



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

**Estrategias competitivas de PyMEs del sector comercial que
participaron en el Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM
en 2024, ciudad de Posadas, Misiones**

María Soledad Selb

Diciembre 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Área Integrada IV

Estrategias competitivas de PyMEs del sector comercial que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM en 2024, ciudad de Posadas, Misiones

Autor: María Soledad Selb

Orientador: Lic. Marcos Daniel Benítez

Docentes: Mg. Cristina Cochancod
Esp. Héctor Horacio Holowaty

Diciembre 2025

Índice General

Introducción	1
Capítulo 1. Contexto del problema y enfoque metodológico.....	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Metodología	8
1.5.1 Fuentes de datos y técnicas de recolección	9
1.5.2 Variables de análisis	10
1.5.3 Alcance y limitaciones del estudio	14
Capítulo 2. Marco teórico referencial y conceptual	17
2.1 Importancia de las PyMEs en la economía argentina	17
2.2 Estrategias competitivas en PyMEs.....	19
2.3 Programas de apoyo y financiamiento en Misiones	20
2.4 Desafíos y oportunidades para las PyMEs en Misiones	21
2.5 Cierre del marco teórico referencial	22
2.6 Marco teórico conceptual.....	22
2.6.1 Concepto de organización y empresa	23
2.6.2 Clasificación de las empresas y definición de PyMEs	24
2.6.3 El proceso administrativo	24
2.6.4 La administración estratégica.....	26
2.6.5 Estrategias genéricas	28
2.6.6 Estrategias digitales orientadas al cliente	28
2.7 Síntesis del marco teórico conceptual	30
Capítulo 3. El Proyecto asesores PyMEs y su impacto en el sector comercial	31
3.1 ¿Qué es el PATEC?	31

3.2 Objetivos del PATEC	32
Los principales objetivos del PATEC son los siguientes:	33
3.3 Funciones del PATEC	34
3.4 El rol del PATEC en la articulación universidad–empresa	35
3.5 El Programa Asesores PyME	37
3.5.1 Objetivos del Programa Asesores PyME	37
3.5.2 Estructura y funcionamiento	38
3.5.3 Impacto institucional y territorial	39
3.6 Punto de partida para el análisis de resultados	39
Capítulo 4. Análisis de estrategias competitivas en PyMEs	41
4.1 Diseño del estudio de estrategias competitivas	41
4.1.1 Delimitación del universo y la población	42
4.1.2 Criterios de selección de casos	42
4.1.3 Enfoque temporal	43
4.2 Método de análisis	43
4.2.1 Entrevistas en profundidad	43
4.2.2 Análisis documental	43
4.2.3 Observación directa	44
4.3 Objetivos del trabajo de campo cualitativo	44
4.3.1 Objetivo general	44
4.3.2 Objetivos específicos	44
4.4 Ficha técnica de la investigación	45
4.5 Ejecución del trabajo de campo	47
4.5.1 Identificación de participantes	47
4.5.2 Primer contacto con los/las responsables	47
4.5.3 Entrevistas presenciales en sitio	47
4.5.4 Observación directa	48
4.5.5 Registro y validación de la información	48
4.6 Análisis de resultados	48
4.6.1 Información general de las PyMEs analizadas	49
4.6.2 Presentación del cuadro de categorías de análisis	50

4.6.3 Análisis comparativo cualitativo	53
4.6.4 Análisis documental	67
4.6.5 Triangulación metodológica: comparación entre entrevistas, observación y documentos	76
4.6.6 Síntesis del análisis de triangulación de datos	90
4.7 Cierre del capítulo	93
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	94
5.1 Introducción al capítulo	94
5.2 Conclusiones específicas	94
5.2.1 Proceso administrativo	94
5.2.2 Administración estratégica.....	95
5.2.3 Estrategias genéricas	96
5.2.4 Estrategias digitales.....	97
5.3 Cumplimiento de los objetivos	97
5.3.1 Resumen de hallazgos por eje de análisis.....	99
5.3.2 Recomendaciones para fortalecer la competitividad de las PyMEs comerciales.....	103
5.3.3 Plan estimado de implementación de las recomendaciones	106
5.4 Consideraciones finales	109
5.5 Líneas futuras de investigación	110
Referencias.....	112
Anexos.....	115

Índice de tablas

Tabla 1. Variables de análisis por eje temático	12
Tabla 2. Límites de ventas totales anuales por sector (Resolución N.º 30/2024)	18
Tabla 3. Límite de personal ocupado por tramo y sector (Resolución N.º 30/2024)	19
Tabla 4. Características generales de las PyMEs analizadas	50
Tabla 5. Categorías de Análisis para el Estudio de Estrategias Competitivas en PyMEs	51
Tabla 6. Resumen de hallazgos por eje de análisis	100
Tabla 7. Recomendaciones para fortalecer la competitividad de las PyMEs comerciales.....	104
Tabla 8. Plan de implementación de recomendaciones	107

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Comparación de prácticas del proceso administrativo en las PyMEs	57
Ilustración 2. Comparación de prácticas de administración estratégica en las PyMEs	60
Ilustración 3. Comparación de estrategias genéricas en las PyMEs	63
Ilustración 4. Comparación de estrategias digitales en las PyMEs	67
Ilustración 5. Cumplimiento de variables según el análisis documental en cinco PyMEs del sector comercial de Posadas, Misiones (2024).....	76
Ilustración 6. Triangulación de la información sobre el proceso administrativo en cinco PyMEs comerciales	82
Ilustración 7. Triangulación de datos para el eje Administración estratégica	84
Ilustración 8. Matriz de triangulación de datos sobre estrategias genéricas en las PyMEs analizadas	87
Ilustración 9. Nivel de desarrollo de estrategias digitales en las PyMEs analizadas	90

Agradecimientos

A mi familia, por ser siempre mi raíz y mi refugio. A mi hija Ema, que este trabajo sea una pequeña muestra de que con esfuerzo, perseverancia y amor por lo que uno hace, todo es posible. Que sepa que los sueños se construyen trabajando.

A mi mamá, que desde el cielo me sostuvo cuando las fuerzas flaqueaban. Sé que estuvo conmigo en cada paso.

A la Facultad de Ciencias Económicas, mi segunda casa. Gracias por haberme formado como estudiante y por darme la oportunidad de crecer también como docente. Mi gratitud es inmensa.

A mi tutor, Lic. Marcos Daniel Benítez, gracias por tu paciencia, tu guía constante y por haberme contenido y orientado a lo largo de toda la carrera. Tu acompañamiento fue indispensable para llegar hasta aquí.

A mis compañeros y amigos, por cada palabra, cada gesto y cada momento compartido. Este logro también es de ustedes.

Gracias gigante a cada una de las personas que formaron parte de este camino. Nunca caminé sola.

Introducción

En muchas ciudades del país, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) cumplen un rol importante en el desarrollo económico y social. En la ciudad de Posadas, capital de la provincia de Misiones, estas empresas forman una parte fundamental del entramado productivo local: generan empleo, impulsan el comercio, sostienen a numerosas familias y aportan al fortalecimiento de la economía barrial. Sin embargo, a pesar de su importancia, las PyMEs enfrentan múltiples desafíos que dificultan su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Uno de los principales obstáculos es el entorno económico inestable, caracterizado por inflación, variaciones en el tipo de cambio, dificultades para acceder a financiamiento formal y aumentos constantes en los costos de operación. A estos factores se suman la falta de herramientas tecnológicas, la escasa planificación en algunos casos y la limitada capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Pero, además, en el caso de Posadas —ciudad fronteriza con Paraguay— las PyMEs comerciales deben enfrentar una competencia desleal y creciente: gran parte de la población cruza a Encarnación para adquirir productos similares a precios más bajos, debido a las diferencias cambiarias, fiscales y de costos estructurales. Esta situación coloca a las empresas locales en una posición de desventaja y las obliga a repensar continuamente sus estrategias para mantenerse activas y atraer a sus clientes.

Con el objetivo de fortalecer a este sector, la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), a través del Parque de Apoyo Técnico (PATEC), puso en marcha el Proyecto Asesores PyMEs. Esta iniciativa busca brindar acompañamiento a las PyMEs locales mediante asesoramiento técnico, capacitaciones, visitas diagnósticas y estrategias de mejora diseñadas junto a los propios empresarios. El proyecto se desarrolla con el apoyo de estudiantes avanzados de la carrera de Administración de Empresas, bajo la supervisión de docentes especializados, y en articulación con otras instituciones como el Fondo de Crédito de Misiones, la Cámara de Comercio e Industria de Posadas, la Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI) y Silicon Misiones.

Este trabajo se enfoca en un grupo de empresas comerciales que participaron del Proyecto Asesores PyMEs durante el año 2024 en la ciudad de Posadas. El objetivo central es conocer qué estrategias están utilizando estas empresas para competir en un entorno tan desafiante, cómo las diseñan, cómo las aplican y qué resultados obtienen. Para ello, se recopila información a través de entrevistas abiertas a empresarios, observaciones directas en los espacios de trabajo y análisis de documentos generados por el propio proyecto.

Además de analizar estas experiencias, se espera que los resultados del estudio sirvan como referencia para otras PyMEs que atraviesan situaciones similares. Compartir las prácticas, detectar fortalezas y debilidades comunes, y elaborar recomendaciones realistas puede contribuir al fortalecimiento del sector y a su adaptación a un mercado cada vez más exigente y desigual.

La tesina está organizada en cinco capítulos. El primero presenta el problema de investigación, los objetivos y la metodología empleada. El segundo desarrolla los conceptos teóricos que sirven de base al análisis, como administración estratégica, análisis del entorno, ventajas competitivas y estrategias de crecimiento. El tercer capítulo contextualiza el Proyecto Asesores PyMEs y el rol de las instituciones involucradas. El cuarto expone los resultados del trabajo de campo mediante descripciones cualitativas, comparaciones y sistematizaciones. Finalmente, el quinto capítulo reúne las conclusiones generales y propone una serie de recomendaciones para mejorar la competitividad de las PyMEs comerciales en contextos locales como el de Posadas.

Este trabajo ha sido revisado mediante herramientas de IA para mejorar la redacción semántica, sin que la misma haya alterado el contenido original del autor.

Capítulo 1. Contexto del problema y enfoque metodológico

1.1 Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) desempeñan un papel central en la estructura económica argentina. Según la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo (2024), representan el 99,6 % del total de empresas del país y generan más del 70 % del empleo privado formal, consolidándose como motor de desarrollo productivo, innovación y cohesión social. Su aporte resulta especialmente significativo en las economías regionales, donde actúan como agentes de dinamización, encadenamiento productivo y creación de oportunidades locales (Fundación Observatorio PyME, 2024; Senado de la Nación, 2024b).

En la provincia de Misiones, y particularmente en la ciudad de Posadas, las PyMEs comerciales constituyen uno de los sectores más dinámicos del entramado económico. Se caracterizan por su cercanía con los consumidores, su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y su identidad local, que les permite mantener vínculos de confianza con la comunidad (CAME, 2025a; ADEMI, 2024). Sin embargo, estas mismas empresas enfrentan desafíos estructurales persistentes: la dificultad de acceso a financiamiento, la falta de planificación formal, la escasa incorporación de tecnología digital y la competencia desigual frente a comercios de países limítrofes con condiciones fiscales más favorables (Banco Central de la República Argentina, 2025; Primera Edición, 2025). Tales limitaciones reducen su capacidad para sostener ventajas competitivas a largo plazo y afectan su permanencia en el mercado.

A ello se suma un contexto económico nacional caracterizado por la inestabilidad macroeconómica, la alta presión tributaria y los cambios en los hábitos de consumo, factores que exigen a las PyMEs repensar sus modelos de negocio y adoptar estrategias más flexibles y sostenibles (Ministerio de Producción, 2025; CAME, 2025b). En este escenario, la capacidad de planificar, diferenciarse, adaptarse y aprovechar las herramientas digitales se vuelve determinante para su supervivencia.

En respuesta a estos desafíos, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM), a través del Parque de Apoyo Técnico (PATEC), impulsa desde 2020 el Proyecto Asesores PyMEs, orientado a fortalecer las capacidades estratégicas de las empresas locales mediante procesos de diagnóstico, planificación y acompañamiento técnico (FCE-UNaM, 2021, 2023). Este programa constituye un espacio de vinculación universidad–empresa que promueve el aprendizaje colaborativo, la transferencia de conocimiento y la implementación de estrategias de mejora adaptadas a la realidad del territorio (Gobierno de Misiones, 2024).

A partir de la participación de distintas PyMEs comerciales en la edición 2024 del Proyecto, se evidenció una amplia diversidad de enfoques y prácticas de gestión. Algunas empresas comenzaron a incorporar herramientas de planificación o estrategias de diferenciación basadas en la calidad del servicio y la atención personalizada, mientras que otras enfrentan mayores dificultades para sostener procesos de mejora continua. Esta heterogeneidad plantea un interrogante relevante para la investigación académica: ¿de qué manera las PyMEs locales aplican las estrategias competitivas sugeridas en los espacios de asesoramiento y cómo estas inciden en su desempeño organizacional?

Abordar este problema permite no solo describir las estrategias utilizadas, sino también comprender las lógicas internas mediante las cuales los empresarios toman decisiones, priorizan recursos y gestionan su adaptación a un entorno cambiante. Además, posibilita reconocer el impacto del acompañamiento institucional universitario, visibilizando cómo el trabajo articulado entre la FCE-UNaM y el sector productivo local puede contribuir al desarrollo económico y social de la región.

1.2 Formulación del problema

El análisis del contexto local y de las particularidades observadas en las PyMEs del sector comercial de Posadas revela la necesidad de profundizar en la comprensión de sus estrategias competitivas y de los factores que influyen en su aplicación. Si bien las empresas acompañadas por el Proyecto Asesores PyMEs recibieron asesoramiento técnico orientado a mejorar su gestión, aún no

existen estudios sistemáticos que analicen cómo dichas recomendaciones fueron asimiladas, interpretadas y puestas en práctica por los empresarios.

Esta situación plantea un desafío teórico y práctico: comprender el modo en que las PyMEs transforman los conceptos estratégicos en acciones concretas y cómo esas acciones inciden en su desempeño competitivo. La complejidad del entorno comercial posadeño —marcado por la competencia transfronteriza, la volatilidad económica y la digitalización progresiva de los mercados— hace necesario abordar el fenómeno desde un enfoque cualitativo, capaz de captar las experiencias, percepciones y significados que orientan las decisiones empresariales.

En este marco, la investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias competitivas utilizan las PyMEs del sector comercial que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs 2024 en la ciudad de Posadas, Misiones?

Esta pregunta orienta la investigación hacia la identificación y comprensión de las decisiones estratégicas adoptadas por las PyMEs, cómo se expresan en su gestión cotidiana y qué factores condicionan su aplicación. Se alinea con el enfoque cualitativo propuesto por Sampieri, Collado y Lucio (2022), que destaca la importancia de analizar los procesos organizacionales desde la perspectiva de los actores, a fin de describir las prácticas reales y los significados que las sustentan.

1.3 Justificación

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector comercial representan uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social de la ciudad de Posadas, Misiones. Además de generar empleo y dinamizar la economía local, cumplen un rol importante en la provisión de bienes y servicios adaptados a las necesidades del territorio (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2023; CAME, 2025a). Su cercanía con los consumidores y su flexibilidad para responder a los cambios del entorno constituyen ventajas competitivas propias, aunque también enfrentan importantes desafíos estructurales que limitan su sostenibilidad a largo plazo (Banco Central de la República Argentina, 2025).

En este escenario, la falta de planificación formal, la escasa incorporación de herramientas tecnológicas y la dependencia de la figura del propietario en la toma de decisiones se presentan como factores que restringen la capacidad de innovación y crecimiento de las PyMEs locales (Ministerio de Producción, 2025; Fundación Observatorio PyME, 2024). Estas debilidades, comunes en empresas familiares o de estructura pequeña, no solo afectan su competitividad, sino también su posibilidad de integrarse a cadenas de valor o acceder a programas de apoyo estatal.

Frente a esta realidad, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM), a través del Parque de Apoyo Técnico (PATEC), ha impulsado desde el año 2020 el Proyecto Asesores PyMEs, cuyo propósito es brindar acompañamiento técnico y estratégico a empresas locales. El proyecto constituye un espacio de articulación entre la universidad y el sector productivo, en el que docentes, estudiantes y empresarios trabajan colaborativamente en procesos de diagnóstico, planificación y mejora (FCE-UNaM, 2023). Esta iniciativa, además de fortalecer la formación profesional, contribuye al cumplimiento de la función social de la universidad pública mediante la transferencia de conocimiento hacia su comunidad.

A pesar de su relevancia institucional, hasta el momento no se había realizado una sistematización integral que permitiera conocer en profundidad qué estrategias competitivas adoptaron las PyMEs participantes, cómo las implementaron y qué resultados obtuvieron a partir de su participación en el proyecto. Esta investigación surge, por tanto, como una necesidad académica y práctica: por un lado, busca aportar evidencia empírica sobre la aplicación de estrategias competitivas en contextos locales; y por otro, pretende generar conocimiento útil que pueda servir de base para nuevas acciones de acompañamiento y fortalecimiento del tejido empresarial misionero.

El estudio se justifica, además, desde su enfoque metodológico cualitativo, ya que este permite comprender las estrategias no solo como un conjunto de técnicas o herramientas, sino como procesos sociales cargados de significados, decisiones y aprendizajes. En palabras de Sampieri, Collado y Lucio (2022), este enfoque posibilita interpretar las experiencias desde la

perspectiva de los propios actores, revelando el sentido que otorgan a sus acciones dentro de su contexto organizacional.

