

## SEGUNDO GRADO DE AVANCE

**TITULO DEL PROYECTO:** Comercialización Internacional: Desarrollo de ventajas comparativas para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME)

### EQUIPO DE INVESTIGACION

DIRECTOR: Víctor René Nicoletti

### INVESTIGADORES MIEMBROS DEL EQUIPO

Jorge Angel Rumbo

Claudia Elisa Chaves

Eduardo Perez Weigel

### RESUMEN

Por medio del presente proyecto, se pretende estudiar aquellas empresas, pequeñas y medianas que actualmente comercializan productos y/o servicios diferenciados con el resto del mundo. Analizando las ventajas competitivas que poseen, para desarrollar para el resto del Universo elegido que aún no alcanzó dicho posicionamiento, estrategias globales que les permitan transformarse en organizaciones competitivas dentro del marco de la integración en bloques comerciales que conforman el contexto en el que deben operar.

### SINTESIS METODOLOGICA

Elección de los Instrumentos Metodológicos: Las hipótesis han sido enunciadas considerando nuestra experiencia profesional en Pymes de Argentina y Brasil. En éstas observamos la confrontación con las empresas multinacionales y los grandes grupos económicos. Asimismo tuvimos en cuenta las disposiciones establecidas por el B.C.R.A. con respecto a calificación de entidades (sistema C.A.M.E.L.), el contenido de la Ley 24.467 (Pymes). Por otra parte se analizaron datos y resultados estadísticos de los últimos cinco años, obtenidos en el INDEC, en las Cámaras Empresarias y en la Fundación para el Mercosur.

Pensamos verificar las hipótesis mediante trabajo de campo a realizar en una muestra de empresas del universo definido. Para ello diseñamos un modelo de encuesta que contempla pautas y variables que permitirán obtener resultados de carácter general para arribar a una conclusión consistente y valedera.

Las variables que serán analizadas se enumeran a continuación, pudiendo ser modificadas en la etapa de diseño de los instrumentos de medición, prueba piloto y muestreo de las mismas:

Tamaño de las estructuras organizativas de las PYMES.  
Tipo de mano de obra empleada por las PYMES.  
Forma de las pirámides organizacionales de las PYMES.  
Rapidez en los procesos decisorios de las PYMES.  
Costo de la mano de obra para las PYMES.  
Costo de transporte.  
Tipo de imagen de calidad desarrollada internacionalmente por las PyMES.  
Clasificación de garantías exigidas para el otorgamiento de créditos para las PyMES.  
Normativas bancarias para el otorgamiento de créditos a las PYMES argentinas.

Coordinación de tareas:

Cronograma:

Primer etapa: Julio - Diciembre/1996.

Preparación del diseño del proyecto de investigación.

Investigación, elaboración del marco teórico y revisión de investigaciones posiblemente ya realizadas.

Definición del universo geográfico y temporal

Parametrización de la muestra.

Selección de instrumentos de recolección de datos.

Formación del equipo de investigación.

Preparación del Informe de Grado de avance del proyecto.

Segunda etapa: Enero - Junio/97

Contactación con la muestra determinada.

Elaboración de los instrumentos de recolección de datos.

Construcción de los códigos e instrucciones.

Pruebas piloto de los instrumentos. Muestreo de los mismos.

Tercera etapa: Julio - Diciembre/97

Organización, conducción y ejecución del trabajo de investigación (trabajo de campo).

Tabulación de datos.

Cuarta etapa: Enero - Junio/98

Análisis de los datos e interpretación de la información.

Quinta etapa: Julio/98

Presentación del informe final.

**GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:**

**OBJETIVO GENERAL**

Analizar las ventajas competitivas que poseen las pequeñas y medianas empresas argentinas que actualmente comercializan internacionalmente productos o servicios

diferenciados para luego, desarrollar para el resto del Universo elegido estrategias globales que les permitan transformarse en organizaciones competitivas dentro del marco de la integración en bloques comerciales.

#### CONTACTACION CON LA MUESTRA DETERMINADA:

Circularizamos una encuesta dirigida en una muestra de 100 empresas calificadas como pequeñas y medianas que poseen potencial exportador. Al presente, la respuesta ha sido entre un 15 y un 20% (se adjunta copia del instructivo de la encuesta).

