesta poseer sistemas de certificación de la calidad, una cuarta parte si bien no los poseen aún, si se encuentran en proceso de certificación, mientras que casi el tercio restante no lo consideran importante como factor competitivo.



## **Conclusiones y Discusión**

### **Características De Las Empresas, Expectativas Y Clima Empresarial**

La antigüedad media de las empresas encuestadas es de 28 años y están gestionadas por gerentes con una edad media de 44 años. El 71% de las empresas están regidas en el entorno familiar y el 86% están constituidas en forma societaria. El 53% están dirigidas por gerentes con estudios universitarios de grado o posgrado. Las empresas consultadas exportan en promedio 35 % de su producción, llegando a un máximo del 100 %, ya que existen cinco empresas de la muestra que destinan el total de sus operaciones al mercado externo.

En cuanto a la coyuntura empresarial de 2014, solamente una cuarta parte de la muestra, el 24%, considera que el clima empresarial en el que se desenvuelve su actividad comparado con 2013 ha mejorado, el 39% opina que se ha mantenido sin variantes, por lo que si sumamos ambos guarismos, casi los dos tercios de la muestra se mantienen positivos y el 36% restante posee perspectivas negativas. Adicionalmente, las empresas con una percepción más favorable de su entorno de negocios son las de mayor tamaño, las más jóvenes y con gerentes de menor edad.

Las expectativas para el 2014 (empleo y ventas) resultan favorables en el tejido empresarial iberoamericano. Sólo alrededor del 10% de las Pymes Exportadoras encuestadas señalan que reducirán el empleo y verán caer sus ventas a lo largo de 2014. En este sentido, el 26% de las Pymes Exportadoras esperan aumentar el número de empleados y el 57% mantiene la expectativa de incrementar las ventas.

### **Estrategia y Factores Competitivos**

El 69% de las Pymes Exportadoras realizan planeamiento estratégico formal, porcentaje que cabe calificar de elevado. De ellas, prácticamente el 68 % planifican a corto plazo. Por lo general, son las empresas de mayor tamaño las que hacen más planeamiento estratégico formal y las que lo visualizan a más de un año (32 %), superando el enfoque de corto plazo. También se observa que las empresas jóvenes hacen planeamiento estratégico formal en porcentajes ligeramente superiores a la media del conjunto de empresas.

Los acuerdos y alianzas de cooperación que las Pymes iberoamericanas aplican en mayor medida son los relacionados con la comercialización de productos (45 %) y compras y abastecimientos (36 % de Pymes). Las alianzas para logística (33 % de Pymes) y para actividades de I+D (30 % de Pymes) son los que menos aplican las Pymes iberoamericanas.

Por lo general, son las empresas de mayor tamaño y las más jóvenes las que aplican un mayor número de comercialización de productos y para compras y abastecimientos.

Igualmente, las empresas de mayor tamaño son las que tienen más acuerdos para logística y para actividades de investigación y desarrollo.

### **Estructura Organizativa y Recursos Humanos**

Los departamentos más desarrollados en las Pymes exportadoras son los de contabilidad y finanzas (89 %), comercialización y ventas (83 %) y el departamento de operaciones y compras (76 %). Los departamentos de I+D+i (50%), calidad (66 %) y recursos humanos (52%) son los menos desarrollados en las estructuras organizativas de las empresas estudiadas.

A medida que es mayor el tamaño y la antigüedad de las Pymes Exportadoras, éstas tienen un mayor número de departamentos diferenciados en su estructura organizativa.

Los procesos de recursos humanos que más aplican las Pymes Exportadoras encuestadas son los de: gestión de la prevención de riesgos laborales (78%) y administración de personal (71%). Los menos utilizados son el desarrollo de carreras profesionales (48 %).

La aplicación por parte de las empresas de los diferentes procesos de recursos humanos crece a medida que es mayor el tamaño de las empresas, que éstas son más jóvenes y cuando compiten en los sectores de servicios o industrial.