Finalmente, el valor de esta investigación radica en su contribución académica, social e institucional.

- Desde lo académico, amplía el conocimiento sobre la gestión estratégica en PyMEs locales.
- Desde lo social, visibiliza las experiencias y aprendizajes de empresarios que, con recursos limitados, logran sostener y hacer crecer sus negocios en un entorno desafiante.
- Desde lo institucional, fortalece el vínculo entre la universidad y el sector productivo, reafirmando el compromiso del PATEC y la FCE-UNaM con la transferencia de conocimientos que promueven el desarrollo regional.

En suma, la investigación no solo pretende describir lo que las PyMEs hacen, sino también comprender cómo piensan y experimentan sus decisiones estratégicas, aportando así una mirada integral que combine teoría, práctica y contexto. De esta manera, se contribuye a la consolidación de un modelo de universidad comprometida con la innovación, la cooperación y el desarrollo sostenible de su entorno.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar las estrategias competitivas utilizadas por las PyMEs del sector comercial que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM en 2024, en la ciudad de Posadas, Misiones.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1) Describir las estrategias competitivas aplicadas por las PyMEs del sector comercial participantes del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM en 2024, considerando sus principales características y variables contextuales.

- 2) Analizar el rol del Parque de Apoyo Técnico (PATEC) de la FCE-UNaM como espacio institucional de vinculación universidad-empresa y su aporte al desarrollo y acompañamiento del Proyecto Asesores PyMEs.
- 3) Explorar las percepciones de los empresarios sobre la efectividad y los resultados de las estrategias implementadas en sus PyMEs.
- 4) Establecer criterios de análisis que permitan clasificar las estrategias competitivas observadas según sus componentes principales y su contribución a la competitividad.
- 5) Elaborar una guía de recomendaciones para la implementación y mejora de estrategias competitivas en PyMEs del sector comercial en entornos locales similares.

1.5 Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que busca comprender en profundidad cómo las PyMEs del sector comercial de Posadas construyen y aplican sus estrategias competitivas en el marco del Proyecto Asesores PyMEs 2024, impulsado por la FCE-UNaM.

El enfoque cualitativo permitió indagar no solo en las acciones observables de las empresas, sino también en los significados, experiencias y percepciones de los actores que participan en los procesos de gestión y toma de decisiones. Este enfoque privilegia la interpretación sobre la medición y procura comprender la realidad desde la perspectiva de los propios protagonistas, otorgando valor a sus voces y experiencias.

El estudio se enmarca dentro de un diseño no experimental, ya que no se manipularon variables ni se intervinieron las condiciones de las empresas. Se observó la realidad tal como se presenta en su entorno natural, respetando las dinámicas propias de cada organización.

Asimismo, se trata de un estudio de corte transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un período determinado —el segundo semestre del año 2024—, momento en el cual las PyMEs participantes del Proyecto Asesores PyMEs atravesaban procesos activos de diagnóstico, asesoramiento y aplicación de estrategias de mejora.

El propósito de este enfoque fue interpretar la realidad organizacional desde una mirada integral, analizando cómo las empresas toman decisiones estratégicas, qué factores condicionan su competitividad y de qué modo incorporan herramientas de gestión y tecnología en su funcionamiento cotidiano.

1.5.1 Fuentes de datos y técnicas de recolección

Para alcanzar los objetivos propuestos, se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias, utilizando distintos instrumentos de recolección de datos que permitieron obtener información relevante, confiable y contextualizada.

a) Fuentes secundarias

Instrumento de recolección: análisis documental.

Se revisaron los informes elaborados en el marco del Proyecto Asesores PyMEs, los documentos institucionales del Parque de Apoyo Técnico (PATEC) y material bibliográfico pertinente. Esta revisión permitió identificar las estrategias competitivas aplicadas por las empresas, los diagnósticos previos realizados por los equipos asesores y las recomendaciones emitidas en cada caso.

Objetivo relacionado: describir las estrategias competitivas aplicadas por las PyMEs participantes del Proyecto, considerando su contexto organizacional y territorial.

b) Fuentes primarias

1. Entrevistas con preguntas abiertas

Instrumento de recolección: guía de entrevistas

Se realizaron entrevistas abiertas a dueños/as, responsables o encargados/as de las PyMEs, así como a algunos miembros del equipo asesor del Proyecto. Las preguntas se orientaron a conocer cómo perciben la efectividad de las estrategias utilizadas, qué decisiones resultaron más significativas y cuáles consideran que fueron los principales desafíos en su aplicación.

Objetivo relacionado: explorar las percepciones de los empresarios sobre la efectividad y los resultados de las estrategias implementadas.

2. Observación directa

Instrumento de recolección: lista de verificación y notas de campo.

Se llevaron a cabo visitas a los espacios de trabajo de las PyMEs seleccionadas para observar el modo en que las estrategias competitivas se expresan en la práctica cotidiana. La observación se centró en aspectos como la organización interna, el uso de herramientas tecnológicas, la atención al cliente y la disposición del espacio físico.

Durante cada visita se registraron evidencias empíricas mediante notas de campo y, en algunos casos, material fotográfico de apoyo, siempre con consentimiento previo de los participantes. Esta técnica permitió triangular la información obtenida en las entrevistas con los datos observados y los documentos del Proyecto.

Objetivo relacionado: establecer criterios de análisis que permitan clasificar las estrategias observadas según sus componentes principales y su contribución a la competitividad.

1.5.2 Variables de análisis

Las variables que se tienen en cuenta en esta investigación están organizadas en torno a cuatro aspectos que ayudan a entender cómo se gestionan y se desarrollan las empresas. Estos aspectos son: cómo se planifica y organiza el trabajo dentro de la empresa (proceso administrativo), cómo se toman decisiones pensando en el futuro del negocio (administración estratégica), qué tipo de estrategias usan para destacarse frente a la competencia (estrategias genéricas), y cómo incorporan herramientas digitales para mejorar su funcionamiento y llegar a más clientes (estrategias digitales). Estos cuatro ejes sirven como guía para observar y analizar de qué manera las PyMEs comerciales que participaron en este proyecto durante el 2024, aplican sus estrategias en la práctica.

- Proceso Administrativo: permite observar cómo se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades dentro de la empresa
 - Planificación: Existencia de misión, visión, objetivos, estrategias y presupuestos.
 - Organización: División del trabajo, coordinación, estructura organizativa y asignación de funciones.

- Dirección: Estilo de liderazgo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.
- Control: Herramientas y procedimientos para el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos.
- Administración Estratégica: analiza la capacidad de las PyMEs para definir objetivos, formular estrategias y evaluar resultados a largo plazo
 - Análisis estratégico: Evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
 - Formulación de estrategias: Definición de alternativas y selección de estrategias a nivel global.
 - Implementación de estrategias: Traslado de la estrategia al accionar diario.
 - Evaluación estratégica: Control de resultados, ajustes y aprendizajes organizacionales.
- Estrategias genéricas: considera la forma en que las empresas buscan posicionarse frente a la competencia
 - Liderazgo en costos: Reducción de costos, eficiencia operativa.
 - Diferenciación: Valor agregado, calidad, marca, atención al cliente.
 - Enfoque o nicho: Especialización en segmentos específicos del mercado.
- Estrategias digitales: examina el uso de herramientas tecnológicas y de comunicación digital orientadas al cliente, así como la apertura a la transformación digital.
 - Presencia digital y comunicación: Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp Business, TikTok, etc.). Gestión de contenido digital (publicaciones, promociones, historias, videos). Interacción con clientes a través de mensajería instantánea.
 - Comercio electrónico y canales de venta online: Venta por redes sociales (Instagram Shop, Facebook Marketplace). Venta a través de tiendas virtuales propias (e-commerce). Participación en marketplaces (Mercado Libre, Tienda Misiones, etc.). Integración de métodos de pago digitales (QR, billeteras virtuales, pasarelas de pago)

- Digitalización de procesos internos: Uso de software de gestión (sistemas contables, stock, etc.). Digitalización de registros (clientes, ventas, compras). Automatización de procesos administrativos o logísticos. Capacitación interna en herramientas digitales
- Estrategias de marketing digital: Campañas pagas en redes sociales (Meta Ads, Google Ads).
- Apertura a la transformación digital: Actitudes y disposición para incorporar tecnología. Experiencias previas con herramientas digitales. Obstáculos percibidos (económicos, técnicos, de conocimiento).

El siguiente cuadro sintetiza las dimensiones y variables consideradas en cada eje, las cuales guían tanto la construcción de los instrumentos como el posterior análisis de los casos estudiados.

Tabla 1. Variables de análisis por eje temático

Eje de análisis	Dimensiones	Variables observables
Proceso Administrativo	Planificación	Existencia de misión, visión, objetivos, estrategias y presupuestos.
	Organización	División del trabajo, asignación de funciones, estructura organizativa, coordinación interna.
	Dirección	Estilo de liderazgo, canales de comunicación interna, motivación, capacitación del personal.
	Control	Herramientas para seguimiento de resultados, indicadores de desempeño, evaluación del cumplimiento de objetivos.

Tabla 1. Variables de análisis por eje temático (continuación)

Administración Estratégica	Análisis estratégico	Evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
	Formulación de estrategias	Alternativas estratégicas consideradas, criterios de selección de estrategias.
	Implementación de estrategias	Traducción de la estrategia a la operación diaria, movilización de recursos, planificación operativa.
	Evaluación estratégica	Control de resultados, ajustes implementados, aprendizajes organizacionales.
Estrategias genéricas	Liderazgo en costos	Acciones para reducir costos, eficiencia operativa, control de gastos.
	Diferenciación	Calidad del producto/servicio, atención al cliente, marca, valor agregado percibido.
	Enfoque o nicho	Especialización en segmentos específicos del mercado, adaptación a necesidades puntuales.
Estrategias digitales	Presencia digital y comunicación	Uso de redes sociales, generación de contenido, interacción con clientes, análisis de métricas, gestión de la reputación online.
	Comercio electrónico y canales online	Uso de tiendas virtuales, venta en redes sociales o marketplaces, medios de pago digitales.
	Digitalización de procesos internos	Uso de software de gestión, digitalización de registros, automatización, capacitación interna en herramientas digitales.
	Estrategias de marketing digital	Campañas en redes (Meta Ads, Google Ads).
	Apertura a la transformación digital	Disposición a incorporar tecnología, experiencias previas, obstáculos percibidos.

Nota. Elaboración propia a partir del marco teórico de la investigación y los informes del *Proyecto Asesores PyMEs* de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones (2024).

1.5.3 Alcance y limitaciones del estudio

La presente investigación se desarrolló con el propósito de analizar y comprender las estrategias competitivas implementadas por las PyMEs del sector comercial que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM durante el año 2024, en la ciudad de Posadas, Misiones.

El trabajo busca interpretar cómo estas empresas planifican, organizan, deciden y aplican sus estrategias en un contexto económico y social particular, caracterizado por la competencia con grandes cadenas, la digitalización progresiva y las asimetrías de precios con los países limítrofes.

En consecuencia, los alcances y limitaciones de esta investigación se detallan a continuación:

Se adopta un enfoque cualitativo, utilizando como técnicas principales las entrevistas con preguntas abiertas, la observación directa y el análisis de documentación proporcionada por el proyecto. A través de estos instrumentos se busca comprender cómo las estrategias implementadas inciden en la competitividad y sostenibilidad de estas empresas en su contexto local.

Los resultados obtenidos estarán limitados a las realidades particulares de las PyMEs analizadas, enmarcadas en el contexto temporal y geográfico específico de Posadas durante el año 2024. No se pretende generalizar los hallazgos a otros sectores, regiones o periodos.

a) Alcance del estudio

El estudio adopta un alcance descriptivo e interpretativo, ya que se centra en caracterizar las estrategias competitivas observadas y comprender sus significados dentro del entorno real de las PyMEs. A través de entrevistas abiertas, observación directa y análisis documental, se buscó captar la lógica interna de gestión, los factores que condicionan la toma de decisiones y las prácticas que contribuyen —o dificultan— la competitividad.

El alcance de esta investigación se delimitó en los siguientes aspectos:

- Temporal: El estudio abarca exclusivamente el año 2024, período en el que se desarrolló la edición vigente del *Proyecto Asesores PyMEs* de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNaM). Este recorte temporal

permitió analizar las estrategias en una etapa activa de acompañamiento técnico y diagnóstico empresarial.

- **Geográfico:** La investigación se circunscribe a la ciudad de Posadas, provincia de Misiones, donde se encuentran las PyMEs participantes del proyecto. Este contexto local resulta especialmente relevante por su ubicación fronteriza, la influencia del comercio transfronterizo con Paraguay y la dinámica de consumo regional.
- **Sectorial:** El análisis se focaliza en el sector comercial, que representa una parte significativa del tejido productivo de la provincia. Se excluyeron empresas industriales o de servicios puros, ya que presentan dinámicas competitivas y estructuras organizacionales diferentes.
- **Institucional:** El trabajo considera como marco de referencia el *Proyecto Asesores PyMEs* impulsado por el Parque de Apoyo Técnico (PATEC), espacio de vinculación universidad–empresa de la FCE-UNaM. Este enfoque permitió acceder a fuentes primarias y secundarias de alto valor analítico, como diagnósticos institucionales, planes de acción y registros de acompañamiento.

b) Limitaciones del estudio

Aunque la investigación cumplió los objetivos propuestos, se reconocen ciertas limitaciones inherentes al diseño cualitativo, al contexto territorial y a las condiciones propias de las empresas analizadas. Estas limitaciones no invalidan los resultados, sino que delimitan su alcance y fortalecen su validez interna.

Representatividad de la muestra: El estudio incluyó cinco casos seleccionados de manera intencional, entre las PyMEs comerciales que participaron activamente en el Proyecto Asesores PyMEs 2024. Esta selección priorizó la profundidad del análisis por sobre la cantidad de casos, lo que impide generalizar los resultados estadísticamente, pero permite obtener una comprensión rica y contextualizada de cada empresa.

Temporalidad: La investigación se refiere exclusivamente al año 2024, período en el que se desarrolló el Proyecto Asesores PyMEs. No contempla comparaciones con años anteriores ni proyecciones a futuro, dado que se centró

en las estrategias implementadas en un momento concreto del acompañamiento técnico.

Delimitación geográfica y sectorial: El estudio se circunscribe a la ciudad de Posadas, Misiones, y analiza exclusivamente empresas del sector comercial, dejando fuera otros sectores productivos o de servicios. Este recorte geográfico y sectorial permitió contextualizar los resultados en un entorno económico fronterizo con características propias, como la competencia con comercios del Paraguay y Brasil.

Criterios normativos y de inclusión: Las empresas seleccionadas fueron aquellas que cumplen con los parámetros establecidos por la Resolución N.º 30/2024 de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación, que regula la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina. Además, se incluyeron únicamente las que participaron formalmente en el Proyecto Asesores PyMEs, sin incorporar organizaciones externas al programa.

Disponibilidad y acceso a la información: Algunos documentos internos de las empresas no pudieron ser consultados por razones de confidencialidad, lo que limitó la posibilidad de contrastar ciertos indicadores (por ejemplo, datos de facturación o rentabilidad). No obstante, la triangulación metodológica entre entrevistas, observaciones y documentos oficiales compensó estas limitaciones.

Duración del trabajo de campo: Dado que el estudio se realizó durante el segundo semestre de 2024, no fue posible evaluar los efectos a largo plazo de las estrategias implementadas. Se recomienda, por ello, realizar investigaciones longitudinales que permitan analizar la sostenibilidad de los cambios observados.

En conjunto, estas limitaciones definen un marco claro y acotado de análisis, centrado en la realidad de un grupo específico de PyMEs comerciales. Lejos de debilitar los resultados, este recorte permitió realizar una observación más profunda y contextualizada, fortaleciendo la comprensión cualitativa del fenómeno estudiado.

Capítulo 2. Marco teórico referencial y conceptual

Este capítulo presenta el marco teórico referencial y conceptual que da sustento a la investigación. En él se abordan los principales enfoques vinculados con la administración, las estrategias competitivas y las herramientas de análisis estratégico aplicadas al contexto de las PyMEs del sector comercial. Los conceptos desarrollados sirven como base para comprender las decisiones, prácticas y dinámicas observadas durante el trabajo de campo.

2.1 Importancia de las PyMEs en la economía argentina

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen una parte esencial del entramado productivo argentino. Según el Ministerio de Economía de la Nación (2023), representan el 99,6 % del total de empresas del país y generan alrededor del 70 % del empleo privado formal. Su contribución es igualmente significativa en términos del producto bruto interno, con especial presencia en sectores como el comercio, la industria alimentaria, los servicios personales y el transporte.

Su relevancia no radica únicamente en la generación de empleo, sino también en su cercanía con los consumidores, su rol dinamizador de las economías regionales y su capacidad para adaptarse a contextos cambiantes con rapidez y flexibilidad. Sin embargo, estas empresas enfrentan desafíos estructurales que condicionan su desempeño. Entre los más frecuentes se encuentran las dificultades para acceder a financiamiento, la falta de capacitación gerencial, la escasa formalización de procesos internos y la competencia con empresas de mayor escala.