Así mismo, efectuamos pruebas pilotos tanto en la República Argentina como en la República Federativa del Brasil, consistente en entrevistas a empresarios en el marco de los siguientes eventos:

FEBAN '97( Feria Bahiana de Negocios), Salvador, Bahía, Brasil.

MERCOBAIRES '97 , Buenos Aires, Argentina.

FENATRAN '97 (Feria Nacional de transporte)

Proximamente concurremos a los siguientes eventos:

MISION COMERCIAL A MONTEVIDEO, URUGUAY, organizada por Promoexport Uruguay, Noviembre de 1997.

EXPOPYMES '97, Buenos Aires, Argentina Diciembre de 1997.

I Congreso del transporte automotor de cargas del Mercosur- Exposición internacional de equipamiento y tecnología del transporte Diciembre de 1997.

Estas exposiciones, congresos y ruedas de negocios han sido seleccionadas por manejar un volumen de negocios del orden de los U\$S 100.000.000,- con el fin de analizar las posibilidades reales de las Pequeñas y Medianas Empresas Argentinas.

En el mes de Octubre/97 conseguimos la cooperación de los consejos y universidades nacionales de Rosario (Pcia. de Santa Fe) , Entre Ríos y Córdoba . Dichas instituciones nos están conectando con empresarios de esas provincias dispuestos a colaborar con nuestra investigación y ser entrevistados.

Las cámaras empresarias de los Municipio Bonaerenses de San Martín y Berazategui repartieron entre sus socios copias de nuestras encuestas que estamos recibiendo en este momento.

Obtuvimos información, que estamos seleccionando y procesando, en los siguientes organismos:

Agencia Pymexporta

SEBRAE

Secretaría de Comercio

Fundación Exportar

Grupo Brasil

Programa Bolívar

INTA

INTI

Banco Mundial

Fundación Mediterránea

Fundación OKITA

CEPAL Uruguay

Aiara (asociación de importadores y exportadores de la República Argentina)

CATAC (Confederación Argentina de transporte automotor de carga)

FADEEACE (Federación Argentina de Entidades Empresarias del autotransporte de carga)

Cámara de Comercio Argentino-Brasileña

APYME

Dada la demora de los empresarios en completar la encuesta diseñada, consideramos que nuestros objetivos han sido alcanzados parcialmente.

#### **PUBLICACIONES VINCULADAS CON EL PROYECTO**

Elementos para una administración exitosa. Jorge Rumbos, E. Pérez Weigel, C. Chaves.  
Editorial C & C

PYME: Sólo con dinero se solucionan sus problemas? C. Chaves Editorial Floppys

Alternativas actuales de financiamiento para la PyME argentina C. Chaves I Encuentro Regional de PYME, Rosario, Argentina.

PyME: Mejora en la competitividad mediante la integración, XII Jornadas Nacionales de Administración, Mar del Plata, Argentina.

Supervivencia y saneamiento de la PyME argentina: I Jornadas de Administración, Universidad de Morón.

El rol fundamental de la PyME: Claudia Chaves. Revista Alta Gerencia.

## **REPLANTEAMIENTO**

Al contactar la muestra elegida notamos que, dentro de ella debíamos destacar una subclase con características propias: la pequeña y mediana empresa familiar. Cabe destacar que dichas empresas poseen características propias producto de la influencia familiar y de la confusión patrimonial familia-empresa, motivo por el cual consideramos de suma importancia para lograr el desarrollo sostenido del sector empresario pequeño y mediano una investigación futura sobre dicho grupo.

A su vez, al cambiar a lo largo de éste último año las condiciones macroeconómicas, una de las hipótesis enunciadas resultó ser falsa y debimos redefinirla.

Hipótesis 7: Como consecuencia del denominado Efecto Tequila se incrementará la fuga de divisas y la merma de capitales del exterior, por lo tanto el costo del crédito aumentará generando otra desventaja para las pequeñas y medianas empresas.

Redefinición:

Existe liquidez en el mercado financiero, sin embargo, las tasas de interés a nivel internacional son caras y, en particular en el caso de las PyMES inaccesible por no cumplimentar los requisitos de Liquidez y solvencia exigidos por el BCRA.

