



**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Las Pymes exportadoras de la región de Villa María, ¿son competitivas?**

---

Año  
2015

Autor  
Conci, María Cecilia

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

Conci, M. C., Beltramino, N. S., Ingaramo, J. M., Pieckenstainer, A. L., Gazzaniga, L. C. y Di Giovambatista, M. (2015). *Las Pymes exportadoras de la región de Villa María, ¿son competitivas?*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

# **IV CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

## **INSPIRACIÓN E IDENTIDAD PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

VILLA MARIA - 12 Y 13 DE NOVIEMBRE DE 2015

### **LAS PYMES EXPORTADORAS DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA, ¿SON COMPETITIVAS?**

CONCI, MARIA CECILIA. AUTORA Y EXPOSITORA

BELTRAMINO, NICOLAS SALVADOR. AUTOR Y EXPOSITOR

INGARAMO, JUAN MARCELO. AUTOR Y EXPOSITOR

PIECKENSTAINER, ANA LAURA. AUTORA Y EXPOSITORA

GAZZANIGA, LILIA CARINA. AUTORA Y EXPOSITORA

DI GIOVAMBATISTA, MARIANA. AUTORA Y EXPOSITORA

# **LAS PYMES EXPORTADORAS DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA, ¿SON COMPETITIVAS?**

**PALABRAS CLAVES:** Pymes - Exportadoras – Estrategias - Competitividad

## **Resumen**

En el presente trabajo se realiza un estudio de la realidad de las estrategias y estructuras utilizadas por las pymes exportadoras de la región mencionada mediante el cuestionario base desarrollado por la FAEDPYME.

El estudio pretende determinar las características competitivas que poseen las empresas, en cuanto a sus estrategias competitivas y sus estructuras organizacionales, para ser competitivas en el contexto internacional y a su vez compararlas con sus pares de Iberoamérica, debido a que se toma como base el cuestionario utilizado por FAEDPYME, tratando de establecer aquellas variables en las cuales las empresas analizadas pueden tener diferenciales favorables con respecto a sus colegas Iberoamericanas...

## **Introducción**

Las pymes exportadoras y las pymes en general han sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico. No obstante, 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, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la menor cualificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan su desarrollo.

## **Objetivos**

Los objetivos de este trabajo son:

- ✚ Analizar la situación de las Pymex (pymes exportadoras), considerando su estrategia y su estructura organizativa y de recursos humanos, indicadores de tecnología, calidad e innovación, el grado de utilización de las TIC., los que en definitiva forman su política empresarial.
- ✚ Determinar las fortalezas competitivas de la Pymex y conocer las principales dificultades para su desarrollo.

## **Marco Teórico**

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 exportadoras, 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 estratégica de las 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 MPYME 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).

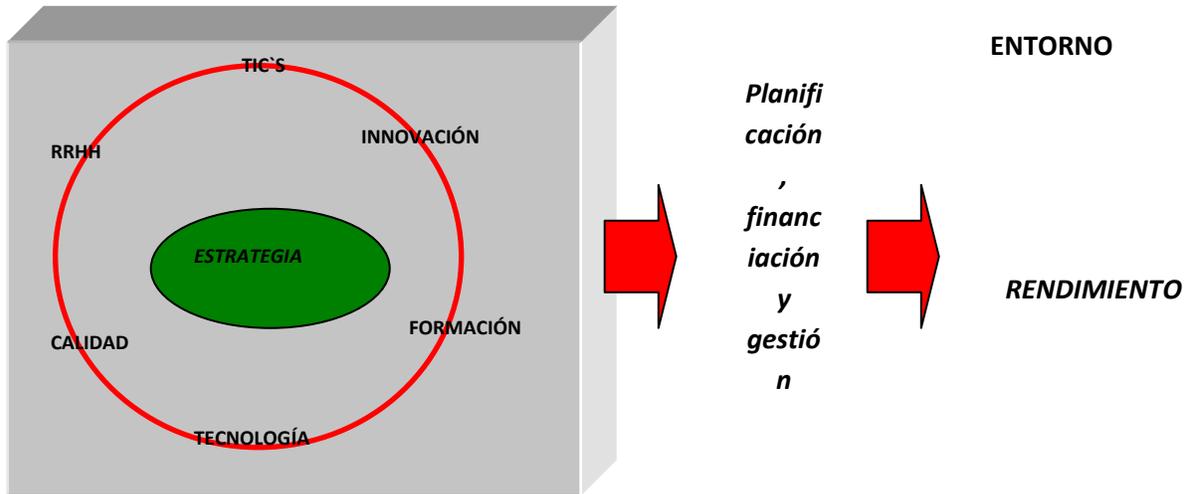
TENIENDO EN CUENTA ESTAS PREMISAS EL PRESENTE TRABAJO SE CENTRará EN EL ANÁLISIS, POR UN LADO, DE LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y, POR OTRO, DE UNA SERIE DE FACTORES RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y CON LOS RECURSOS INTERNOS QUE LA LITERATURA HA IDENTIFICADO COMO EXITOSOS.