En regiones de frontera como Misiones, estos desafíos se profundizan por las asimetrías fiscales y de precios con países limítrofes —especialmente Paraguay y Brasil—, que generan condiciones de competencia desiguales para el comercio local (CEPAL, 2022). A pesar de ello, las PyMEs argentinas han demostrado una notable resiliencia. Frente a escenarios de crisis, suelen apoyarse en redes de confianza, implementar soluciones creativas y adoptar estrategias adaptativas. Como sostiene Kulfas (2021), estas empresas son

fundamentales para avanzar hacia un modelo de desarrollo más equilibrado e inclusivo.

En el marco de esta importancia económica y social, resulta pertinente considerar la clasificación oficial de las PyMEs en Argentina, ya que permite contextualizar de manera precisa el universo de empresas analizadas en esta investigación. Los criterios vigentes, actualizados por la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo mediante la Resolución N.º 30/2024, establecen los parámetros para identificar si una empresa es micro, pequeña o mediana, diferenciando además entre sectores de actividad.

El siguiente cuadro presenta los límites de ventas totales anuales, expresados en pesos argentinos, según el sector económico:

Tabla 2. Límites de ventas totales anuales por sector (Resolución N.º 30/2024)

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 208.401.000	\$91.494.000	\$599.483.000	\$435.869.000	\$316.630.000
Pequeña	\$ 1.236.557.000	\$551.596.000	\$4.270.323.000	\$3.256.865.000	\$1.166.340.000
Mediana T. 1	\$ 6.899.145.000	\$4.565.365.000	\$20.297.829.000	\$23.180.330.000	\$6.863.946.000
Mediana T. 2	\$ 10.347.579.000	\$ 6.520.009.000	\$28.997.100.000	\$46.835.799.000	\$10.886.680.000

Por otro lado, también se utiliza la cantidad de personal ocupado como criterio complementario para clasificar a las empresas. A continuación, se presenta la tabla correspondiente a los sectores de servicios y comercio, que son los más relevantes para esta investigación:

Asimismo, la normativa incorpora la cantidad de personal ocupado como criterio complementario para la clasificación. A continuación, se detalla la categoría correspondiente a los sectores de comercio y servicios, los más relevantes para esta investigación:

Tabla 3. Límite de personal ocupado por tramo y sector (Resolución N.º 30/2024)

Tramo	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Estos criterios permiten contextualizar adecuadamente a las PyMEs analizadas dentro del marco económico actual, ya que las empresas que participan del Proyecto Asesores PyMEs pertenecen mayoritariamente al sector comercial y encuadran dentro de las categorías de micro y pequeñas empresas, según estos parámetros oficiales.

La inclusión de estos criterios es especialmente relevante para esta investigación, dado que las empresas que participan del Proyecto Asesores PyMEs pertenecen mayoritariamente al sector comercial y se encuadran, según estos parámetros oficiales, dentro de las categorías de micro y pequeñas empresas. Esto permite interpretar sus estrategias, capacidades y desafíos en función de su tamaño real y del marco institucional vigente.

2.2 Estrategias competitivas en PyMEs

Las estrategias competitivas permiten a las empresas definir cómo van a enfrentar a sus competidores, ganar clientes y sostenerse en el tiempo. Michael Porter (1980) propone tres grandes tipos: liderazgo en costos (vender más barato que los demás), diferenciación (ofrecer algo distinto que el cliente valore) y enfoque o nicho (atender a un segmento muy específico del mercado).

En el caso de las PyMEs, muchas veces no pueden competir por precio, pero sí logran diferenciarse gracias a la cercanía con el cliente, la atención personalizada, la calidad del servicio o la adaptación rápida a los cambios.

Diversos estudios (CEPAL, 2022; De Zuani, 2016; Vicente, 2016) destacan que estas empresas desarrollan estrategias basadas en el conocimiento del mercado local, el uso eficiente de los recursos disponibles, la innovación en productos y procesos, y la construcción de relaciones de confianza con sus clientes.

Chiavenato (2009) subraya que generar valor para el cliente —a través de una mejora continua en los productos y servicios ofrecidos— es fundamental para sostener una ventaja competitiva. Asimismo, Luna González (2013) plantea que incorporar herramientas digitales puede potenciar significativamente estas estrategias, especialmente cuando se orientan al cliente y a la experiencia de compra.

2.3 Programas de apoyo y financiamiento en Misiones

En la provincia de Misiones existen diversos programas públicos y mixtos que tienen como objetivo fortalecer a las PyMEs locales. Estos programas brindan asesoramiento técnico, financiamiento accesible, capacitación y oportunidades de vinculación con otras instituciones.

Entre los principales se destacan:

- **Impulso PyME:** Lanzado en 2024 por la Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI), brinda diagnósticos personalizados, capacitaciones y asistencia profesional. Está orientado a mejorar la gestión interna de las empresas y ayudarlas a identificar oportunidades estratégicas (ADEMI, 2024).
- **Programa 360:** Impulsado por el Gobierno Provincial, combina financiamiento, asesoramiento técnico y promoción de prácticas sostenibles. Tiene como eje central la innovación productiva, el desarrollo territorial y la economía circular (Canal Doce Misiones, 2024).
- **Fondo de Crédito Misiones:** Ofrece líneas de crédito blandas a emprendedores y PyMEs, acompañadas por asistencia técnica. Este fondo

busca fomentar la formalización, promover el empleo local y facilitar la inversión en tecnología y mejoras operativas (Gobierno de Misiones, 2023).

Además de estos, existen iniciativas como “Misiones Diseña” o el “Programa de Digitalización de Comercios Minoristas”, que fortalecen la presencia digital de las PyMEs y promueven su integración a canales de venta online.

2.4 Desafíos y oportunidades para las PyMEs en Misiones

Las PyMEs misioneras enfrentan múltiples limitaciones que condicionan su desarrollo, pero también cuentan con oportunidades si logran articular estrategias adecuadas y aprovechar los recursos disponibles. Entre los principales aspectos se destacan:

- **Acceso al financiamiento:** Muchas PyMEs no acceden a créditos por falta de garantías o desconocimiento de las herramientas disponibles. Esto limita su capacidad para invertir en tecnología, renovar equipamiento o expandirse. Mejorar la inclusión financiera es importante para su sostenibilidad (Argentina.gob.ar, 2023).

- **Transformación digital:** Las empresas que adoptan tecnologías digitales —como redes sociales, plataformas de venta online o software de gestión— tienen mayores posibilidades de crecimiento y competitividad. La capacitación en estas herramientas sigue siendo una necesidad urgente (Gobierno de Misiones, 2024).

- **Capacidades gerenciales:** La gestión eficiente de recursos humanos, la planificación estratégica y el manejo de indicadores de desempeño son áreas que requieren fortalecimiento, especialmente en empresas familiares o informales (Vicente, 2016; De Zuani, 2016).

- **Redes de apoyo y articulación institucional:** La participación en programas como Asesores PyMEs favorece el acompañamiento técnico, la mejora en la toma de decisiones y el acceso a experiencias compartidas. Además, fortalece el vínculo entre universidad, sector productivo y organismos públicos, generando un ecosistema más favorable para las PyMEs.

Esta revisión permite contextualizar el funcionamiento de las PyMEs analizadas y comprender las condiciones en las que diseñan y ejecutan sus estrategias competitivas.

2.5 Cierre del marco teórico referencial

El recorrido realizado en este capítulo permitió comprender la relevancia económica y social de las PyMEs en Argentina, así como su papel específico dentro del entramado productivo de la ciudad de Posadas. También permitió identificar los principales desafíos que enfrentan —financieros, tecnológicos, gerenciales e institucionales— y las oportunidades derivadas de los programas de apoyo y del acompañamiento técnico.

Este marco contextual ofrece una base sólida para situar a las empresas estudiadas y analizar sus decisiones desde una comprensión integral de su entorno. Sobre esta base, se vuelve necesario profundizar en los conceptos teóricos que guiarán la interpretación de las prácticas observadas en los casos seleccionados.

A continuación, se presenta el marco teórico conceptual, donde se desarrollan los fundamentos analíticos —organización, proceso administrativo, administración estratégica, estrategias competitivas y estrategias digitales— que orientarán el análisis del trabajo de campo.

2.6 Marco teórico conceptual

Este apartado reúne los conceptos que se van a utilizar para analizar las estrategias competitivas aplicadas por las PyMEs del sector comercial que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM en la ciudad de Posadas, Misiones.

El objetivo es explicar de forma clara las ideas que sirven de base para esta investigación. Para eso, se trabajarán cuatro temas principales: el proceso administrativo, que permite entender cómo se organiza y gestiona internamente una empresa; la administración estratégica, que se ocupa de las decisiones a largo plazo y del rumbo general del negocio; las estrategias competitivas genéricas de Porter, que ayudan a clasificar cómo una empresa busca diferenciarse o posicionarse en el mercado; y las estrategias digitales

orientadas al cliente, que se refieren al uso de herramientas tecnológicas para comunicarse, vender y mejorar la relación con los consumidores.

Estos conceptos se utilizarán para observar y analizar el funcionamiento de las PyMEs estudiadas y para interpretar los resultados obtenidos durante el trabajo de campo.

2.6.1 Concepto de organización y empresa

Para entender el funcionamiento interno de las PyMEs, es necesario partir del concepto de organización.

Según Álvarez (2006), una organización es un conjunto de personas que cuenta con una frontera identificable, comparten normas comunes, establecen niveles de autoridad y sistemas de comunicación, coordinan entre sus miembros y mantienen una existencia continua en su entorno. Estas actividades están orientadas a cumplir objetivos y generan resultados para sus integrantes, para la organización misma y para la sociedad. Complementando esta visión, Inés María Doval (2016) considera que las organizaciones son un grupo de personas y recursos interrelacionados en diversas actividades, cuyo fin es alcanzar objetivos en conexión con el contexto. De Zuani (2005), por su parte, sostiene que las organizaciones son estructuras sociales creadas para realizar actividades conjuntas y lograr objetivos que, de manera individual, serían inalcanzables. En base a estos conceptos, se puede afirmar que una organización es una estructura formal y social compuesta por personas y recursos que trabajan de manera coordinada y continua, con normas y objetivos comunes, para alcanzar resultados colectivos en un contexto específico.

Dentro del conjunto de organizaciones, la empresa es una forma particular que se dedica a producir y comercializar bienes o servicios. Según Álvarez (2006), una empresa es una organización en la que se coordinan el capital y el trabajo mediante el proceso administrativo, produciendo y comercializando bienes y servicios en un entorno de riesgo. Su finalidad es armonizar los intereses de sus miembros y crear, mantener y distribuir riqueza entre ellos.

De Zuani (2005) agrega que la empresa tiene una finalidad económica y una responsabilidad social, generando productos y servicios para satisfacer

necesidades humanas. A partir de estos enfoques, se puede concluir que una empresa es una organización con fines económicos y responsabilidad social, que coordina recursos y procesos para producir y comercializar bienes y servicios, creando valor y satisfaciendo necesidades en su entorno.

2.6.2 Clasificación de las empresas y definición de PyMEs

De Zuani (2005) propone clasificar a las empresas según su actividad o sector, su tamaño, la propiedad del capital, el alcance geográfico de sus operaciones y su forma jurídica (pp. 113–116). En el caso argentino, la clasificación de las empresas según su tamaño se establece principalmente a partir del monto de ventas anuales y la cantidad de personal ocupado. La categorización de las PyMEs en Argentina se establece conforme a la normativa vigente de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo (Resolución N.º 30/2024), cuyos parámetros se presentan en el marco referencial.

Sin embargo, como destaca Álvarez, no existe un concepto único para definir a las PyMEs, ya que su naturaleza depende de factores como la evolución económica del entorno, ubicación, tecnología empleada, volumen de ventas, inversiones realizadas, número de empleados y energía utilizada (pp. 523–524). Estos factores reflejan la complejidad y diversidad de las PyMEs, subrayando la importancia de un análisis contextual.

2.6.3 El proceso administrativo

El éxito de las empresas, y especialmente de las PyMEs, está estrechamente vinculado a la implementación de un proceso administrativo eficiente. Este proceso, que comprende las etapas de planificación, organización, dirección y control, constituye una base esencial para coordinar recursos y alcanzar objetivos organizacionales. Según Alfredo Luna González, fue Henry Fayol quien sentó las bases de este enfoque, definiendo el proceso administrativo como una serie de etapas que permiten integrar de manera eficiente los esfuerzos de una organización: planificación, organización, dirección, coordinación y control (pp. 42–43). Este enfoque proporciona una estructura operativa importante para que las empresas logren sus objetivos de manera eficiente.

En esta investigación, el proceso administrativo se considera una de las dimensiones trascendentes para analizar cómo se organizan y gestionan internamente las PyMEs. Permite observar de qué manera planifican sus actividades, cómo distribuyen el trabajo entre el personal, cómo se comunican dentro de la empresa y qué mecanismos utilizan para controlar el cumplimiento de sus objetivos. Esta perspectiva resulta fundamental para comprender cómo las decisiones estratégicas se llevan a la práctica en el día a día de las organizaciones.

El proceso administrativo es un conjunto de funciones que permite coordinar recursos y tomar decisiones de manera ordenada. Henry Fayol fue uno de los primeros en definirlo, destacando funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas etapas, retomadas por autores como Chiavenato (2009) y Luna González (2013), no se presentan como pasos rígidos, sino como acciones que se relacionan entre sí y que se aplican de forma continua. A continuación, se describen sus principales componentes:

- **Planificación:** Es la etapa donde se definen la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la empresa. También incluye la elaboración de presupuestos y la asignación de recursos. En las PyMEs, esta planificación suele ser menos formal, pero cumple un rol fundamental al marcar el rumbo del negocio.
- **Organización:** Consiste en ordenar y distribuir las tareas, roles y responsabilidades dentro de la empresa. Esto permite una mejor coordinación del trabajo y un uso más eficiente de los recursos disponibles.
- **Dirección:** Se refiere a la conducción de las personas que forman parte de la organización. Incluye el liderazgo, la comunicación interna, la toma de decisiones y la motivación del equipo. En muchas PyMEs, esta función está directamente vinculada a la figura del dueño o responsable principal.
- **Control:** Implica hacer un seguimiento de los resultados alcanzados, compararlos con los objetivos planteados y corregir desvíos si es necesario. Permite evaluar el desempeño general y tomar decisiones para mejorar.

En las PyMEs, estas funciones pueden no estar formalmente definidas, pero muchas veces se aplican de manera práctica en el trabajo cotidiano. Analizar cómo cada empresa planifica, organiza, dirige y controla sus

acciones permite conocer su forma de gestionar y su capacidad para adaptarse a los desafíos del entorno.

2.6.4 La administración estratégica

La administración estratégica es una herramienta fundamental para que las organizaciones definan su rumbo, tomen decisiones a largo plazo y se mantengan competitivas en contextos cambiantes. En palabras de Zacarías Torres Hernández (2020), las empresas ya no pueden permanecer estáticas: aquellas que no evolucionan tienden a desaparecer. La administración estratégica surge como una respuesta ante esta necesidad de adaptación, permitiendo a las organizaciones desarrollar nuevas formas de actuar, crecer, integrarse o reconvertirse según las demandas del entorno.

Según Fred R. David (2013), la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (pp. 5–6). Este proceso implica analizar tanto el contexto interno como el externo, definir el rumbo de la organización y ajustar las acciones estratégicas de forma continua. David también destaca que la ventaja competitiva —es decir, aquello que una empresa sabe hacer mejor que sus competidores— es el centro de toda estrategia, pero suele ser temporal. Por eso, las empresas deben adaptarse constantemente mediante decisiones estratégicas eficaces (pp. 6–13).

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2020) complementan esta visión al señalar que la estrategia de una empresa no solo se basa en formular planes, sino también en ejecutarlos, evaluarlos y modificarlos cuando sea necesario. Para ellos, la estrategia combina acciones competitivas y decisiones comerciales que buscan mejorar el desempeño, captar mercados y asegurar el crecimiento sostenible.

En el caso de las PyMEs, el enfoque estratégico también es esencial, aunque muchas veces se aplique de manera intuitiva. David (2013) remarca que incluso con recursos limitados, una pequeña empresa puede beneficiarse enormemente de una estrategia clara, ya que le permite superar obstáculos como la falta de capital o de formación técnica (pp. 161–163).

La aplicación de este enfoque requiere recorrer un proceso que abarca distintas etapas:

- **Definición de la misión:** Es la declaración que explica por qué existe la organización, qué hace, para quién lo hace y con qué propósito. Debe ser clara, breve y compartida por todos los miembros de la empresa, ya que guía las decisiones cotidianas y da sentido a la actividad de la organización (Zacarías Torres Hernández, 2020).
- **Formulación de la visión:** Expresa hacia dónde quiere ir la empresa en el futuro. Representa una aspiración motivadora, positiva y coherente con la misión, que también debe ser conocida por quienes forman parte de la organización y por sus públicos externos.
- **Identificación de valores:** Son los principios y normas que orientan la conducta de la empresa. Definen su cultura organizacional, establecen límites éticos y se sostienen en el tiempo. Generalmente se expresan en pocas palabras y son compartidos por todo el equipo.
- **Análisis FODA:** Es una herramienta importante para conocer tanto el entorno externo como las condiciones internas de la empresa. Permite identificar:
 - **Fortalezas:** Capacidades, recursos o ventajas internas que la empresa puede aprovechar.
 - **Oportunidades:** Condiciones externas favorables que pueden potenciar su desarrollo.
 - **Debilidades:** Limitaciones internas que afectan su desempeño.
 - **Amenazas:** Factores externos que pueden perjudicar su funcionamiento.

Este análisis es útil para diseñar estrategias realistas, alineadas con los recursos disponibles y las condiciones del entorno.