### **Tecnología, Calidad e Innovación**

El 24 % de las empresas califican su posición tecnológica de fuerte, el 29 % tienen una tecnología buena, el 39% de las empresas dispone de una tecnología sostenible y el 7% tiene una tecnología débil. Las empresas que tienen una mejor posición en términos de tecnología se caracterizan por tener un mayor tamaño.

El 43 % de las empresas poseen una certificación de calidad, el 25 % no la posee pero está en proceso de obtenerla y el 32 % no la posee ni está en proceso. Estos porcentajes que se muestran superiores a los del conjunto de las empresas iberoamericanas, son debido a la actividad exportadora de las empresas estudiadas y por las exigencias para el ingreso en los mercados internacionales.

La mayoría de las empresas encuestadas se pueden calificar como innovadoras. El 83 % de las empresas realizó cambios o mejoras en productos/servicios existentes y el 66 % ha innovado en la comercialización de nuevos productos/servicios.

Respecto a la *innovación en los Procesos*, se observa que el 77 % de las empresas han realizado cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios y el 83 % ha adquirido nuevos bienes de equipo.

Respecto a la *innovación en los Sistemas de gestión* el 64 % ha innovado en la dirección y gestión, el 61 % ha realizado innovaciones en la gestión de compras y aprovisionamientos y finalmente un 69 % de empresas señala que ha realizado innovaciones en los sistemas de gestión comercial/ventas.

Las empresas que tienen una mejor posición en términos de **innovación** se **caracterizan** por tener un tamaño mediano. Más del 83% de las empresas medianas llevan a cabo mejoras en sus productos o servicios, mientras que tan sólo un 50 % de las empresas de menor tamaño realizan estas actividades. Y en relación a las innovaciones en gestión son las empresas maduras las más innovadoras.

### **Tecnologías de la Información y Comunicación**

Por lo que respecta a las TIC'S, los datos muestran que el 98% de las empresas poseen correo electrónico, el 95 % tiene página web, el 94 % realiza ventas y compras por internet, el 94 % utiliza la banca electrónica, el 56 % realiza mercadotecnia a través de Internet y el 59 % tiene desarrollada la intranet corporativa. Además, cerca del 30% de las empresas de la muestra desarrollan al mismo tiempo estas seis tecnologías, mostrando un uso avanzado de ellas.

### **Aspectos Contables y Financieros**

Las Pymes exportadoras utilizan de igual manera las técnicas económico-financieras analizadas, por encima del 70 %. En todos los casos hacen un uso por encima de la media, incluidos los sistemas de contabilidad de costos. Las empresas medianas son las que tienen más desarrolladas estas técnicas en el seno de sus organizaciones y no se aprecia diferencia en función de la edad.

La fuente de financiación más utilizada para realizar nuevas inversiones es la reinversión de las utilidades (reservas), seguida a continuación de la ampliación de capital, existiendo una menor preferencia por la financiación bancaria. Las empresas jóvenes utilizan en mayor medida el financiamiento externo y las ampliaciones de capital.

### **Situación de la Empresa Respecto de la Competencia**

¿Cuáles son los factores en los que las Pymes Exportadoras opinan que están mejor que sus competidores?

Los resultados muestran que los aspectos más favorables han sido: (i) tienen menor índice de ausentismo (56%), (ii) tienen procesos internos más eficientes (54%) y (iii) cuenta con clientes más satisfechos (53%).

Contrariamente, opinan que están peor posicionadas respecto a: (i) la adaptación a los cambios y (ii) la existencia de productos de mayor calidad.