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 GRÁFICO 1, QUE SE MUESTRA EN LA PÁGINA SIGUIENTE.

## ***Entorno competitivo***

La base de la economía industrial se asienta en el conocido paradigma estructura-conducta-resultados según el cual el tipo de estructura de los mercados determina el comportamiento de las empresas que los componen, lo que en último caso determina sus resultados.

**Gráfico 1**



Fuente: Adaptado de Informe FAEDPYME

También es relevante considerar que el carácter circular de este paradigma puede suponer que el comportamiento altere la estructura y por ende los resultados. La empresa, desde esta perspectiva, debe adaptarse a las condiciones estructurales que imperan en la industria o implementar comportamientos estratégicos si quiere lograr ser competitiva.

El análisis del entorno competitivo, siguiendo el modelo establecido por Porter (1985), pone de manifiesto que la empresa ganará en competitividad si es capaz de hacer frente a las conocidas cinco fuerzas competitivas:

- 1) la amenaza de productos sustitutivos,
- 2) la amenaza de los competidores potenciales,
- 3) el poder de negociación de los proveedores,
- 4) el poder de negociación de los clientes y
- 5) la rivalidad entre los competidores.

Este modelo parte de dos premisas fundamentales: la estructura de la industria determina la naturaleza de la competencia y ésta es el principal determinante de los beneficios de las empresas (Hill y Deeds, 1996).

La empresa elegirá el perfil competitivo que mejor se adapte a las características estructurales de la industria, es decir, establecerá su estrategia de negocio sobre la base de la situación estructural de sus mercados.

### ***Planificación estratégica y estrategia***

La planificación estratégica tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización, por lo que es deseable que toda empresa, independientemente de sus características particulares, diseñe planes estratégicos. El proceso de planificación estratégica implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas, encaminadas a identificar objetivos y metas, y a analizar el contexto externo y los recursos internos, para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización. Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa.

La relación entre la planificación estratégica formal y el desempeño ha sido examinada por diversos autores. La mayoría de las investigaciones realizadas confirman una relación positiva entre ambas, tanto en las grandes empresas (Robinson, 1982; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Hahn y Powers; 1999)

Por otro lado, la estrategia es la fórmula que define la forma en que la empresa va a competir, es decir, cómo va a decidir las políticas necesarias para alcanzar los objetivos. La estrategia posiciona a la empresa en su entorno competitivo de manera que establece las ventajas sobre sus competidores. Sin competencia, la estrategia -interesada principalmente en establecer objetivos, prever el entorno y planificar el empleo de los recursos-, tiene escasa importancia e interés (Grant, 1996). En esta línea, la formulación de la estrategia competitiva implica un análisis interno que configure los puntos fuertes y débiles que conforman su perfil de activos y habilidades y que determine su posición en relación con sus competidores.

### ***Recursos humanos***

Entendemos por gestión de los recursos humanos a los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (McEvoy, 1984). Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan, los que son aspectos cada vez más importantes para las empresas debido a que las fuentes

tradicionales de rentabilidad: tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son actualmente menos poderosas (Pfeffer 1994).

Respecto a la incidencia de este recurso en la competitividad, algunos autores afirman que no existe un claro consenso en el rol jugado por los recursos humanos (Deshpande y Golhar, 1994). Sin embargo, son numerosos los trabajos empíricos que apuntan hacia una relación positiva (Huck y McEwen, 1991; Warren y Hutchinson, 2000) e incluso lo califican como el recurso clave para competir (Hornsby y Kuratko, 2003).

Por otro lado, no dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos se constituye en la principal causa de fracaso de muchas Pymes (McEvoy, 1984).