Una vez definidos estos elementos, la administración estratégica continúa con la formulación de objetivos, la elección de estrategias concretas, su implementación práctica y la evaluación de resultados. La planificación estratégica se convierte así en una herramienta que no solo establece el rumbo, sino que también permite ajustar el camino según las circunstancias.

2.6.5 Estrategias genéricas

Uno de los aportes más influyentes en el campo de la administración estratégica es el modelo de estrategias genéricas propuesto por Michael Porter (1980). Este autor plantea que toda empresa necesita elegir una forma clara de competir para lograr una ventaja sostenible en su sector. Porter identifica tres estrategias básicas:

- **Liderazgo en costos:** la empresa busca ser el productor de menor costo en su industria, lo que le permite ofrecer precios más bajos y ganar participación en el mercado. Esta estrategia requiere eficiencia operativa, economías de escala o control estricto de gastos (Porter, 1980, p. 35). Aunque suele asociarse con grandes empresas, algunas PyMEs logran aplicarla mediante estructuras simples, gestión austera o producción local.
- **Diferenciación:** consiste en ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único por sus clientes. Esto puede lograrse mediante calidad, diseño, atención personalizada, imagen de marca o innovación (Porter, 1980, p. 37). Muchas PyMEs se posicionan a través de esta estrategia, aprovechando su cercanía con el cliente o su identidad local.
- **Enfoque (o nicho):** la empresa se especializa en un segmento reducido del mercado, atendiendo necesidades específicas con mayor profundidad que sus competidores generalistas. Esta estrategia puede combinarse con liderazgo en costos o diferenciación dentro del nicho elegido (Porter, 1980, p. 38). Es una opción frecuente en empresas pequeñas que trabajan con públicos definidos o productos particulares.

Porter advierte que una organización que no define claramente su estrategia corre el riesgo de quedar *“atrapada en el medio”* (Porter, 1980, p. 41), es decir, sin una propuesta diferenciada ni competitiva.

2.6.6 Estrategias digitales orientadas al cliente

Por último, las estrategias digitales orientadas al cliente, en los últimos años, el uso de tecnologías digitales se ha convertido en una herramienta estratégica fundamental para las empresas, incluso para aquellas de menor tamaño. En el caso de las PyMEs, las estrategias digitales orientadas al cliente les permiten aumentar su visibilidad, mejorar su comunicación, optimizar

procesos y ampliar canales de venta, contribuyendo a su competitividad en contextos cada vez más exigentes.

Según Luna González (2013), las estrategias digitales representan un conjunto de acciones planificadas que utilizan herramientas tecnológicas para lograr ventajas competitivas. El autor clasifica estas estrategias en cuatro grandes grupos: posicionamiento digital, comunicación digital, automatización de procesos y comercialización digital (pp. 139–144).

- Estrategia de posicionamiento digital: Se refiere a la presencia activa y planificada de la empresa en entornos digitales. Incluye la creación de perfiles en redes sociales, el desarrollo de sitios web, el uso de plataformas como Google My Business y la optimización para buscadores (SEO). Este tipo de estrategia es importante para aumentar la visibilidad de la empresa y captar nuevos clientes, especialmente en el caso de comercios locales que necesitan destacar en su entorno inmediato.
- Estrategia de comunicación digital: Implica establecer vínculos con el público objetivo a través de canales como redes sociales, mensajería instantánea (por ejemplo, WhatsApp Business), newsletters y correos electrónicos. La comunicación debe ser bidireccional, ágil y coherente con la identidad de la empresa. En las PyMEs, esta estrategia permite mantener una relación cercana con los clientes, responder consultas en tiempo real y generar fidelización.
- Estrategia de automatización de procesos: Consiste en incorporar herramientas digitales que permitan agilizar y simplificar tareas internas, como la facturación, el control de stock, la gestión de clientes (CRM), la organización contable o la logística. Aunque muchas PyMEs no utilizan software complejo, cada vez es más común el uso de soluciones accesibles como sistemas de gestión integrados o aplicaciones móviles adaptadas a sus necesidades.
- Estrategia de comercialización digital: Se vincula directamente con la venta de productos o servicios a través de medios digitales. Puede implementarse mediante redes sociales (Instagram Shop, Facebook Marketplace), tiendas virtuales propias (e-commerce), participación en marketplaces (como Mercado Libre o Tienda Misiones), y la integración de medios de pago digitales (QR, billeteras virtuales, links de pago). Esta estrategia

ha cobrado especial relevancia desde la pandemia de COVID-19, y muchas PyMEs locales han iniciado procesos de digitalización comercial como forma de sostener sus operaciones.

Luna González destaca que estas estrategias no deben implementarse de forma aislada ni desordenada. Es necesario que la PyME tenga claridad sobre sus objetivos, su público objetivo y sus capacidades internas para seleccionar las herramientas digitales más adecuadas y sostener su uso en el tiempo. Además, el enfoque debe estar centrado en el cliente, ya que la finalidad principal es mejorar su experiencia de compra y generar relaciones duraderas (Luna González, 2013, p. 141).

En la práctica, estas estrategias digitales se combinan con las estrategias genéricas de Porter. Por ejemplo, una empresa que busca diferenciarse puede utilizar sus redes sociales para destacar la calidad de su producto, su historia familiar o el trato personalizado. En cambio, una PyME con estrategia de enfoque puede orientar sus campañas digitales a un nicho de mercado muy específico, como jóvenes emprendedores, turistas o adultos mayores.

Por otra parte, estas herramientas también se relacionan con el proceso administrativo. La planificación de contenidos, la organización de tareas digitales, la dirección del equipo que maneja redes y el control de métricas (alcance, interacción, ventas digitales) forman parte de la gestión estratégica que muchas PyMEs comienzan a desarrollar, aunque sea de forma empírica.

2.7 Síntesis del marco teórico conceptual

Los conceptos desarrollados en este capítulo ofrecen las herramientas necesarias para analizar el funcionamiento y las decisiones estratégicas de las PyMEs analizadas. Al integrar nociones de administración, estrategia y tecnología, este marco conceptual brinda una mirada amplia que servirá para interpretar los casos estudiados en el capítulo siguiente.

Capítulo 3. El Proyecto asesores PyMEs y su impacto en el sector comercial

Este capítulo tiene como objetivo presentar el contexto institucional del *Proyecto Asesores PyMEs*, desarrollado en el año 2024 por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a través del Parque de Apoyo Técnico (PATEC).

Esta iniciativa se enmarca en un esfuerzo por vincular el conocimiento académico con las necesidades del sector comercial local, especialmente de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Posadas.

A lo largo del capítulo, se describen el origen, los objetivos y las funciones del PATEC como unidad técnica promotora de la articulación universidad–empresa. Asimismo, se analiza el diseño y la implementación del Proyecto Asesores PyMEs, destacando las acciones desarrolladas, los ejes de intervención y los aportes realizados a las empresas participantes. Finalmente, se exploran los impactos observados a partir de la experiencia del proyecto, en relación con la mejora de la gestión, la planificación estratégica y la toma de decisiones de las PyMEs involucradas.

3.1 ¿Qué es el PATEC?

El Parque de Apoyo Técnico (PATEC) es una unidad técnica dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Su creación respondió a la necesidad de establecer un espacio permanente de articulación entre el conocimiento académico y las demandas del entorno productivo local, con el propósito de generar un impacto concreto en la comunidad y fortalecer el desarrollo regional.

Desde su constitución formal mediante la Resolución R 041-21 de la FCE-UNaM (2021), el PATEC se consolidó como un puente activo entre la universidad y el sector productivo, impulsando proyectos que integran docencia, investigación y extensión. Este enfoque busca que los saberes generados en el ámbito universitario se traduzcan en acciones tangibles de mejora para las organizaciones locales, en especial para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

La misión del PATEC consiste en fomentar el desarrollo económico y social mediante la transferencia de conocimientos, tecnologías y servicios especializados, acompañando a las empresas y emprendedores de la región en sus procesos de profesionalización, innovación y crecimiento sostenible. Su accionar parte de una visión integradora, donde la universidad asume un rol protagónico en el fortalecimiento del tejido productivo y en la formación de capital humano con capacidades aplicadas al desarrollo territorial.

En la práctica, el PATEC funciona como un ecosistema de colaboración, en el que convergen docentes, graduados, estudiantes, profesionales y representantes del sector empresarial. A través de esta interacción, se promueven instancias de aprendizaje mutuo, asesoramientos técnicos, capacitaciones y proyectos de vinculación que permiten a las PyMEs mejorar su gestión interna, incorporar herramientas de planificación estratégica y adaptarse a las transformaciones del entorno económico y tecnológico.

Este espacio ha demostrado que la vinculación universidad–empresa no solo es posible, sino también necesaria para avanzar hacia un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible. En ese sentido, el PATEC se constituye como un actor indispensable en la misión social de la universidad pública, al transformar el conocimiento en acción y al generar oportunidades concretas de crecimiento para las empresas locales.

Como unidad de referencia dentro de la FCE-UNaM, el PATEC reafirma su compromiso con la innovación, la formación continua y la cooperación institucional, consolidándose como un verdadero laboratorio de articulación entre la academia y el sector productivo misionero.

3.2 Objetivos del PATEC

El funcionamiento del Parque de Apoyo Técnico (PATEC) se orienta por un conjunto de objetivos estratégicos que reflejan su misión institucional y su compromiso con el desarrollo regional. Estos objetivos buscan integrar la producción académica de la Facultad de Ciencias Económicas con las necesidades del entorno socioeconómico, promoviendo la innovación, la profesionalización de la gestión y el fortalecimiento del tejido empresarial local.

A través de su accionar, el PATEC se propone transformar el conocimiento en una herramienta de cambio y acompañamiento real para las PyMEs de Misiones.

Los principales objetivos del PATEC son los siguientes:

Fortalecer la competitividad empresarial: Brinda asesoramiento técnico y herramientas prácticas que ayudan a las PyMEs a optimizar su gestión, mejorar su sostenibilidad y adaptarse a los cambios del mercado. Esta línea de trabajo prioriza el desarrollo de competencias organizacionales y la incorporación de buenas prácticas administrativas y tecnológicas.

Promover el desarrollo local y regional: Implementa proyectos que fomentan el crecimiento sostenible de Misiones, articulando acciones con organismos públicos, instituciones financieras y cámaras empresarias. Su intervención busca dinamizar la economía provincial y generar empleo de calidad.

Fomentar la innovación y la adopción tecnológica: Acompaña a las empresas en la incorporación de nuevas tecnologías, procesos y estrategias de gestión orientadas a mejorar la productividad y la competitividad. En este sentido, impulsa la digitalización como eje transversal de la modernización empresarial.

Impulsar la vinculación universidad–empresa: Promueve la interacción constante entre el ámbito académico y el sector productivo, generando redes de cooperación que permiten la transferencia de conocimientos y la resolución de problemas reales. Esta función refuerza el rol social de la universidad y su compromiso con el desarrollo territorial.

Formar recursos humanos con experiencia aplicada: Favorece la participación activa de estudiantes y graduados en proyectos de asesoramiento y extensión, generando instancias de aprendizaje en terreno que complementan la formación teórica con la práctica profesional.

En conjunto, estos objetivos consolidan al PATEC como una plataforma institucional de innovación, aprendizaje y cooperación, donde la universidad, las empresas y la comunidad convergen en un propósito común: contribuir al desarrollo sostenible y a la mejora de la competitividad regional.

3.3 Funciones del PATEC

Para cumplir con su misión institucional y alcanzar los objetivos planteados, el Parque de Apoyo Técnico (PATEC) desarrolla un conjunto de funciones integrales que combinan la asistencia técnica, la formación profesional, la investigación aplicada y la vinculación interinstitucional.

Cada una de ellas responde a una lógica de trabajo colaborativa y orientada a resultados, que busca acercar el conocimiento académico al territorio y convertirlo en herramientas prácticas para el desarrollo empresarial.

Las principales funciones del PATEC son las siguientes:

- **Asistencia técnica especializada:** Ofrece acompañamiento profesional en áreas destacadas como administración, finanzas, planificación estratégica, marketing, costos y gestión de procesos. A través de diagnósticos, asesorías personalizadas y planes de mejora, el PATEC contribuye al fortalecimiento de la gestión interna de las PyMEs, ayudándolas a resolver problemáticas concretas de su funcionamiento diario.
- **Capacitación y formación empresarial:** Desarrolla programas de actualización dirigidos a empresarios, emprendedores, estudiantes y profesionales, abordando temas vinculados a liderazgo, gestión de calidad, innovación y transformación digital. Estas instancias formativas favorecen la profesionalización de la gestión y el aprendizaje permanente dentro del ecosistema PyME.
- **Investigación aplicada y transferencia de conocimiento:** Impulsa proyectos de investigación que buscan generar evidencia y propuestas de mejora adaptadas al contexto local. Los resultados de estas investigaciones se traducen en herramientas, guías o estrategias que pueden ser aplicadas directamente por las empresas o instituciones participantes.
- **Promoción del desarrollo económico y social regional:** Participa en la formulación y ejecución de proyectos de impacto territorial, articulando con organismos públicos y privados. Estas acciones buscan promover la inclusión productiva, la sustentabilidad y la generación de empleo, contribuyendo al desarrollo equilibrado de la provincia.

- Creación de redes y alianzas estratégicas: Facilita la cooperación entre universidades, gobiernos locales, cámaras empresarias y organizaciones del tercer sector. Este trabajo en red amplía las oportunidades de las PyMEs para acceder a financiamiento, capacitaciones y mercados, fortaleciendo el entramado institucional que sostiene la innovación.

En conjunto, estas funciones hacen del PATEC un agente dinamizador del desarrollo regional, capaz de vincular la teoría con la práctica, la investigación con la acción y la universidad con la comunidad. Su aporte trasciende lo académico: promueve un modelo de gestión participativo, basado en la confianza, la colaboración y la búsqueda compartida de soluciones sostenibles.

3.4 El rol del PATEC en la articulación universidad–empresa

El Parque de Apoyo Técnico (PATEC) se consolidó, desde su creación, como un espacio estratégico de encuentro entre la universidad y el mundo del trabajo. Su propósito central no se limita a la asistencia técnica, sino que radica en generar una relación de aprendizaje mutuo entre el ámbito académico y el productivo, donde el conocimiento se construye en diálogo con la práctica.

En este sentido, el PATEC actúa como un puente activo entre la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNaM) y las pequeñas y medianas empresas de Misiones, favoreciendo procesos de innovación, capacitación y desarrollo de capacidades de gestión. Esta articulación universidad–empresa se traduce en proyectos concretos que transforman los saberes teóricos en soluciones reales a las necesidades del sector productivo local.

A diferencia de los modelos tradicionales de extensión universitaria, el PATEC adopta un enfoque colaborativo y territorial, en el que docentes, estudiantes y empresarios comparten espacios de reflexión y acción. Este modelo permite que los futuros profesionales aprendan a diagnosticar, proponer y acompañar procesos de mejora en contextos reales, mientras que las empresas reciben aportes técnicos y metodológicos que fortalecen su desempeño y competitividad.

El rol del PATEC, por tanto, va más allá de ser un “intermediario” institucional: es un articulador de confianza, innovación y compromiso social. A

través del Proyecto Asesores PyMEs y otras iniciativas, ha logrado tender redes con organismos como la Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI), el Fondo de Crédito Misiones y la Cámara de Comercio e Industria de Posadas, generando sinergias que potencian el impacto de sus acciones.

Desde la perspectiva teórica de la Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), el PATEC encarna el modelo de interacción entre universidad, empresa y Estado, donde cada actor cumple un rol complementario en la promoción de la innovación y el desarrollo sostenible. La universidad aporta conocimiento y capacidad técnica; las empresas, su experiencia práctica y su inserción en el mercado; y el Estado, el marco institucional y de políticas públicas que favorece la cooperación.

Este esquema no solo fortalece la vinculación académica, sino que también redefine el sentido de la universidad pública como agente activo del desarrollo territorial. En el caso del PATEC, esta función se materializa en acciones concretas:

- la implementación de programas de asesoramiento real a empresas locales;
- la participación de estudiantes en experiencias formativas de campo;
- la transferencia de herramientas de gestión adaptadas a la realidad regional; y
- la construcción de redes interinstitucionales que sostienen el crecimiento del ecosistema PyME misionero.

En síntesis, el PATEC representa una forma de vinculación transformadora, donde la universidad no solo enseña, sino que aprende junto a la comunidad, y donde el conocimiento académico cobra sentido al convertirse en acción. Su trabajo demuestra que la articulación universidad–empresa no es un proceso unilateral, sino un intercambio de saberes y valores que fortalece la competitividad, promueve la innovación y contribuye al desarrollo sostenible de Misiones.

3.5 El Programa Asesores PyME

El Programa Asesores PyME constituye una de las iniciativas más relevantes impulsadas por la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) a través del Parque de Apoyo Técnico (PATEC). Su creación respondió a la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) locales, mediante la transferencia de conocimientos, herramientas y acompañamiento técnico adaptado a sus realidades específicas.

Desde sus primeras ediciones, el programa se propuso acercar la universidad a las empresas, convirtiendo la formación académica en una experiencia práctica de vinculación directa con el sector productivo. En este espacio convergen tres dimensiones: el aprendizaje aplicado de los estudiantes, el asesoramiento profesional brindado por docentes y graduados, y la puesta en valor del conocimiento científico como motor de desarrollo local.

Más que un proyecto de extensión, el Programa Asesores PyME se consolidó como un dispositivo de formación y transferencia, donde los equipos de trabajo actúan como verdaderos acompañantes estratégicos de las empresas. Las actividades incluyen diagnósticos organizacionales, planes de mejora, capacitaciones y seguimiento personalizado, orientados a promover la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad empresarial.