## **Factores de Éxito de las Pymes Exportadoras**

Las empresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se **caracterizan** por:

- Ser empresas medianas.
- Estar en el segmento de las más jóvenes.
- Son no familiares.
- Tienen un gerente con estudios universitarios.
- Realizan plan estratégico formal.
- Tienen mayores porcentajes de acuerdos de cooperación con otras empresas, especialmente en las áreas de logística y de I+D.
- Siguen una estrategia exploradora.
- Tienen más diferenciados en sus estructuras organizativas las áreas de I+D, Recursos Humanos y Calidad.
- Aplican de forma significativa, por encima del resto todos los procesos de recursos humanos, destacando los de prevención de riesgos laborales, administración de personal, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección y formación.
- Tienen una posición tecnológica fuerte.
- Son empresas con certificación de calidad o que están en proceso de certificación.
- Cuentan con un mayor número de áreas de innovación.
- Hacen un uso avanzado de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs).
- Tienen implantada la contabilidad de costos.
- Utilizan presupuestos de ingresos y gastos anuales.
- Hacen un mayor análisis de la situación económico y financiera.

Por lo analizado en todo el estudio que abordo diferentes aspectos de las Pymes Exportadoras situadas en Villa María y la región y comparado con el estudio de FAEDPYMES 2011 realizado en 20 países Iberoamericanos, los resultados arrojados por ambos estudios son muy similares a nivel general con la diferencia de que en el

estudio realizado en las PYMES EXPORTADORAS de Villa María y la región se observan algunos puntos con ventajas con respecto a la generalidad de las empresas iberoamericanas, posiblemente por el tipo de actividad desarrollada ya que requiere mayores niveles de exigencias que las que se dedican al comercio doméstico.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, J.C.; García, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, n. 310 pp.149-161.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.33-46.
- Aragón Sánchez, A.; Sánchez Marín, G. (2003): "Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio empírico en las PYME españolas", *Información Comercial Española*, n. 809, pp. 169-188.
- Aragón, A.; Rubio, A. (2005): "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España", *Universia Business Review*, nº 8, pp. 38-51.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- Bernabeu, I. (2001): "La gestión del talento en la pyme". *Dirección y Progreso*, Septiembre/Octubre, n.179, pp.55-58.
- Brealey, R. y Myers, S. (1988): *Fundamentos de financiación empresarial*, Ed. McGraw-Hill, 126 Inc., USA.
- Camelo, C.; Lorenzo, J.D.; Martín, F.; Valle, R.:(1999): "Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España", *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz*.
- García Pérez de Lema, D.; Marín Hernández, S. y Martínez García, F.J. (2006): "Contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme", *Contaduría y Administración* (Revista publicada por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM – México), Vol. 218, enero abril, pp. 39-59.
- Grant, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, Spring, vol.33, n.3, pp.114-135.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Cívitas, Madrid.
- Hill, C.; Deeds, D.L. (1996): "The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a Neo-Austrian Perspective". *Journal of Management Studies*, July, vol.33, n.4, pp.429-541.
- Hornsby, J. S.; Kuratko, D.F. (2003): "Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8, nº 1; pp. 73-92.
- Huck, J. (1991): "Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, 1991.

Huck, J.; McEwen, T. (1991): "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, vol. 29, n.2, pp.90-93.

McEvoy, G.M. (1984): "Small business personnel practices". *Journal of Small Business Management*, October, N.22, pp.1-8.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.

Molina Manchón, H.; Conca Flor F.J.(2000): *Innovación tecnológica y competitividad empresarial*, Ed. Universidad de Alicante, Alicante.

Montes A.; Sabater, R. (2002): "Alianzas estratégicas: modelo para la gestión del proceso de negociación". *Revista Empresa*, Octubre-Diciembre, n. 2, pp. 84-99. 131 FAEDPYME Análisis Estratégico para el Desarrollo de la PYMES en Iberoamérica. Informe PYMES Iberoamérica 2009

Pfeffer, J. (1994): "Competitive advantage trough people", *California Management Review*, N.36, pp. 9-29.

Porter, M. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.

Rubio, A.; Aragón, A. (2009): "SMEs competitive behaviour: strategic resources and strategies", *Management Research*, vol.7 n°3, pp.171-190.

Spanos, Y.; Zaralis, G.; Lioukas, S. 2004. Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece" *Strategic Management Journal*, 25; 139-165.

Vermeulen, P. (2004): "Managing Product Innovation in Financial Service Firms", *European Management Journal* 22(1), pp. 43-50.