Las Pymes tienen ventajas a la hora de gestionar a las personas debido al buen clima laboral existente, motivado por los excelentes canales de comunicación, los mayores niveles de flexibilidad, la alta motivación laboral, la mayor claridad organizativa y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo, lo que permite una mejor adaptación de la dirección y gestión del directivo a sus trabajadores debido a su cercanía a los puestos (Bernabeu, 2001).

Las desventajas de ser pequeño se muestran si el buen clima, y, por tanto el menor conflicto, viene de la mano de la imposibilidad de tener representación sindical o de prácticas directivas autoritarias. O bien, si la falta de profesionalización de los departamentos de recursos humanos, caso de que existan, les lleva a asumir cuestiones puramente administrativas, dejando a un lado otros procesos de gestión (Wilkinson, 1999).

### ***Innovación y tecnología***

La innovación y la tecnología permiten a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vermeulen, 2004) y representan un elemento determinante del crecimiento económico, constituyéndose en los pilares básicos de la competitividad de la empresa (Álvarez y García, 1996; Camelo et al., 1999; Molina y Conca, 2000; Van Auken et al., 2008).

Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996). Por tanto, la tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes (Donovan, 1996).

Pese a que la tecnología, a nivel académico, ha sido considerada tradicionalmente como una ventaja ligada a la gran empresa, la literatura ha relacionado también esta variable con el éxito competitivo de las Pymes (Donovan, 1996; Rubio y Aragón, 2009).

Por innovación se considera el cambio en los productos y procesos, la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución (North et al., 2001). Estas nuevas ideas pueden mejorar la forma en que hasta el momento se están haciendo las cosas, o bien, cambiarlas radicalmente. La innovación puede producirse gracias a la investigación de la propia empresa o bien adquiriendo nuevas tecnologías o licencias.

La menor complejidad organizativa y los bajos niveles burocráticos, la comunicación más fluida y directa entre los diversos departamentos y entre la gerencia y el personal y, sobre todo, el contacto más cercano con el mercado convierten a la innovación en un factor clave del éxito en las Pymes.

### ***Calidad***

La calidad del producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador. Esta adecuación se ve favorecida por la implantación de sistemas de gestión de la calidad total que, aunque a corto plazo, pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo, reducen costes, originan clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa (Lee, 2004).

Son muchos los trabajos que coinciden en señalar que las habilidades relacionadas con la calidad son fundamentales para la competitividad y el éxito de las empresas (Viedma, 1990; Luck, 1996). En este sentido Camelo et al. 1999, encuentra que la calidad es el factor más valorado, tanto en el pasado reciente de las empresas como de cara al futuro para la mejora de la competitividad.

En esta línea, la relación entre calidad y rentabilidad se ha examinado en diversos estudios. Capon et al. (1990) en una revisión de trabajos sobre la repercusión de distintas variables en los resultados de la empresa, encontraron 22 en los que se pone de manifiesto una relación positiva entre calidad y rentabilidad. La calidad es rentable, dado que lleva asociados, por una parte, aumentos en la productividad y reducción de los costes de producción y ventas (Garvin, 1984), y por otra, incrementos de la cuota de mercado (Buzzell y Wiersema, 1982).

En otro sentido, Lima y Resende (2000) examinaron la relación entre certificación de la calidad y el rendimiento en una muestra de empresas brasileñas. Realizan una comparación entre un grupo de empresas que certifican la calidad y otro grupo que no, y señalaron que no se pueden discernir diferentes niveles de rendimiento entre los grupos.

## ***Tecnologías de la información y comunicación***

Dentro de los recursos tecnológicos, se incluyen el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (KnowHow) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo (Grant, 1996).

Las Pymes, para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello, deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de sus competidores (Álvarez y García, 1996; Donrosoro et al., 2001).

Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados, o bien, no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales estarán avocadas al fracaso.

Del mismo modo, la incorporación de nuevos sistemas y tecnologías de la información facilita la planificación, impulsa el desarrollo y ejecución de los programas de producción y estimula el control de los procesos y productos (Huerta et al., 2003). Por tanto, fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la empresa facilita el éxito competitivo (Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrosoro et al., 2001).