3.5.1 Objetivos del Programa Asesores PyME

El programa persigue una serie de objetivos que integran la dimensión técnica con la educativa y social:

Diagnosticar la situación integral de las PyMEs participantes, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) en relación con su contexto competitivo.

Diseñar estrategias de mejora personalizadas, adaptadas al tamaño, rubro y grado de desarrollo de cada empresa.

Brindar capacitación y mentoría continua, combinando la participación de asesores *seniors* (docentes o profesionales con experiencia) y *juniors* (estudiantes avanzados) en el proceso de acompañamiento.

Fomentar el aprendizaje experiencial, generando espacios donde los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos en contextos reales, adquiriendo competencias profesionales y sociales.

Impulsar redes colaborativas, articulando con instituciones públicas, cámaras empresarias y organizaciones intermedias para promover la cooperación y el desarrollo territorial.

Estos objetivos reflejan la esencia del programa: formar profesionales comprometidos con su entorno y fortalecer empresas que son actores del desarrollo local.

3.5.2 Estructura y funcionamiento

El Programa Asesores PyME se organiza en torno a equipos interdisciplinarios, integrados por docentes, graduados y estudiantes avanzados de la FCE-UNaM. Cada equipo asume el acompañamiento de una empresa durante un período determinado, realizando un proceso sistemático que combina diagnóstico, planificación y seguimiento.

El trabajo se estructura en las siguientes etapas:

Relevamiento inicial: recolección de información sobre la empresa, su entorno competitivo y su estructura organizativa.

Diagnóstico situacional: análisis de las áreas funcionales destacadas (administración, finanzas, comercialización, recursos humanos, entre otras).

Diseño de propuestas de mejora: elaboración conjunta con la empresa de estrategias concretas de acción.

Implementación y monitoreo: acompañamiento técnico durante la ejecución de las propuestas y evaluación de los avances logrados.

Cierre y devolución: presentación de resultados, recomendaciones y aprendizajes compartidos entre los equipos y las empresas participantes.

A través de este proceso, cada empresa no solo recibe asesoramiento, sino también un espacio de reflexión sobre su propia gestión, lo que permite identificar oportunidades de mejora y consolidar una visión más estratégica del negocio.

3.5.3 Impacto institucional y territorial

El impacto del Programa Asesores PyME se observa en múltiples niveles:

En el plano académico, representa una experiencia formativa innovadora, donde la teoría y la práctica se integran en escenarios reales, potenciando la formación profesional y la sensibilidad social de los estudiantes.

En el plano empresarial, aporta soluciones concretas, promueve la adopción de buenas prácticas y genera una cultura de mejora continua en las PyMEs locales.

En el plano territorial, fortalece el tejido productivo de Posadas y de la provincia de Misiones, contribuyendo a la generación de empleo, la formalización de negocios y la competitividad regional.

En palabras de uno de los docentes coordinadores del programa:

“El mayor valor del proyecto no está solo en los resultados técnicos, sino en el aprendizaje conjunto que se produce entre los estudiantes, los empresarios y la universidad.”

De este modo, el Programa Asesores PyME se erige como un ejemplo de vinculación transformadora, donde la universidad pública cumple un rol activo en el desarrollo socioeconómico, acompañando a las PyMEs desde una perspectiva de compromiso, cooperación y sostenibilidad.

3.6 Punto de partida para el análisis de resultados

El desarrollo de este capítulo permitió contextualizar el marco institucional en el que se inscribe la presente investigación, destacando el papel del Parque de Apoyo Técnico (PATEC) y del Programa Asesores PyME como ejes fundamentales en la vinculación entre la universidad y el sector productivo local. Ambas iniciativas conforman un espacio donde el conocimiento académico se articula con las necesidades del entorno, generando procesos de aprendizaje colectivo, transferencia tecnológica y fortalecimiento empresarial.

El análisis del PATEC permitió reconocer su función como puente entre la teoría y la práctica, donde la universidad pública se posiciona como un actor indispensable del desarrollo territorial. A través de sus programas, el PATEC promueve la cooperación entre docentes, estudiantes y empresarios, y

fomenta una cultura organizacional basada en la innovación, la confianza y la responsabilidad social.

Por su parte, el Programa Asesores PyME representa la materialización de esa articulación. Su dinámica de trabajo —centrada en el diagnóstico, el acompañamiento y la capacitación— permitió generar un espacio de diálogo donde las PyMEs locales pudieron reflexionar sobre su gestión, identificar sus fortalezas y diseñar estrategias adaptadas a su realidad. El programa no solo aportó herramientas de gestión, sino que también generó una transformación cultural, al promover nuevas formas de pensar la competitividad y el crecimiento empresarial desde un enfoque más humano y colaborativo.

En este contexto, el presente estudio se apoya en la experiencia acumulada por el Proyecto Asesores PyMEs 2024, utilizando su base documental, los testimonios de sus protagonistas y las observaciones de campo como fuentes principales de información.

El análisis que se desarrolla en el capítulo siguiente se centra precisamente en este universo: las pequeñas y medianas empresas comerciales de la ciudad de Posadas que participaron en la edición 2024 del programa, entendidas como unidades de análisis representativas del entramado productivo local.

A partir de aquí, el foco de la investigación se desplazará hacia la identificación y comprensión de las estrategias competitivas implementadas por estas empresas, poniendo en diálogo los marcos teóricos previamente desarrollados con la evidencia empírica obtenida durante el trabajo de campo.

Este paso permitirá no solo contrastar la teoría con la práctica, sino también visibilizar cómo las PyMEs construyen su competitividad desde la experiencia cotidiana, el conocimiento del entorno y la cooperación con la universidad.

Capítulo 4. Análisis de estrategias competitivas en PyMEs

Este capítulo presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir del trabajo de campo realizado con cinco PyMEs comerciales que participaron en la edición 2024 del Programa Asesores PyME, impulsado por el PATEC de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNaM). A través del estudio, se buscó comprender cómo estas empresas definen, aplican y ajustan sus estrategias competitivas en un entorno dinámico y desafiante como el de la ciudad de Posadas, Misiones.

El material analizado se obtuvo a partir de entrevistas, observaciones directas y documentos del programa, con un enfoque cualitativo que buscó interpretar las estrategias desde las experiencias concretas de cada PyME. Los resultados se organizaron en función de cuatro variables de análisis previamente establecidas: proceso administrativo, administración estratégica, estrategias competitivas genéricas (según Porter) y estrategias digitales orientadas al cliente (según Luna González). Esta forma de organizar la información ayudó a reconocer qué cosas se repiten entre las empresas, en qué se diferencian y qué características únicas tiene cada una al momento de enfrentar los desafíos de su contexto.

El análisis se acompañó de citas textuales, descripciones contextuales y reflexiones que vinculan los hallazgos con los marcos teóricos desarrollados en capítulos anteriores. De esta manera, el objetivo no fue solo describir lo que hacen las empresas, sino comprender por qué y cómo lo hacen, qué dificultades enfrentaron y de qué manera estas acciones contribuyeron a su competitividad en el entorno local.

4.1 Diseño del estudio de estrategias competitivas

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se seleccionaron como unidades de análisis cinco PyMEs del sector comercial de la ciudad de Posadas (Misiones), que participaron activamente en el Proyecto Asesores PyMEs de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNaM) durante el año 2024.

4.1.1 Delimitación del universo y la población

Universo: Incluyó a todas las PyMEs del sector comercial de la ciudad de Posadas que formaron parte del Proyecto Asesores PyMEs desde su implementación en 2020 hasta 2024. Estas empresas abarcaron una amplia variedad de rubros y subsectores del comercio, que recibieron asesoramiento técnico por parte del equipo del PATEC y la FCE-UNaM.

Población: Estuvo conformada por las 15 PyMEs comerciales que participaron específicamente en la edición 2024 del programa, representando diferentes segmentos del comercio minorista local.

4.1.2 Criterios de selección de casos

De esta población, se seleccionaron cinco casos de estudio de manera intencional, según los siguientes criterios:

- Antigüedad mínima de cinco años de operación. Este criterio fue excluyente, ya que se buscó analizar organizaciones con una trayectoria consolidada en el mercado local. Las empresas con más de cinco años presentaban un mayor grado de madurez organizacional, lo que permitió observar con mayor claridad la implementación y evolución de estrategias competitivas.
- Participación activa en el programa Asesores PyMEs. Las empresas seleccionadas completaron el ciclo de asesoramiento, participaron en las etapas de diagnóstico y planificación estratégica, y aplicaron recomendaciones.
- Diversidad de rubros comerciales. Se incluyeron empresas de sectores como alimentos, tecnología, indumentaria y artículos para el hogar, con el fin de capturar una visión amplia del comercio local.
- Cantidad de empleados. Si bien no se utilizó como criterio excluyente, se consideró la diversidad en el tamaño del personal (entre tres y siete empleados) como un elemento que aportó variabilidad al análisis y permitió identificar cómo la dimensión organizacional incidió en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

4.1.3 Enfoque temporal

El análisis se focalizó en el año 2024, período en el que las empresas participantes del Programa Asesores PyMEs atravesaron procesos activos de diagnóstico, acompañamiento técnico e implementación de estrategias de mejora. Este recorte temporal resultó pertinente porque permitió observar con mayor claridad los efectos de las decisiones estratégicas implementadas, una vez que las empresas habían recuperado cierta estabilidad operativa respecto de años previos.

4.2 Método de análisis

El análisis se enmarcó en una estrategia metodológica de corte cualitativo, orientada a comprender las prácticas estratégicas implementadas por las PyMEs seleccionadas. Este enfoque permitió captar en profundidad los significados, percepciones y experiencias que los empresarios atribuyeron a sus decisiones estratégicas en el marco del Proyecto Asesores PyMEs.

Para ello, se aplicaron los siguientes métodos:

4.2.1 Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas con preguntas abiertas a propietarios/as y responsables de gestión de las empresas, con el objetivo de relevar sus percepciones sobre los cambios organizacionales implementados, las decisiones estratégicas adoptadas y los resultados observados tras su participación en el Programa Asesores PyMEs.

4.2.2 Análisis documental

Se efectuó una revisión de los informes técnicos producidos durante el desarrollo del proyecto, que incluyeron diagnósticos organizacionales, planes estratégicos, actas de seguimiento y documentación administrativa. Este procedimiento permitió complementar la información obtenida en las entrevistas y contextualizar los resultados.

4.2.3 Observación directa

Se realizaron visitas presenciales a cada empresa con el fin de registrar evidencias empíricas sobre la aplicación de las estrategias. Este método permitió observar de manera directa la organización del trabajo, las interacciones del personal, el uso de herramientas digitales y las prácticas de atención al cliente. A su vez, permitió triangular los datos obtenidos en las entrevistas y los documentos analizados, fortaleciendo la validez de los resultados.

4.3 Objetivos del trabajo de campo cualitativo

4.3.1 Objetivo general

Identificar cómo las PyMEs del sector comercial que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs en 2024 aplicaron estrategias competitivas en su contexto local, a partir del análisis de sus prácticas organizativas, relatos de sus referentes, documentación técnica y observaciones directas.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características de las PyMEs estudiadas en función de su rubro, tamaño, trayectoria y organización interna, como punto de partida para el análisis.
2. Identificar las estrategias competitivas implementadas por las PyMEs participantes en el Proyecto.
3. Identificar las coincidencias y diferencias entre las estrategias mencionadas, los datos disponibles en los informes del Proyecto Asesores PyMEs y las observaciones directas realizadas en los espacios de trabajo.
4. Identificar cómo las estrategias se expresaron en la práctica, considerando factores facilitadores, obstáculos y dinámicas propias del entorno económico y social local.
5. Identificar las estrategias observadas según categorías teóricas previamente definidas: proceso administrativo, administración estratégica, estrategias genéricas y estrategias digitales.

4.4 Ficha técnica de la investigación

a) Naturaleza del estudio

Esta investigación se enmarcó dentro del enfoque cualitativo, con un carácter exploratorio y descriptivo. Su propósito fue identificar las estrategias competitivas aplicadas por las PyMEs del sector comercial ubicadas en la ciudad de Posadas, Misiones, que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs durante el año 2024, en el marco del acompañamiento técnico impulsado por el Parque de Apoyo Técnico (PATEC) de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNaM).

b) Instrumentos de recolección de información

Para el trabajo de campo se utilizaron dos técnicas principales:

- Entrevistas con preguntas abiertas: dirigidas a propietarios/as, encargados/as o referentes de las empresas, con el objetivo de conocer sus experiencias, decisiones y formas de gestionar su negocio.

Observación directa: se realizaron visitas a las empresas para registrar cómo organizaron su trabajo y cómo aplicaron sus estrategias en el funcionamiento cotidiano. Además, se analizaron documentos técnicos generados por el Programa Asesores PyMEs y gestionados por el PATEC.

c) Características de las preguntas

Las preguntas utilizadas en las entrevistas fueron abiertas, flexibles y orientadas a generar un diálogo natural. Esto permitió que los participantes expresaran sus experiencias con libertad, aportando información desde su propia perspectiva.

d) Población, unidad de análisis y unidad de observación

Población: PyMEs comerciales de la ciudad de Posadas que participaron del Proyecto Asesores PyMEs 2024.

Unidad de análisis: Las PyMEs participantes del proyecto (cada empresa como caso de estudio).

Unidad de observación: Las personas entrevistadas que representaron a cada empresa (propietarios/as, responsables o encargados/as principales).

e) Criterios para elegir a los participantes

Para formar parte del estudio, las empresas debían cumplir con los siguientes criterios:

- Haber participado efectivamente del Proyecto Asesores PyMEs 2024.
- Pertenecer al sector comercial.
- Tener al menos cinco años de actividad sostenida.
- Estar ubicadas dentro de la ciudad de Posadas.

f) Métodos para analizar la información

La información recolectada fue analizada mediante:

- Análisis temático: se identificaron patrones, conceptos y ejes comunes en los discursos de los entrevistados.
- Triangulación de fuentes: se compararon los datos surgidos en las entrevistas con los informes técnicos y con las observaciones directas realizadas en las empresas, lo que permitió construir una interpretación más completa, válida y confiable.

g) Lugar donde se realizó el estudio

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Posadas, Misiones, donde se encuentran ubicadas las empresas participantes y donde opera el Parque de Apoyo Técnico (PATEC) de la FCE-UNaM, institución que facilitó la vinculación con las empresas seleccionadas.

h) Cuestiones éticas

Se garantizó la confidencialidad de la información brindada por cada entrevistado/a. Ningún dato personal o identificadorio fue publicado. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado, aceptando voluntariamente formar parte del estudio.

4.5 Ejecución del trabajo de campo

4.5.1 Identificación de participantes

Para esta investigación, se partió del listado oficial de PyMEs comerciales que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs, impulsado por la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) durante el año 2024. Este listado fue provisto por el Parque de Apoyo Técnico (PATEC), área responsable de coordinar dicho proyecto.

El documento incluyó información básica sobre cada empresa — nombre, rubro principal, años de funcionamiento, ubicación y datos de contacto—. A partir de estos datos, se aplicaron los criterios de inclusión previamente definidos (sector comercial, localización en Posadas, trayectoria mínima de cinco años y participación efectiva en el proyecto). De este modo, se seleccionaron cinco casos para el estudio, representativos del universo de empresas participantes.

4.5.2 Primer contacto con los/las responsables

El primer acercamiento con los/las dueños/as o encargados/as se realizó por vía telefónica. En esta instancia se explicó de manera clara y sencilla el objetivo de la investigación, destacando que se trató de un estudio académico sin fines comerciales ni institucionales.

Se invitó a los/las participantes a colaborar de forma voluntaria y se acordaron, en cada caso, la fecha, el horario y el lugar de la entrevista presencial.

4.5.3 Entrevistas presenciales en sitio

Las entrevistas se realizaron en los propios espacios de trabajo de las PyMEs, lo que permitió observar el ambiente cotidiano, la dinámica interna y la relación directa con el entorno comercial.

Durante cada visita, se llevó a cabo una entrevista abierta en profundidad con la persona responsable del negocio. Estas entrevistas no siguieron un cuestionario rígido, sino que se guiaron por un conjunto de temas definidos según las categorías teóricas del estudio (proceso administrativo, administración estratégica, estrategias competitivas y digitalización).

El objetivo fue generar un diálogo espontáneo y genuino, en el que los/las entrevistados/as pudieran compartir sus experiencias, decisiones, aprendizajes y desafíos en sus propios términos.

Se buscó mantener un clima de confianza y respeto, evitando interrupciones y garantizando la privacidad de la información brindada.

4.5.4 Observación directa

Durante las entrevistas y los recorridos por las empresas, se aplicó una guía de observación estructurada para registrar aspectos como la organización del espacio, el uso de tecnologías, la interacción entre el personal, la atención al cliente y otros elementos vinculados con las estrategias competitivas.

Estas observaciones se registraron mediante notas de campo y, en algunos casos, con apoyo fotográfico previamente autorizado por los participantes. Posteriormente, la información se integró al análisis general, permitiendo complementar y contrastar los datos obtenidos en las entrevistas y en la documentación del Proyecto Asesores PyMEs.

4.5.5 Registro y validación de la información

La información fue registrada durante las entrevistas mediante anotaciones detalladas y, en los casos en que se obtuvo consentimiento, también mediante grabaciones de audio. Este registro permitió analizar con mayor precisión los relatos y revisar los contenidos en caso de ser necesario.