## MODELO DE ANALISIS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES

### ANALISIS PRELIMINAR

Debemos recopilar la siguiente información:

Tipo de sociedad

Actividad de la firma

Edad de la empresa

Tamaño de la organización

Fijación de Objetivos

**Tipo de sociedad:** Si se trata de una Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Unión Transitoria de Empresas, etc.

A su vez es conveniente clasificarla como empresa Productora, Comercializadora o de Servicios.

**Actividad de la firma:** Especificar el ramo en el que realiza sus actividades; de existir más de una actividad detallar cuál es la principal y cual/es la/s secundaria/s.

**Edad de la Empresa:** Algunos investigadores clasifican la Edad de la Empresa tomando la siguiente tabla:

Menos de 5 años  
Entre 5 y 10 años  
Entre 10 y 15 años  
Entre 15 y 20 años  
Más de 20 años

que toma como referencia la cantidad de empleados y el monto total facturado; pero existen otros criterios que, desde mi punto de vista son más adecuados como ser:

Capital

Cantidad de operaciones

Superficie que ocupa

Cantidad de clientes

Zona geográfica que abarca

**Fijación de objetivos:** Cuáles son los objetivos de la empresa? Cuáles son los objetivos personales del o de los dueños de la empresa? Son incompatibles? Cuáles son los propósitos de la empresa?

## ANALISIS INTEGRAL

### **Sistema de Competencia**

El éxito de una firma depende en gran medida del conocimiento y reconocimiento que de ella tenga su propietario por lo cual propongo interrogar al mismo acerca de:

Principales fortalezas de la firma estableciendo un orden de importancia.

Mayores debilidades de la misma por grado de importancia.

Realiza o realizó algún tipo de estudio de mercado?

Analiza a sus competidores?

### **Planeamiento**

Por otra parte es de vital importancia determinar si el Empresario planifica y de hacerlo en que nivel de la evolución del Planeamiento se encuentra (Ver Administración y Estrategia de Hermida y Serra: Etapas del Planeamiento).

### **Dirección**

Cómo aprendió el manejo de la empresa?

Prepara a sus sucesores acerca del manejo de la empresa? Cómo?

Considera que los sucesores ingresen a la empresa sin experiencia o con experiencia en otras organizaciones?

### **Toma de decisiones**

Sobre qué base toma las decisiones? Consulta a sus subordinados?

Cómo resuelve cuando las decisiones no son consensuadas por el Personal?

### **Desarrollo y crecimiento organizacional**

Cómo mide el crecimiento y desempeño de su empresa?(evolución del ramo, desarrollo de la competencia,etc).

Que cantidad de productos comercializa la firma?

### **Calidad**

Cómo mide la calidad de sus productos? Utiliza las Normas ISO?

### **Sistema de información**

Cómo maneja la información interna de la empresa?

De quién recibe información externa? Cómo selecciona dicha información?

### **Sistema de control**

Cómo controla las actividades de la empresa?

Qué sistema de coordinación emplea?

### **Sistema financiero**

La situación económico-financiera de la firma es conocida en detalle por los distintos miembros de la organización?

De existir superávit se reinvierte en la empresa o elige otras alternativas de inversión?



De existir déficit recurre a financiamiento externo o autofinancia la actividad de su empresa?

### **Sistema de comercialización internacional**

Realiza con frecuencia operaciones de comercio exterior? (Importaciones y/o exportaciones).

Con qué bloques económicos? (Mercosur, Nafta, Asia, Unión Europea, etc)

En caso afirmativo indique si la negociación la efectúa la Empresa o utiliza los servicios de un tercero (Consultora, despachante de Aduana, etc)

En caso negativo indique si le interesaría comercializar sus productos en otros mercados. Por qué no lo hizo hasta el momento? (miedo, falta de asesoramiento, falta de protección por parte del Estado, desinformación, etc)

### **Capacitación**

Considera la capacitación de los recursos humanos como una inversión o un costo?

Capacita a sus empleados? A qué nivel? (Gerencia Media, futuros sucesores, supervisores, corazón operativo)

En caso negativo por qué motivo?