## ***Recursos Financieros***

La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos (Grant, 1996). Así mismo, el mantenimiento de buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera, es uno de los factores resaltados como necesario para alcanzar el éxito competitivo en las organizaciones (Huck y McEwen, 1991; Acar, 1993; Warren y Hutchinson, 2000). De hecho, el principal problema que perciben las empresas de Iberoamérica para su desarrollo es la situación financiera de la empresa, dada la insuficiencia de un sistema bancario que les permita desarrollar con normalidad su gestión financiera (Gómez et al. 2008).

Para aumentar las posibilidades de acometer las inversiones necesarias para el desarrollo de la organización y crear una base financiera más sólida es vital constituir reservas o fondos que permitan una disminución de costes financieros. También se hace preciso un alto conocimiento de la oferta financiera y saber aprovechar las ayudas oficiales existentes (subvenciones a la explotación, subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, subvenciones del tipo de interés, entre otras.) –Rubio y Aragón, 2008-.

La gran debilidad de los balances hace necesario realizar con especial cautela la planificación a corto plazo, implantar y controlar sistemas de contabilidad de costos, prestar una especial atención a las entidades de crédito, establecer presupuestos

anuales, realizar análisis de la situación económico-financiera e intentar, en la medida de lo posible, utilizar fuentes de financiamiento propias (Birley y Westhead, 1990).

## **Trabajo de Campo**

### **Estructura de la muestra**

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos.

Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaños (5 a 10 trabajadores, 11 a 50 trabajadores, y 51 a 250 trabajadores). Siguiendo el criterio establecido por la FAEDPYME, para garantizar la comparabilidad de los datos entre Nuestro estudio con el realizado por esta institución internacional, que nos permita cumplir con el objetivo de comparar la competitividad de las empresas locales con las del resto de los países latinoamericanos, que participaron del estudio de la fundación internacional. Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. Dado que con el procedimiento efectuado la fijación final no es proporcional, será necesaria la utilización de los correspondientes factores de elevación para la obtención de resultados agregados.

La muestra finalmente obtenida fue de 274 Pymes de la región que fueron las que completaron el cuestionario suministrado, el que se adjunta como anexo al presente trabajo.

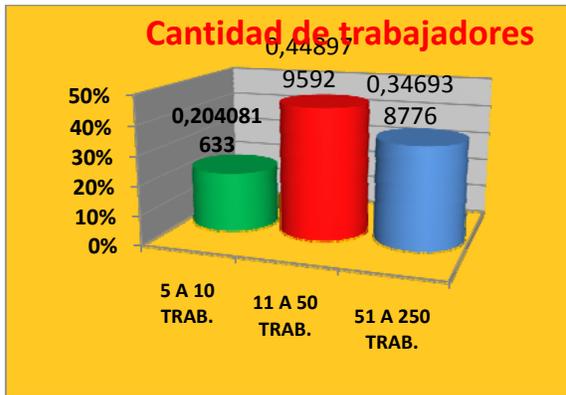
### ***Metodología del trabajo***

Para llevar a cabo este trabajo se realizó un estudio empírico a partir de la información proveniente de 153 casos relevados de empresas Pymex locales dirigidas al gerente de la empresa dentro de un radio de 100 km de la ciudad de Villa María que contaban entre 5 y 250 trabajadores, y que operaban en el comercio internacional.

## Análisis de la información recolectada

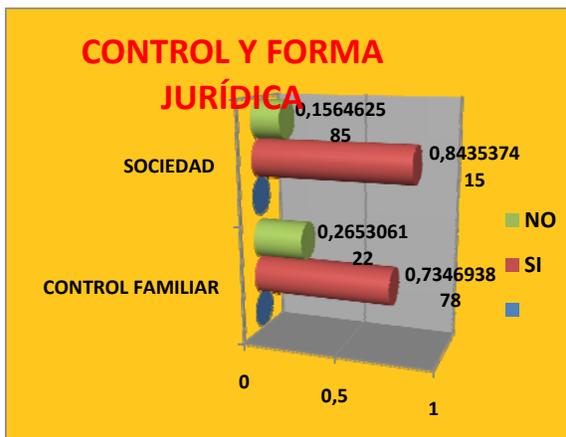
En primer lugar caracterizaremos las empresas utilizadas para la realización del estudio, en cuanto a la distribución de trabajadores, se pudo obtener que las empresas dedicadas a la actividad exportadora en su amplia mayoría cuentan con más de 10 trabajadores, ya que un escaso 20% cuenta con una cantidad menor de empleados.