Posteriormente, los datos se organizaron por empresa y por eje temático, lo que facilitó el análisis comparativo entre casos. El proceso analítico se centró en identificar patrones comunes, diferencias significativas y elementos contextuales que ayudaron a comprender cómo cada PyME aplicó sus estrategias competitivas en la práctica.

4.6 Análisis de resultados

Este apartado presenta los hallazgos derivados del trabajo de campo realizado con las cinco PyMEs comerciales que participaron en la edición 2024

del Proyecto Asesores PyMEs, impulsado por el Parque de Apoyo Técnico (PATEC) de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNaM).

El análisis se basó en la información recolectada mediante entrevistas, observación directa y análisis documental, con el propósito de comprender cómo las empresas definieron, aplicaron y ajustaron sus estrategias competitivas en el contexto local de la ciudad de Posadas, Misiones.

Los resultados se organizaron en torno a cuatro categorías de análisis derivadas del marco teórico:

1. Proceso administrativo.
2. Administración estratégica.
3. Estrategias competitivas genéricas (según Porter).
4. Estrategias digitales orientadas al cliente (según Luna González).

Esta organización permitió identificar similitudes, diferencias y patrones comunes entre las empresas analizadas, así como las particularidades que cada una desarrolló en función de su tamaño, rubro y trayectoria.

4.6.1 Información general de las PyMEs analizadas

A continuación, se presenta una tabla con los principales datos de las PyMEs que forman parte de este estudio. Esta información sirve para tener una visión general de cada empresa y para comprender mejor el contexto en el que desarrollan sus estrategias competitivas.

Los aspectos considerados fueron los siguientes:

1. Rubro o actividad principal: Se identificó cuál es la actividad comercial que realiza cada empresa. Esto ayuda a mostrar la diversidad de rubros dentro del grupo de PyMEs seleccionadas.
2. Antigüedad en el mercado: Se registró cuántos años lleva funcionando cada empresa. Este dato permite conocer su trayectoria, su nivel de experiencia y su permanencia frente a los desafíos del entorno.
3. Cantidad de empleados: Se indicó cuántas personas trabajan actualmente en cada empresa. Este dato ayuda a dimensionar su estructura, sus capacidades operativas y su nivel de organización interna.
4. Ubicación geográfica: Todas las empresas se encuentran en la ciudad de Posadas, Misiones. Esto asegura que el análisis se centre en un contexto

territorial específico, lo que permite interpretar mejor las estrategias en relación con el entorno local.

Estos datos generales funcionan como punto de partida para el análisis posterior, ya que permiten relacionar las decisiones estratégicas de cada PyME con su historia, su forma de trabajar y el contexto en el que se desenvuelve. Además, permiten entender mejor el alcance del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM durante el año 2024.

Tabla 4. Características generales de las PyMEs analizadas

Pyme	Actividad/rubro	Antigüedad en años	Cantidad de empleados	Ubicación
Pyme 2	Comercialización de pinturas y barnices de origen nacional y accesorios	5	3	Posadas
Pyme 4	Comercio minorista dedicado a prendas y accesorios de moda	9	4	Posadas
Pyme 8	Minimercado orientado a productos de consumo diario	5	7	Posadas
Pyme 12	Tienda de calzado y marroquinería con productos modernos	6	4	Posadas
Pyme 15	Comercio minorista de muebles y decoración para interiores y exteriores	7	4	Posadas

Nota. La tabla se elaboró con base en los datos proporcionados por el Proyecto Asesores PyMEs (2024), integrando la información relevada durante el trabajo de campo. Elaboración propia.

4.6.2 Presentación del cuadro de categorías de análisis

Para comprender con mayor profundidad cómo trabajaron las PyMEs que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs durante el año 2024, se organizaron una serie de temas o aspectos que orientaron esta investigación.

Estos aspectos permitieron observar cómo las empresas se organizaron, tomaron decisiones, buscaron destacarse frente a la competencia y utilizaron herramientas digitales para mejorar su funcionamiento.

A partir de ellos, se definieron preguntas e indicadores que sirvieron de guía para analizar las estrategias y prácticas competitivas desarrolladas por las PyMEs en su realidad cotidiana.

Tabla 5. Categorías de Análisis para el Estudio de Estrategias Competitivas en PyMEs

Eje conceptual	Variable	Indicadores
Proceso Administrativo	Planificación	Existencia de misión, visión, objetivos, estrategias y presupuestos.
	Organización	División del trabajo, coordinación, estructura organizativa, asignación de funciones.
	Dirección	Estilo de liderazgo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.
	Control	Herramientas y procedimientos para el seguimiento de resultados y cumplimiento de objetivos.

Tabla 5. Categorías de Análisis para el Estudio de Estrategias Competitivas en PyMEs (continuación)

Administración Estratégica	Análisis estratégico	Evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
	Formulación de estrategias	Definición de alternativas y selección de estrategias globales.
	Implementación de estrategias	Traslado de la estrategia al accionar diario, planificación operativa, movilización de recursos.
	Evaluación estratégica	Control de resultados, ajustes y aprendizajes organizacionales.
Estrategias Genéricas	Liderazgo en costos	Reducción de costos, eficiencia operativa.
	Diferenciación	Valor agregado, calidad, marca, atención al cliente.
	Enfoque o nicho	Especialización en segmentos específicos del mercado.

Tabla 5. Categorías de Análisis para el Estudio de Estrategias Competitivas en PyMEs (continuación)

Estrategias Digitales	Presencia digital y comunicación	Uso de redes sociales, gestión de contenido, mensajería con clientes, métricas, reputación online.
	Comercio electrónico y canales de venta online	Venta por redes sociales, tiendas virtuales, marketplaces, integración de pagos digitales.
	Digitalización de procesos internos	Uso de software de gestión, registros digitales, automatización, capacitación digital.
	Estrategias de marketing digital	Campañas pagas, email marketing, SEO local, branding digital.
	Apertura a la transformación digital	Actitudes hacia la tecnología, experiencias previas, obstáculos percibidos.

Nota. Elaboración propia, en base a Luna González (2013), Kotler et al. (2017), OCDE (2021), y otras fuentes pertinentes citadas en el marco teórico.

4.6.3 Análisis comparativo cualitativo

A partir de las entrevistas realizadas a los responsables de las cinco PyMEs seleccionadas, se identificaron similitudes y diferencias en la forma en que estas empresas organizaron su trabajo, tomaron decisiones estratégicas, aplicaron prácticas competitivas y utilizaron herramientas digitales.

Los hallazgos se presentan a continuación, organizados según los cuatro ejes conceptuales definidos en esta investigación: proceso administrativo, administración estratégica, estrategias genéricas y estrategias digitales.

4.6.3.1 Proceso administrativo

a) Planificación

Todas las PyMEs manifestaron contar con algún tipo de objetivos, aunque no siempre los formalizaron por escrito ni los comunicaron de manera estructurada al personal.

La PyME 15 señaló:

“Tenemos muy claros nuestros objetivos: aumentar ventas por canal online, consolidar la base de clientes frecuentes y mantener un stock eficiente” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

En la PyME 2 también se evidenció una planificación definida, orientada al crecimiento y a la fidelización:

“Nuestro objetivo es mejorar las ventas, pero también que el cliente vuelva; tratamos de pensar siempre cómo mejorar la experiencia” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

En cambio, otras empresas trabajaron con una planificación más intuitiva.

La PyME 12 comentó:

“Sabemos hacia dónde queremos ir, pero no lo tenemos escrito, lo hablamos entre nosotros cada tanto” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

La PyME 8 agregó:

“No usamos presupuestos ni planes, pero tratamos de organizarnos cada mes viendo cómo vienen las ventas” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

Estas diferencias reflejaron distintos niveles de formalidad y control en la gestión de objetivos. Las empresas con mayor grado de planificación escrita demostraron mejores mecanismos de seguimiento y previsión, mientras que aquellas con enfoques informales dependieron más de la experiencia empírica del propietario.

b) Organización

En todas las PyMEs existió una división del trabajo, aunque el nivel de definición de roles fue diverso.

La PyME 8 explicó:

“Cada uno ya sabe qué parte le toca: caja, reposición, atención. No necesitamos decirlo todos los días porque trabajamos juntos hace tiempo” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

En la PyME 15, en cambio, se observó una estructura más flexible:

“Nos vamos repartiendo las tareas según el día, no tenemos algo fijo, pero cada quien sabe lo que tiene que hacer” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

La PyME 4 destacó la importancia de coordinar para evitar superposiciones:

“Tratamos de que no se mezclen las tareas, porque si no se genera desorden. Tenemos reuniones cortas cada semana para ver cómo seguimos” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

En tanto, la PyME 12 reconoció:

“Nos cuesta dividimos bien, a veces todos hacemos de todo y se pierde tiempo” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

En conjunto, estos testimonios evidenciaron estructuras de trabajo simples pero funcionales, con un liderazgo centralizado y distribución de tareas basada en la confianza.

c) Dirección

Los estilos de liderazgo variaron entre las empresas. Algunas promovieron una comunicación participativa y clima de cercanía, mientras que otras centralizaron las decisiones en el dueño o responsable principal.

La PyME 4 afirmó:

“Me gusta que trabajemos en equipo, que todos aporten ideas. A veces salen mejores decisiones cuando escuchamos a los chicos” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

La PyME 15 coincidió:

“Intento que todos se sientan parte, incluso los nuevos. Si el ambiente es bueno, el trabajo sale mejor” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Sin embargo, en otros casos predominó un liderazgo más directivo.

La PyME 12 expresó:

“Yo tomo la mayoría de las decisiones, porque conozco bien el negocio. Escucho opiniones, pero al final decido yo” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

Y la PyME 8 añadió:

“A veces hay que marcar el rumbo, porque si no cada uno hace lo que quiere” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

Estas expresiones muestran cómo la dirección en las PyMEs locales se asocia a la figura del propietario, quien combina autoridad, experiencia y cercanía con el equipo.

d) Control

Las prácticas de control fueron heterogéneas. Algunas empresas utilizaron registros diarios, mientras que otras se apoyaron en controles más informales.

La PyME 2 indicó:

“Controlamos stock y ventas todos los días; eso nos ordena y nos permite saber qué se vende más” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

La PyME 15 detalló:

“Revisamos los resultados cada semana, sobre todo las ventas online. Si algo no funciona, lo cambiamos enseguida” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Mientras tanto, la PyME 12 reconoció:

“No tenemos un sistema, vamos viendo. Cuando falta algo o sobra, recién ahí ajustamos” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

La PyME 8 comentó:

“Anotamos las ventas en una planilla simple, pero nos gustaría digitalizarlo más adelante” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

En general, las PyMEs implementaron mecanismos de control básicos y de baja formalidad, orientados a la práctica diaria y no necesariamente integrados en un sistema de indicadores.

Ilustración 1. Comparación de prácticas del proceso administrativo en las PyMEs

Variables del Proceso Administrativo	Objetivos definidos (planificación)					
	Formalización de objetivos (escritos)					
	División del trabajo (Organización)					
	Liderazgo participativo (Dirección)					
	Control de ventas o de Stock (Control)					
		PyMe 2	PyME 4	PyME 8	PyME 12	PyME 15
		PyMEs				

Nota. La figura representa los elementos del proceso administrativo presentes en las cinco PyMEs comerciales analizadas. Las variables consideradas fueron: definición y formalización de objetivos, organización de tareas, estilo de liderazgo y mecanismos de control. Las celdas azules indican la presencia de cada práctica en la empresa, permitiendo observar tanto similitudes como diferencias entre los casos. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas en el Proyecto Asesores PyMEs (2024).

4.6.3.2 Administración estratégica

El análisis de la administración estratégica permitió observar cómo las PyMEs estudiadas analizaron su entorno, formularon acciones y evaluaron resultados sin contar necesariamente con una planificación formalizada. En general, las decisiones surgieron de la experiencia práctica, de las condiciones del mercado local y de la interacción con los asesores del Proyecto Asesores PyMEs.

a) Análisis estratégico

Solo algunas PyMEs realizaron diagnósticos formales con apoyo del equipo asesor.

La PyME 15 explicó:

“Con los asesores hicimos un diagnóstico que nos ayudó a ver qué mejorar, sobre todo en atención al cliente y en redes” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

La PyME 2 coincidió:

“Nos sirvió mucho el análisis que hicimos con ellos, porque vimos cosas que no estábamos mirando, como los cambios en la competencia” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

En contraste, otras empresas reconocieron debilidades y oportunidades de manera más intuitiva. La PyME 12 comentó:

“Sabemos cuáles son nuestras fallas, pero no usamos esas herramientas; lo hablamos entre nosotros y vemos qué podemos cambiar” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

Estas diferencias marcaron distintos niveles de apropiación de herramientas de análisis estratégico. Las empresas que trabajaron con diagnósticos formales mostraron una comprensión más amplia de su entorno competitivo, en línea con lo planteado por Fred R. David (2013), quien sostiene que la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es esencial para formular estrategias sostenibles.

b) Formulación de estrategias

Ninguna de las PyMEs elaboró planes estratégicos escritos, aunque todas tomaron decisiones orientadas a objetivos concretos. Las acciones se definieron a partir de la experiencia del propietario, de las demandas del mercado y de la coyuntura económica.

La PyME 4 relató:

“No tenemos un plan, pero sí metas claras: mantenernos en el mercado y mejorar la atención. Eso lo charlamos seguido” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

La PyME 15 agregó:

“Vamos adaptando las estrategias según cómo está la situación. No siempre se puede planificar todo” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Por su parte, la PyME 8 expresó:

“Nos guiamos por lo que vemos en el día a día. Si baja la venta, cambiamos enseguida el enfoque” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

Estas respuestas evidenciaron que la formulación estratégica en las PyMEs locales se basó en la experiencia y la intuición más que en procesos formales, coincidiendo con lo planteado por Thompson et al. (2020), quienes

afirman que la estrategia también puede surgir de la práctica y la experimentación cotidiana.

c) Implementación de estrategias

Aunque no existieron planes escritos, todas las PyMEs llevaron a cabo acciones deliberadas para sostener o mejorar su competitividad. Entre las medidas más comunes se destacaron la ampliación de horarios, la rotación de productos, la diversificación de la oferta y el uso incipiente de redes sociales como canal de promoción.

La PyME 8 comentó:

“Ahora abrimos más temprano porque vimos que nos conviene para las ventas del día” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

La PyME 12 añadió:

“Empezamos a probar con combos y promociones. No fue idea de nadie, sino algo que surgió viendo lo que hacía la competencia” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

La PyME 2 explicó:

“Aplicamos varias cosas que recomendó el asesor: mejorar la vidriera, usar WhatsApp para avisar ofertas y controlar mejor el stock” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Estas prácticas reflejan la dimensión operativa de la estrategia: decisiones inmediatas, adaptativas y de bajo costo, coherentes con la visión de Porter (1980), quien destaca que la ventaja competitiva también puede provenir de acciones incrementales sostenidas en el tiempo.

d) Evaluación estratégica

La evaluación de resultados fue principalmente empírica y no sistematizada. La mayoría de las empresas ajustó sus decisiones de acuerdo con los resultados observados a corto plazo.

La PyME 2 señaló:

“Cuando una promoción no funciona, la cambiamos. Vamos probando hasta que algo resulta” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

La PyME 4 indicó:

“No llevamos indicadores, pero notamos enseguida cuando las ventas bajan o suben” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

Mientras tanto, la PyME 15 destacó:

“Empezamos a mirar los resultados por semana, no solo al final del mes. Eso nos ayuda a corregir rápido” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Estas prácticas demostraron una evaluación basada en la experiencia, sin el uso de métricas cuantitativas. Según David (2013), este tipo de control empírico puede ser efectivo en entornos de alta flexibilidad, aunque limita la capacidad de aprendizaje organizacional.

Ilustración 2. Comparación de prácticas de administración estratégica en las PyMEs

Variables de Administración Estratégica	Realizó análisis FODA (análisis estratégico)					
	Cuenta con planes estratégicos escritos (formulación)					
	Aplica acciones para mejorar (implementación)					
	Evalúa resultados (evaluación)					
		PyMe 2	PyME 4	PyME 8	PyME 12	PyME 15
PyMEs						

Nota. La figura compara las prácticas de análisis, formulación, implementación y evaluación estratégica observadas en las cinco PyMEs comerciales de la ciudad de Posadas, Misiones. La información se obtuvo a partir de los diagnósticos empresariales elaborados en el marco del Proyecto Asesores PyMEs de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM), año 2024, y de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo. Elaboración propia a partir de entrevistas y documentación del Proyecto Asesores PyMEs (2024).

4.6.3.3 Estrategias genéricas

El análisis de las estrategias competitivas genéricas permitió identificar cómo las PyMEs definieron su forma de competir dentro del mercado local. Siguiendo la clasificación de Porter (1980), se observaron tres enfoques principales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho.

a) Liderazgo en costos

Esta estrategia apareció principalmente en las PyMEs orientadas a productos de consumo básico o de alta rotación, que buscaron competir a través de precios accesibles y eficiencia operativa.

La PyME 8 explicó:

“Nuestros precios son competitivos, por eso la gente vuelve. Preferimos ganar menos, pero vender más” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

De manera similar, la PyME 2 destacó:

“La clave es mantener precios bajos sin perder calidad. Lo controlamos todo el tiempo, porque el cliente compara mucho” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Otra empresa, la PyME 4, señaló:

“Intentamos ajustar los costos, sobre todo en proveedores y logística. Es la única forma de sostenernos con tanta competencia” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

Estas expresiones demostraron que las estrategias de liderazgo en costos en las PyMEs locales no se basaron en economías de escala, sino en la reducción de gastos internos y en la gestión eficiente de recursos. Esto coincide con Porter (1980), quien advierte que las empresas pequeñas pueden alcanzar ventajas de costos mediante estructuras simples y flexibles, adaptadas a entornos de alta competencia.

b) Diferenciación

Las estrategias de diferenciación fueron las más frecuentes entre las PyMEs analizadas. Las empresas buscaron destacarse a través de la calidad del servicio, la atención personalizada, la estética del local o la identidad de marca.

La PyME 12 comentó:

“Lo que nos diferencia es el diseño moderno, la buena atención y el ambiente cuidado del local” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

La PyME 15 añadió:

“Queremos que el cliente sienta que entra a un lugar distinto. La presentación y la experiencia son parte del producto” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Por su parte, la PyME 4 afirmó:

“Nuestro valor es el asesoramiento. No vendemos solo el producto, sino que ayudamos al cliente a elegir lo que necesita” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

En todos los casos, la diferenciación se basó en intangibles vinculados a la atención y la confianza.

De acuerdo con Porter (1980), la diferenciación permite a las empresas fidelizar clientes incluso cuando los precios son más altos, algo especialmente valioso para las PyMEs del sector comercial, donde el trato personal constituye una ventaja competitiva difícil de imitar.

c) Enfoque o nicho

Solo algunas PyMEs adoptaron un enfoque de especialización, orientando sus productos o servicios a un segmento de clientes específico.

La PyME 15 detalló:

“Apuntamos a un público que valora el diseño y la decoración personalizada. No todos buscan eso, pero los que lo hacen vuelven siempre” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

La PyME 4 agregó:

“Trabajamos con un público joven y de nivel medio, que busca productos accesibles, pero con estilo. Esa es nuestra base” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

En contraste, la PyME 2 explicó:

“Vendemos a todo tipo de gente, no tenemos un público definido. El que entra, compra” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Estos testimonios revelaron que las estrategias de enfoque fueron menos frecuentes, aunque efectivas en los casos donde se combinó especialización con diferenciación.

Esto coincide con Porter (1980), quien plantea que las empresas con recursos limitados pueden obtener ventajas sostenibles si concentran sus esfuerzos en un segmento bien definido del mercado.

Ilustración 3. Comparación de estrategias genéricas en las PyMEs

Variables de Estrategias Genéricas	Reducción de Costos// Eficiencia (Liderazgo en costos)					
	Ofrece valor agregado o diferenciación de prod. Serv. (Diferenciación)					
	Enfocada en Nicho o segmento específico (Enfoque)					
		PyMe 2	PyME 4	PyME 8	PyME 12	PyME 15
		PyMEs				

Nota. Esta figura muestra cómo cada PyME aborda su estrategia de competencia en función de tres enfoques clásicos: liderazgo en costos (buscar eficiencia o precios bajos), diferenciación (ofrecer algo distinto en calidad, atención o imagen) y enfoque en nichos específicos del mercado. La mayoría de las empresas apuestan por la diferenciación, mientras que otras aplican estrategias mixtas, como combinar asesoramiento técnico con precios competitivos (PyME 2) o centrarse en un segmento particular (PyME 15). Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas en el Proyecto Asesores PyMEs (2024)

4.6.3.4 Estrategias digitales

El análisis de las estrategias digitales permitió observar el grado de adopción tecnológica y el uso de herramientas digitales por parte de las PyMEs participantes. Siguiendo la clasificación propuesta por Luna González (2013), se consideraron cinco dimensiones: presencia digital y comunicación, comercio electrónico, digitalización de procesos internos, marketing digital y apertura a la transformación tecnológica.

a) Presencia digital y comunicación

Todas las PyMEs utilizaron redes sociales, principalmente Instagram y WhatsApp Business, aunque con diferentes niveles de frecuencia, planificación y profesionalización.

La PyME 2 comentó:

“Es nuestra forma de mostrar lo que hacemos. Publicamos todos los días y contestamos rápido los mensajes” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

La PyME 15 añadió:

“Nos esforzamos para mantener el perfil activo porque muchos clientes llegan por Instagram” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

En cambio, la PyME 12 reconoció:

“Subimos cosas cuando tenemos tiempo, pero no seguimos un orden ni usamos diseño profesional” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

La PyME 8 expresó:

“Tenemos redes, pero no las usamos tanto. La mayoría de los clientes viene por recomendación” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

Estas respuestas evidenciaron que la presencia digital se concentró en la exposición básica de productos, sin planificación de contenidos ni métricas de alcance. Coincidiendo con Luna González (2013), se observó un uso inicial de herramientas digitales centrado más en la visibilidad que en la construcción de estrategias de comunicación integral.

b) Comercio electrónico

El uso de canales digitales para la venta directa fue limitado. Solo algunas PyMEs implementaron ventas online a través de tiendas virtuales o marketplaces, mientras que la mayoría gestionó sus operaciones mediante redes sociales y mensajes directos.

La PyME 4 relató:

“Vendemos por Instagram y coordinamos el pago por WhatsApp. No tenemos tienda online todavía” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

La PyME 15 explicó:

“Usamos Tienda Misiones para probar la venta online, pero cuesta mantenerlo activo” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

La PyME 12 señaló:

“No hacemos ventas por internet, la gente prefiere venir al local” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

Esto demostró un uso incipiente del comercio electrónico como canal estructurado. En la mayoría de los casos, las ventas digitales dependieron de la

interacción personal del dueño con el cliente, lo que refleja una fase temprana de digitalización, en línea con los hallazgos de la OCDE (2021) sobre PyMEs latinoamericanas.

c) Digitalización de procesos internos

En cuanto a la gestión interna, la mayoría de las PyMEs no utilizó software especializado ni herramientas automatizadas. Los registros se realizaron de manera manual y con planillas básicas.

La PyME 2 indicó:

“Llevamos el control de stock y ventas en planillas de Excel. Antes lo hacíamos a mano, ahora al menos lo tenemos ordenado” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

La PyME 8 mencionó:

“No tenemos sistema, todo lo manejamos en cuadernos o por WhatsApp” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

La PyME 15 afirmó:

“Queremos incorporar un software, pero todavía no sabemos cuál elegir” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Estas declaraciones confirmaron la escasa integración tecnológica en los procesos administrativos. Coincidiendo con Luna González (2013), las PyMEs suelen dar prioridad a la gestión comercial y relegar la automatización de tareas internas, debido a barreras de capacitación y costos.

d) Estrategias de marketing digital

Ninguna de las empresas desarrolló campañas pagas de publicidad digital ni implementó estrategias de email marketing o posicionamiento SEO. El uso de redes se limitó a la difusión de productos o promociones.

La PyME 4 expresó:

“Publicamos fotos de lo que entra nuevo, pero no usamos publicidad paga” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

La PyME 12 admitió:

“No tenemos una estrategia digital, subimos cosas cuando podemos” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

En contraste, la PyME 2 comentó:

“Nos interesa aprender más sobre publicidad digital. Nos dijeron que podríamos vender más si lo hacemos bien” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

En general, las acciones de marketing digital fueron espontáneas y sin planificación formal, reflejando la falta de competencias digitales específicas dentro del personal. Esto corrobora lo señalado por Kotler et al. (2017), quienes destacan que el marketing digital requiere estrategias sostenidas y orientadas al cliente, no simples publicaciones ocasionales.

e) Apertura a la transformación digital

Todas las PyMEs reconocieron el valor de la tecnología para mejorar su competitividad, aunque manifestaron obstáculos vinculados a tiempo, formación y recursos económicos.

La PyME 4 indicó:

“Necesitamos más acompañamiento para saber qué herramientas usar. No queremos equivocarnos invirtiendo mal” (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

La PyME 8 mencionó:

“Sabemos que hay que modernizarse, pero a veces no se puede por falta de dinero o de conocimiento” (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

La PyME 15 agregó:

“Nos gustaría capacitarnos más, pero cuesta encontrar tiempo para hacerlo” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Estas percepciones revelaron una actitud positiva hacia la innovación, pero también una dependencia de programas de acompañamiento institucional, como el Proyecto Asesores PyMEs.

De acuerdo con Luna González (2013), la transformación digital en pequeñas empresas no solo implica adoptar tecnología, sino también desarrollar capacidades de aprendizaje organizacional y cultura digital sostenida.

Ilustración 4. Comparación de estrategias digitales en las PyMEs

Variables de Estrategias Digitales	Uso de redes sociales (presencia Digital)					
	Frecuencia activa en redes					
	Venta online (redes, tienda, markesplace)					
	Medios de pago digitales					
	Uso de software o sistemas de gestión					
	Automatización// digitalización de procesos					
	Publicidad digital/promociones en redes					
	Apertura al cambio tecnológico					
		PyMe 2	PyME 4	PyME 8	PyME 12	PyME 15
		PyMEs				

Nota. La figura representa la presencia de diferentes variables asociadas a las estrategias digitales en las cinco PyMEs comerciales analizadas. Las variables incluyen: uso y frecuencia de redes sociales, venta online, medios de pago digitales, uso de software de gestión, automatización de procesos, publicidad digital y apertura al cambio tecnológico. Las celdas azules indican la presencia de la práctica o herramienta digital en la empresa, mientras que las celdas en blanco representan su ausencia. Elaboración propia a partir de entrevistas y documentos del Proyecto Asesores PyMEs (2024).

4.6.4 Análisis documental

El análisis documental se basó en la revisión de los informes técnicos y diagnósticos elaborados por el equipo asesor del Proyecto Asesores PyMEs durante el año 2024. Estos documentos proporcionaron información relevante sobre la estructura organizacional, la gestión administrativa y las estrategias competitivas aplicadas por las empresas participantes.

Los informes incluyeron datos sobre planificación, organización interna, prácticas comerciales, uso de tecnologías, desempeño económico y propuestas de mejora elaboradas en conjunto con los asesores del Parque de Apoyo Técnico (PATEC).

Esta fuente documental resultó fundamental para contrastar y complementar los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas y la observación directa, permitiendo establecer una triangulación metodológica. A partir de esta comparación, se identificaron patrones de coherencia entre los tres tipos de evidencia, así como diferencias significativas entre lo declarado por los empresarios y lo registrado por el equipo técnico.

4.6.4.1 Resultados del diagnóstico institucional del Proyecto Asesores PyMEs

El diagnóstico institucional brindó información valiosa sobre los aspectos estructurales y estratégicos de las PyMEs analizadas. En particular, permitió evaluar su nivel de formalización administrativa, la planificación estratégica implementada y el grado de incorporación tecnológica alcanzado.

Los datos documentales reflejaron avances en la organización operativa de algunas empresas, así como dificultades persistentes vinculadas con la falta de planificación escrita y la gestión digital. Este material sirvió como punto de apoyo para la interpretación de los resultados cualitativos presentados en los apartados anteriores.

a) Proceso administrativo

Planificación

Las cinco empresas demostraron cierto nivel de planificación, aunque no todas contaron con misión y visión formalizadas. Las PyMEs 15 y 2 obtuvieron puntajes altos (5), evidenciando una planificación clara y metas definidas. La responsable de la PyME 15 señaló: *“Sabemos a dónde queremos llegar y trabajamos con objetivos por trimestre”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024). De manera similar, en la PyME 2 se expresó: *“Cada año nos proponemos metas nuevas, aunque no las escribimos, las tenemos claras”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

En contraste, la PyME 12 recibió el puntaje más bajo (1), lo cual se relacionó con la ausencia de registros formales y de una planificación estratégica sistemática. Su propietaria comentó: *“Tenemos ideas y metas, pero nada por escrito”* (Entrevista personal, PyME 12, 2024). Esta situación fue frecuente entre las empresas más pequeñas, donde la planificación se mantuvo principalmente de forma oral e intuitiva.

Organización

En la mayoría de las empresas se identificaron estructuras básicas de división del trabajo. Las PyMEs 4 y 8 mostraron una clara delimitación de funciones y tareas cotidianas. La encargada de la PyME 8 explicó: *“Cada uno sabe su parte: caja, reposición y atención; así evitamos confusiones”* (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

En la PyME 4, el propietario destacó la importancia del orden interno: *“Nos organizamos por sectores; eso nos ayuda a ser más ágiles y a no pisarnos el trabajo”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

En cambio, la PyME 15 presentó debilidades en la formalización de roles y en la comunicación interna (puntajes de 2), lo que sugirió la necesidad de fortalecer la organización operativa y mejorar la coordinación entre áreas.

Dirección

Las formas de liderazgo tendieron a ser centralizadas, concentrando la toma de decisiones en los propietarios o encargados principales. Sin embargo, la PyME 4 mostró una apertura participativa más marcada. Su referente afirmó: *“Trato de escuchar al equipo antes de decidir; eso nos ayuda a mejorar juntos”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

De manera similar, en la PyME 15 se destacó el compromiso del personal: *“Busco que todos aporten ideas, porque ellos están en contacto directo con los clientes”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

En las demás empresas, el liderazgo se mantuvo más bien directivo, basado en la experiencia del dueño y en decisiones rápidas frente a las necesidades del día a día.

Control

El control de las operaciones varió entre las PyMEs. Las empresas 2 y 15 implementaron mecanismos sistemáticos para evaluar resultados. La propietaria de la PyME 2 señaló: *“Controlamos stock y ventas todos los días; eso nos ordena y evita pérdidas”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024). Por su parte, en la PyME 15 se registraron controles más estructurados: *“Revisamos cada fin de semana el movimiento de caja y las ventas online; así ajustamos el stock”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

En las demás empresas, el control fue empírico y reactivo. La PyME 12, por ejemplo, reconoció que *“solo miramos cómo van las ventas al final del mes”* (Entrevista personal, PyME 12, 2024), lo que refleja la falta de un seguimiento formalizado.

b) Administración estratégica

Análisis estratégico

Solo en la PyME 15 se evidenció un uso sistemático del análisis FODA, realizado con acompañamiento del equipo asesor. Esta empresa alcanzó un puntaje alto (5) y contó con un diagnóstico detallado que sirvió como base para definir acciones. Su propietaria comentó: *“Con los asesores hicimos el FODA y ahí nos dimos cuenta de que nuestra debilidad era no tener procesos escritos”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

En cambio, las demás empresas analizaron su entorno de manera intuitiva, sin herramientas formales. El responsable de la PyME 8 expresó: *“Sabemos lo que pasa en el mercado, pero lo evaluamos hablando con los clientes o mirando lo que hace la competencia”* (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

Esto reflejó diferentes niveles de comprensión estratégica y la ausencia de metodologías sistemáticas de diagnóstico.

Formulación e implementación de estrategias

En general, no se detectó la existencia de planes estratégicos escritos. Las decisiones surgieron de la experiencia práctica y de las recomendaciones del entorno o del propio programa Asesores PyMEs. No obstante, todas las empresas implementaron acciones orientadas a mejorar su competitividad, como ampliación de horarios, ajustes de precios o renovación de productos.

La dueña de la PyME 4 relató: *“Después del asesoramiento cambiamos la disposición del local y mejoró mucho la circulación de los clientes”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

En la PyME 2 también se observó un proceso activo de adaptación: *“Probamos distintas promociones y vimos cuáles funcionaban mejor; fue un aprendizaje constante”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Estas experiencias mostraron que, aun sin planificación formal, las empresas lograron traducir ideas estratégicas en acciones concretas.

- Evaluación estratégica

El monitoreo de resultados fue limitado y, en la mayoría de los casos, empírico. Solo las PyMEs 2 y 15 llevaron a cabo revisiones periódicas de sus decisiones. En la PyME 15, la propietaria señaló: *“Cada tres meses analizamos qué estrategias funcionaron y qué debemos ajustar”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Por su parte, en la PyME 2 se verificó una evaluación práctica: *“Cuando una promoción no da resultados, la cambiamos enseguida; no esperamos al cierre del mes”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

En el resto de las empresas, la evaluación se basó en la percepción diaria o en la comparación informal de ventas, sin indicadores objetivos. Esto confirmó que el seguimiento de resultados constituye una de las áreas con mayor potencial de mejora.

c) Estrategias genéricas

- Liderazgo en costos

El liderazgo en costos fue identificado en las empresas que ofrecían productos de consumo básico y operaban en mercados con alta sensibilidad al precio. La PyME 8 mantuvo precios competitivos y una estructura de costos reducida. Su propietaria afirmó: *“Nos esforzamos por tener los mejores precios de la zona; eso hace que la gente vuelva”* (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

De modo similar, la PyME 2 priorizó la eficiencia operativa antes que la diferenciación. Uno de los entrevistados explicó: *“Controlamos cada gasto y compramos al por mayor; preferimos ganar menos, pero vender más”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Este tipo de estrategia se apoyó en el volumen de ventas y en la atención directa al cliente como forma de sostener la rentabilidad.

Diferenciación

La diferenciación fue la estrategia predominante entre las PyMEs analizadas, especialmente en rubros como moda, calzado, decoración y diseño. La PyME 12 apostó a la calidad y la experiencia del cliente: *“Lo que nos*

diferencia es el diseño moderno, la buena atención y el ambiente cuidado del local” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

En la PyME 4, la estrategia se basó en la cercanía y la atención personalizada: *“Conocemos a nuestros clientes y sabemos lo que buscan; eso marca la diferencia”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024). Ambos casos confirmaron la importancia de los factores relacionales y del valor percibido, más allá del precio, como sostén de la ventaja competitiva (Porter, 1980).