En cuanto a quienes ejercen el control mayoritario de la empresa, surge del estudio que casi las tres cuartas partes de las empresas están en manos de un grupo familiar, y que solamente el resto, poco más del 25% de los casos observados.



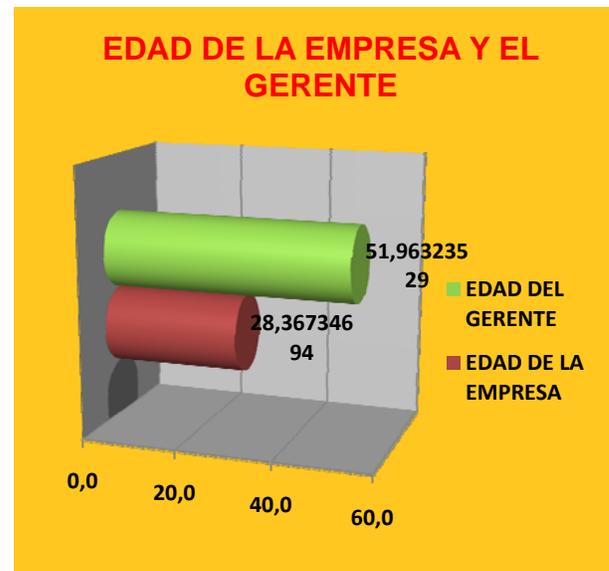
Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

Por otra parte en lo que respecta a la forma jurídica se pudo observar que una alta cantidad están constituidas como sociedades regulares, y esto es acorde a las exigencias del tipo de actividad que desarrollan estas empresas.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

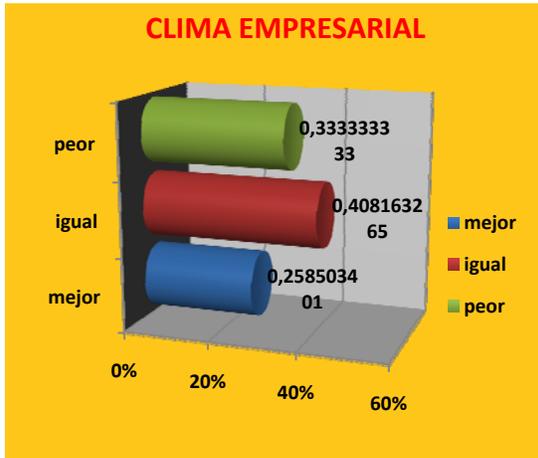
La antigüedad promedio de las empresas de la muestra, se encuentra en 28,4 años, lo que manifiesta la necesidad de contar con trayectoria para poder ejercer este tipo de actividad, en cuanto a la edad promedio de la dirección se ha podido constatar que se encuentra en los 52 años. Mientras que la dirección se encuentra ejercida mayoritariamente por hombres, dado que solamente en un muy bajo porcentaje, poco más del 7% de los casos, son gerenciadas por mujeres.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

## Percepción del Entorno Empresarial

La percepción que tienen los empresarios entrevistados sobre la situación del entorno empresarial es positiva, ya que más de las tres cuartas partes de la muestra opino que la situación se mantendrá sin cambios o que mejorará, esto seguramente es debido al tipo de actividad que requiere ver un horizonte temporal más largo que supera a la coyuntura a la que están acostumbrados a los empresarios que se dedican al mercado doméstico.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

Al analizar, las tendencias de las ventas acompañan la percepción del punto anterior, ya que el 90 % de los casos analizados piensan que las ventas aumentarán o se mantendrán en los niveles actuales. En tanto que la tendencia en cuanto a la demanda de personal, estiman que aumentarán o se mantendrán sin cambio con respecto a los niveles actuales.

Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

## Destino de las Exportaciones

Los principales mercados a los que van destinadas las exportaciones de las empresas consultadas, son principalmente Brasil y el resto de los países de Latinoamérica, seguidos por los países de la Unión Europea y Estados Unidos.

empresas que efectúan operaciones por En lo que respecta a la cantidad de cada mercado, se pudo constatar que la mayor cantidad, operan con el mercado de Brasil y el resto de los países latinoamericanos, seguidos por las empresas que exportan a Europa y por último se ubican las que lo hacen con el mercado de los Estados Unidos.

Un número importante de las empresas de la muestra trabajan con un solo mercado, representando la mayor cantidad las que trabajan con un país latinoamericano solamente.

## Análisis Estratégico

Considerando en primer lugar cuales son los aspectos del entorno que revisten una mayor amenaza para los empresarios del sector, consideran en primer lugar a la posibilidad del ingreso de productos sustitutos y en segundo término a la facilidad de otras empresas ajenas al sector a ingresar, por lo que estiman que no son muy altas las barreras de entrada al sector. No consideran demasiado relevantes al resto de las fuerzas, es decir a la rivalidad de la competencia existente, ni al poder que puedan tener compradores y proveedores.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

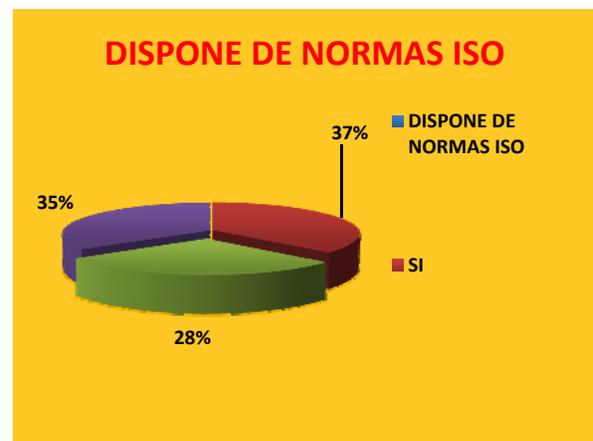
Otro aspecto considerado es la realización o no de planes estratégicos, habiendo obtenido que más del 60% de las empresas efectúan planificación de sus actividades y de ellas más de un

60%, a su vez realizan planes pero de corto plazo, siendo solamente menos de un 40%, las que realizan planes de largo plazo. De lo que resulta que menos de una cuarta parte de la muestra efectúan planes estratégicos.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

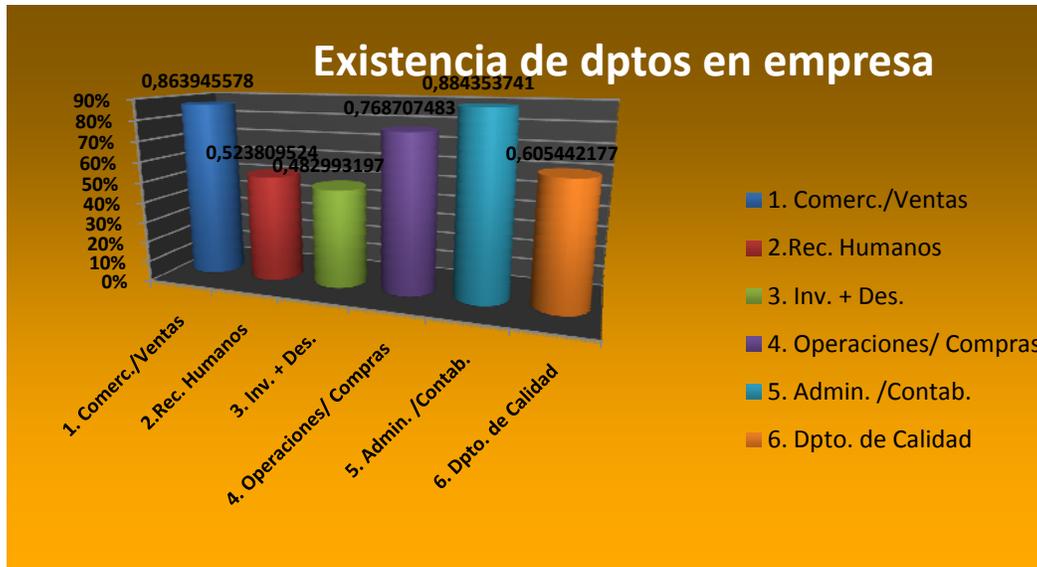
## Configuración de Recursos y Procesos



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

el porcentaje de empresas certificadas llegaría casi a las dos terceras partes del total, lo que es una característica importante para el sector.

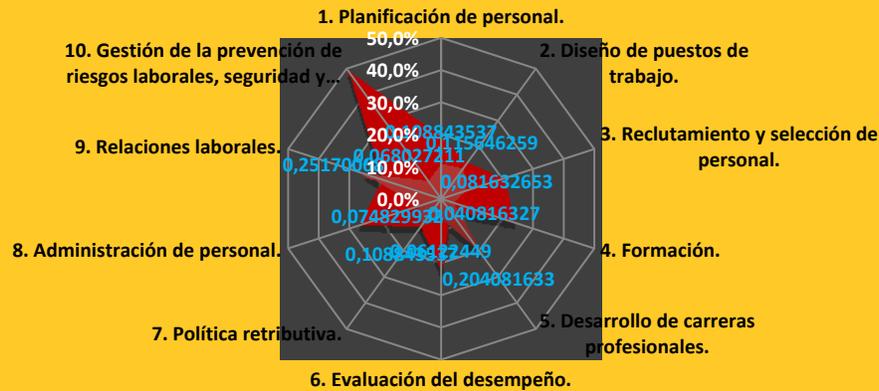
Poco más de un tercio de las empresas de la muestra ya se encuentran certificadas por normas de calidad pero otra cuarta parte, si bien aún no han alcanzado este logro, se encuentran trabajando para concretarlo. Con lo que



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

La organización funcional, los departamentos que mayor presencia tienen en las estructuras de las empresas estudiadas, se encuentran en primer lugar los de administración y finanzas, comercialización y ventas, y luego compras y operaciones. Menos de la mitad cuentan con departamentos de Investigación y Desarrollo. Más del 60 % cuentan con el departamento de gestión de la Calidad.

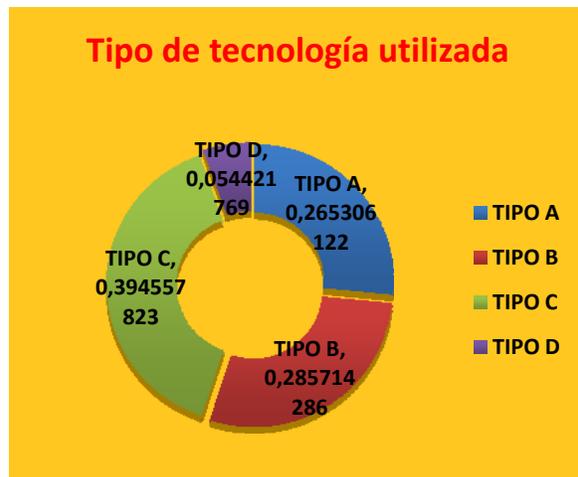
## Prácticas de Recursos Humanos de mayor importancia



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

Por otra parte, en cuanto a las prácticas más utilizadas, sobresale la gestión de riesgos laborales seguridad e higiene en el ámbito laboral, continuando por las tareas inherentes a la administración de RRHH, es decir liquidaciones, vacaciones, entre otras.

## Tecnología, innovación y sistemas de Información y Gestión



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

La tecnología predominante, aunque por escaso margen, un poco más del 10 % por sobre las otras es la **tecnología**

**sostenible**, la cual se refiere a una muy similar a la que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realiza nuevas inversiones cuando se comprueba que la competencia obtiene buenos resultados con una nueva tecnología. El segundo lugar es ocupado por aquellas empresas que la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella permite posicionarlos por delante de la competencia, que es la que hemos denominado **tecnología buena**, la que es utilizada por poco más de una cuarta parte de las empresas, así como las empresas que poseen una **tecnología fuerte**, las que desarrollan su propia tecnología de manera interna tratando de obtener mejores resultados que sus competidores. Solo en una pequeña porción de la muestra las empresas poseen una **tecnología Débil**,

la que es superada por sus competidores. En definitiva, casi el 95% de las empresas de la muestra poseen un manejo adecuado de la tecnología.

La utilización de sistemas de información se encuentra bastante desarrollada en la muestra analizada, ya que en lo que se refiere a los sistemas referidos a la comercialización y ventas más de los dos tercios de la muestra manifestaron que los utilizaban, en tanto que los sistemas de comprar, aprovisionamiento y dirección y control más de las mitad de los consultados respondió de modo afirmativo.

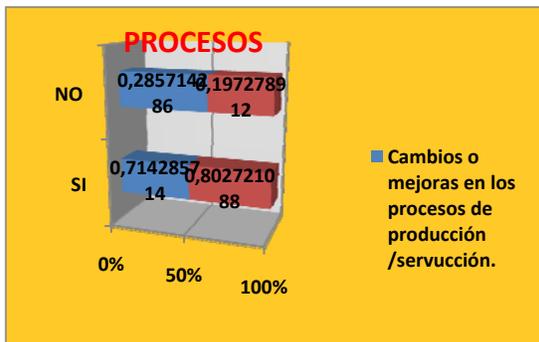
mientras que prácticamente la misma cantidad ( 71%) , ha propuesto cambios a su vez en los procesos, ya sean productivos o administrativos, lo que se condice con los cambios que se vienen acaeciendo en el entorno.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

Otro de los puntos analizados en este apartado lo fue la innovación en los procesos de los que resultó que más de las tres cuartas partes de la muestra respondió afirmativamente en lo referido a la innovación en tecnología y equipos,

Otro punto a destacar, lo es la innovación en cuanto a productos, en el que la mayoría, más del 84% de los consultados han propuesto cambios o mejoras en los productos existentes, y



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

casi las tres cuartas partes de la muestra han generado nuevos productos para su comercialización.

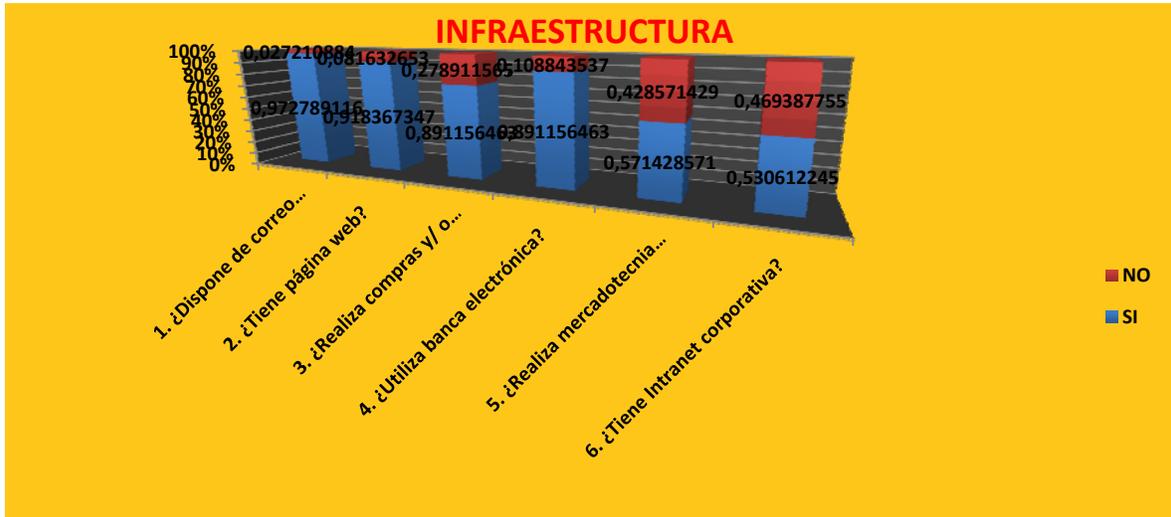


Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

## Tecnología de Información y Comunicación

El uso de las modernas tecnologías de la Información y la comunicación son un aspecto destacables de las empresas estudiadas, ya que más del 90%, utilizan correo electrónico,

tienen páginas web, y utilizan banca electrónica. En cuanto este aspecto pueden remarcarse como menos desarrollados la realización de actividades de mercadotecnia por internet y el desarrollo de redes de intranet.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos relevados

## Conclusiones:

Las empresas exportadoras analizadas se caracterizan por :

- 
- Poseen más de 10 empleados
- Su gerencia está profesionalizada
- Son dirigidas por hombres en su mayoría
- Exportan a un solo mercado
- Tienen una antigüedad de más de 10 años
- Poseen una estructura desarrollada
- Manejan adecuadamente las TIC'S.
- Ofrecen productos de mejor calidad que sus competidores
- Disponen de procesos internos más eficientes.
- Se Adaptan mejor a los cambios

- Ser más rentables y tener tasas de crecimiento más elevada que la de sus competidores.
- Tener empleados más satisfechos y motivados.

## **Bibliografía**

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-VC

CAMELO, C.; LORENZO, J.D.; MARTIN, 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 MPYME EN IBEROAMÉRICA. INFORME MPYME IBEROAMÉRICA 2009

PFEFFER, J. (1994): "COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH 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 Nº3, PP.171-190.