- Enfoque o nicho

El enfoque o especialización apareció en menor medida, aunque algunas PyMEs mostraron rasgos de segmentación deliberada. La PyME 15 orientó su propuesta hacia un público específico que valoraba el diseño y la personalización. Su responsable expresó: *“No buscamos vender masivamente; apuntamos a quienes aprecian los detalles y la estética”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Por su parte, la PyME 4 definió un nicho asociado al público joven y urbano, con un estilo de comunicación más moderno. En palabras de su encargada: *“Nuestro local está pensado para gente que quiere algo distinto, actual, no lo típico”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024). Estas estrategias mostraron cómo las empresas más pequeñas pueden sostener su competitividad al enfocarse en segmentos específicos del mercado, combinando diferenciación y cercanía.

d) Estrategias digitales

- Presencia digital y comunicación

Todas las PyMEs utilizaron redes sociales como principal canal de comunicación con sus clientes, especialmente Instagram y WhatsApp Business, aunque con diferentes niveles de frecuencia y profesionalización.

La PyME 2 mantuvo una actividad constante: *“Publicamos todos los días, porque es nuestra forma de mostrar lo que hacemos y atraer clientes nuevos”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Por su parte, la PyME 4 combinó redes y mensajería directa para sostener la cercanía: *“Contestamos enseguida por WhatsApp, eso hace que los clientes se sientan atendidos”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

En otras empresas, como la PyME 12, el uso de redes fue esporádico y sin planificación, reflejando un manejo más intuitivo de la comunicación digital.

- Comercio electrónico

El comercio electrónico fue limitado entre las empresas estudiadas. Solo las PyMEs 15 y 2 integraron canales de venta digital o medios de pago electrónicos.

En la PyME 15 se destacó: *“Vendemos por redes y usamos links de pago, pero todavía no tenemos tienda online”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024). En cambio, la PyME 2 optó por combinar lo presencial con pedidos digitales: *“Nos hacen muchos encargos por Instagram, después pasan a retirar o les enviamos por mensajería”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

El resto de las empresas dependió casi exclusivamente del contacto presencial, lo que limitó la posibilidad de ampliar su mercado o fidelizar clientes mediante plataformas digitales.

- Digitalización de procesos internos

El uso de herramientas digitales para la gestión interna fue escaso. Solo la PyME 2 implementó controles básicos informatizados: *“Registramos las ventas y el stock en una planilla digital; eso nos simplificó mucho”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024). De manera similar, en la PyME 15 se incorporaron sistemas de facturación digital: *“Ahora usamos comprobantes electrónicos y eso nos ordena mejor”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Las demás PyMEs mantuvieron procesos manuales, con registros en papel o cuadernos. Este patrón evidenció la brecha digital existente entre la adopción de herramientas básicas y la incorporación de sistemas integrados de gestión.

- Estrategias de marketing digital

Las estrategias de marketing digital fueron incipientes. La mayoría de las empresas utilizó redes solo para mostrar productos, sin campañas pagas ni segmentación de audiencias. La propietaria de la PyME 4 indicó: *“Subimos fotos lindas, pero no hacemos publicidad; todavía no nos animamos a invertir”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024). En la PyME 15 también se observó un manejo espontáneo: *“Publicamos cuando tenemos tiempo o cuando entra mercadería nueva”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

Esto reflejó que, aunque existe conciencia sobre la importancia de las redes, aún no se ha desarrollado una estrategia comunicacional planificada que potencie la identidad digital de las empresas.

- Apertura a la transformación digital

Todas las PyMEs reconocieron el valor de la tecnología para mejorar su competitividad, aunque manifestaron limitaciones vinculadas con la falta de conocimientos, tiempo o recursos. Una de las entrevistadas señaló: *“Sabemos que tenemos que digitalizarnos más, pero no sabemos por dónde empezar”* (Entrevista personal, PyME 12, 2024). Otra, de la PyME 4, expresó: *“Necesitamos más acompañamiento para saber qué herramientas usar; a veces no tenemos a quién consultar”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

Estas declaraciones evidenciaron una actitud positiva hacia la digitalización, pero también una dependencia del apoyo institucional para avanzar en la implementación de herramientas tecnológicas sostenibles (Luna González, 2013).

4.6.4.2 Conclusión del análisis documental.

El diagnóstico institucional aportó una visión técnica sobre el estado actual de las empresas en relación con la planificación, la organización, la comercialización y la digitalización. Al comparar estos resultados con los datos recabados mediante entrevistas y observaciones directas, se ratificó que las PyMEs del sector comercial de Posadas atravesaron procesos de mejora heterogéneos, condicionados por sus capacidades internas y por el grado de acompañamiento recibido.

En particular:

Se evidenciaron avances significativos en estrategias de diferenciación y gestión operativa en las PyMEs 4 y 15, donde la planificación comercial, la imagen del local y la atención al cliente reforzaron su posicionamiento competitivo.

Persistió una baja formalización de la planificación estratégica en la mayoría de los casos, lo que limitó la continuidad de las acciones y la medición de resultados.

Las estrategias digitales representaron un desafío transversal, con brechas notorias en las PyMEs 8 y 12, que mostraron escaso uso de herramientas tecnológicas y dependencia de métodos tradicionales de gestión.

El acompañamiento del Proyecto Asesores PyMEs fue valorado por todos los participantes, aunque no todas las empresas lograron sostener en el tiempo los cambios sugeridos por los equipos técnicos del PATEC.

Estos hallazgos coincidieron con lo planteado por Porter (1980) respecto a que la ventaja competitiva es dinámica y requiere actualización constante, y con Luna González (2013), quien subraya que la digitalización y la planificación estratégica son procesos graduales que demandan aprendizaje y apoyo técnico sostenido.

En síntesis, el análisis documental permitió confirmar la utilidad del diagnóstico institucional como herramienta de gestión, pero también reveló la necesidad de reforzar el acompañamiento posterior para asegurar la implementación y permanencia de las estrategias competitivas en las PyMEs locales. Esta conclusión sirvió de base para la etapa siguiente, centrada en la triangulación metodológica de los datos y la interpretación integral de los resultados obtenidos.

Ilustración 5. Cumplimiento de variables según el análisis documental en cinco PyMEs del sector comercial de Posadas, Misiones (2024)

Variables	Planificación					
	Organización interna					
	Dirección y control					
	Administración estratégica					
	Estrategias genéricas (diferenciación / costos / nicho)					
	Estrategias digitales					
		PyMe 2	PyME 4	PyME 8	PyME 12	PyME 15
		PyMEs				

Nota. La figura representa el cumplimiento de variables importantes identificadas en los informes técnicos del Proyecto Asesores PyMEs (2024) para las cinco empresas analizadas. Las celdas azules indican la presencia de evidencias documentales que respaldan la aplicación de las prácticas, mientras que las celdas blancas reflejan su ausencia o desarrollo incipiente. Elaboración propia en base a informes técnicos del Proyecto Asesores PyMEs de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM), año 2024.

4.6.5 Triangulación metodológica: comparación entre entrevistas, observación y documentos

Para lograr una comprensión más profunda y completa sobre el funcionamiento de las PyMEs comerciales que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs 2024, se aplicó una estrategia de triangulación metodológica. Esta técnica consistió en comparar los datos obtenidos a través de tres fuentes distintas:

- 1- las entrevistas realizadas a los responsables de las empresas,
- 2- las observaciones directas efectuadas durante las visitas a sus espacios de trabajo, y
- 3- los documentos elaborados por el equipo asesor del proyecto.

El objetivo de esta triangulación fue validar la información, identificar coincidencias y detectar diferencias entre lo que los empresarios expresaron, lo

que efectivamente se observó en la práctica y lo que quedó registrado en los informes técnicos.

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2022), la triangulación en estudios cualitativos permite aumentar la credibilidad y la riqueza interpretativa de los resultados, al integrar distintas perspectivas sobre un mismo fenómeno. En este caso, su aplicación resultó fundamental para obtener una visión integral de cómo las PyMEs diseñaron, implementaron y experimentaron sus estrategias competitivas dentro del contexto del programa.

Esta comparación entre métodos contribuyó a reforzar la validez de los hallazgos y aportar una mirada más amplia sobre las estrategias, los procesos organizativos y las prácticas reales implementadas por las empresas.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de esta triangulación, organizados según los cuatro ejes temáticos definidos en la investigación:

- 1- proceso administrativo,
- 2- administración estratégica,
- 3- estrategias genéricas y
- 4- estrategias digitales.

En cada caso, se señalan las coincidencias entre las tres fuentes analizadas, así como las contradicciones o vacíos detectados.

4.6.5.1 Triangulación de la información por categoría

a) Proceso administrativo

Planificación

La triangulación de la información mostró un nivel variable de coherencia entre lo expresado por los empresarios, lo observado en el campo y lo documentado en los informes del proyecto.

Las PyMEs 15 y 2 presentaron coincidencia plena entre los tres instrumentos: en las entrevistas, ambas mencionaron objetivos estratégicos y comerciales definidos; durante la observación, se visualizaron carteles con metas y planificaciones de promociones; y en los documentos institucionales se registraron acciones concretas vinculadas con la consolidación de la clientela, la mejora de stock y el aumento de ventas. Una de las responsables señaló: “Cada

año fijamos objetivos para mejorar ventas y fidelizar clientes, y tratamos de cumplirlos paso a paso” (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

En cambio, la PyME 12 manifestó tener objetivos generales no formalizados. Este aspecto se corroboró en la observación —donde no se hallaron carteles ni registros escritos— y en los informes del proyecto, donde no se incluyeron planes a futuro. Una entrevistada explicó: “Sabemos hacia dónde queremos ir, pero no lo ponemos por escrito” (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

Esta situación evidenció un tipo de planificación más intuitiva que estructurada, característica frecuente en las pequeñas empresas familiares del sector comercial.

Por su parte, las PyMEs 4 y 8 declararon objetivos de corto plazo, enfocados principalmente en las ventas semanales, lo que se observó en rutinas operativas diarias más que en una planificación formal. En sus documentos tampoco se detallaron metas estratégicas, lo que reforzó la ausencia de planificación escrita y la dependencia de decisiones reactivas frente al entorno inmediato.

b) Administración estratégica

- Análisis estratégico

La triangulación de la información reveló un nivel de coherencia dispar entre las fuentes consultadas. Solo la PyME 15 evidenció un uso sistemático de herramientas de diagnóstico estratégico, con acompañamiento del equipo asesor del Proyecto Asesores PyMEs. En su entrevista, la propietaria afirmó: *“Con los asesores hicimos el FODA y eso nos ayudó a ver qué mejorar”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024). Este procedimiento se corroboró en los informes del proyecto y en las observaciones de campo, donde se registraron evidencias de planificación activa.

En cambio, la PyME 8 analizó su entorno de manera más empírica, apoyándose en la experiencia cotidiana. Su responsable expresó: *“Nos guiamos por lo que pasa en el mercado y por lo que dicen los clientes; no usamos herramientas formales”* (Entrevista personal, PyME 8, 2024).

Estas diferencias mostraron que, aunque todas las empresas reflexionaron sobre su entorno competitivo, pocas lo hicieron mediante instrumentos estratégicos sistematizados.

- Formulación e implementación de estrategias

En la mayoría de las empresas no se detectó la existencia de planes estratégicos escritos. Las decisiones surgieron de la experiencia práctica, de la intuición y, en algunos casos, de las recomendaciones del propio programa Asesores PyMEs.

La PyME 4, por ejemplo, redefinió su disposición interna luego del diagnóstico: *“Después del asesoramiento cambiamos la organización del local y mejoró mucho la circulación de los clientes”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024).

De modo similar, en la PyME 2 se implementaron acciones deliberadas orientadas a mejorar la competitividad, como la incorporación de promociones y ampliación de horarios: *“Probamos distintas promociones y vimos cuáles funcionaban mejor; fue un aprendizaje constante”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

En conjunto, las observaciones y los documentos confirmaron que las estrategias se aplicaron en la práctica, aunque no fueron formalizadas como planes escritos, reflejando un proceso de aprendizaje estratégico progresivo.

- Evaluación estratégica

La triangulación mostró que la evaluación de resultados fue limitada y mayormente empírica. Solo las PyMEs 2 y 15 realizaron revisiones periódicas sobre las decisiones implementadas. La propietaria de la PyME 15 comentó: *“Cada tres meses analizamos qué estrategias funcionaron y qué debemos ajustar”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024). Por su parte, en la PyME 2 se evidenció una práctica más reactiva: *“Cuando una promoción no da resultados, la cambiamos enseguida; no esperamos al cierre del mes”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

En las demás empresas, la evaluación se basó en la percepción o en la comparación informal de ventas, sin indicadores objetivos. Esta falta de seguimiento formal limitó la posibilidad de medir el impacto de las decisiones estratégicas y coincidió con lo planteado por David (2013), quien señala que la

evaluación sistemática es esencial para mantener la coherencia entre los objetivos y los resultados organizacionales.

c) Estrategias genéricas

- Liderazgo en costos

La triangulación de la información mostró que esta estrategia fue más visible en las PyMEs que operan con productos de consumo masivo, donde la variable precio resulta indispensable para competir. La PyME 8 manifestó aplicar políticas activas de precios competitivos: *“Nuestros precios son los más bajos del rubro; preferimos ganar por volumen que por margen”* (Entrevista personal, PyME 8, 2024). Esta afirmación coincidió con lo observado en el punto de venta —carteles de descuentos y promociones visibles— y con los registros documentales, donde se consignaron estrategias de fidelización basadas en precios accesibles.

De igual modo, la PyME 2 buscó mantener precios estables como herramienta para atraer y retener clientes. Su propietaria señaló: *“Tratamos de no remarcar tanto; el cliente valora que mantengamos precios razonables”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024). Estas prácticas demostraron una orientación hacia la eficiencia operativa y el control de costos, aspectos vinculados al liderazgo en costos propuesto por Porter (1980).

- Diferenciación

La mayoría de las empresas adoptó estrategias de diferenciación, especialmente aquellas vinculadas a rubros como moda, calzado, diseño y decoración.

La PyME 12 expresó: *“Nos destacamos por la atención personalizada y el estilo moderno de los productos; eso hace que el cliente vuelva”* (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

Durante la observación, se verificó la ambientación cuidada del local y la interacción cercana con los clientes, confirmando esta orientación hacia la experiencia de compra.

Asimismo, la PyME 4 reforzó su identidad visual y la comunicación digital luego del asesoramiento recibido. La dueña comentó: *“Mejoramos las redes y la imagen del local; eso nos ayudó a posicionarnos mejor”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024). Estos hallazgos coincidieron con los documentos

institucionales, que destacaron la diferenciación como una de las fortalezas centrales del negocio.

En conjunto, las evidencias mostraron que la diferenciación se apoyó en la calidad del servicio, la personalización del trato y la coherencia de la imagen comercial, en línea con lo planteado por Porter (1980) respecto a la creación de valor percibido por el cliente.

- Enfoque o nicho

Algunas PyMEs implementaron estrategias de enfoque dirigidas a segmentos específicos del mercado, priorizando la especialización antes que la amplitud de público. La PyME 15 orientó su propuesta a un grupo de clientes que valoran el diseño y la decoración personalizada. Su responsable explicó: *“Apuntamos a personas que buscan productos únicos, no masivos; esa es nuestra ventaja”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024). La observación de campo corroboró esta estrategia: se registraron productos exclusivos, atención detallada y asesoramiento personalizado.

En contraste, otras PyMEs, como la 2 y la 8, mostraron un enfoque más generalista, atendiendo públicos amplios sin segmentación definida. Aun así, en algunos casos se identificaron intentos incipientes por definir nichos de clientela —por ejemplo, estudiantes o familias jóvenes— según la ubicación y el tipo de producto.

De esta manera, el análisis evidenció que las PyMEs locales tienden a combinar estrategias de diferenciación con enfoques parciales de segmentación, sin formalizarlas como tales. Esta tendencia coincide con lo planteado por Porter (1980), quien advierte que las empresas pequeñas pueden sostener ventajas competitivas cuando concentran sus recursos en un segmento específico del mercado.

Ilustración 6. Triangulación de la información sobre el proceso administrativo en cinco PyMEs comerciales

PyME	Pyme 2			
	PyME 4			
	PyME 8			
	PyME 12			
	PyME 15			
		Entrevista vs. observación	Entrevista vs. documentos	Observación vs. documentos
Fuente				

Nota. La figura representa el nivel de coincidencia entre las tres fuentes de información (entrevistas, observación y documentos) en el eje del proceso administrativo. Los colores indican el grado de correspondencia: azul oscuro (coincidencia plena), verde (coincidencia parcial) y blanco (sin coincidencia). *Elaboración propia en base a entrevistas, observaciones y documentos del Proyecto Asesores PyMEs (2024).*

b) Administración estratégica

Análisis estratégico

La triangulación de la información evidenció diferencias claras entre las empresas respecto del uso de herramientas analíticas. Solo las PyMEs 15 y 2 realizaron diagnósticos formales con apoyo del equipo asesor, incorporando el análisis FODA como base para definir acciones. La propietaria de la PyME 15 comentó: *“Con los asesores hicimos el diagnóstico y nos dimos cuenta de que debíamos mejorar el control de stock y la comunicación interna”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024). Del mismo modo, la PyME 2 señaló: *“El FODA nos sirvió para ordenar ideas; antes veíamos todo junto y ahora entendemos qué depende de nosotros y qué no”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Durante las observaciones de campo se constataron materiales impresos con matrices de análisis, mientras que en los documentos del proyecto se registraron informes de diagnóstico que confirmaron la aplicación de esta herramienta. En contraste, las demás empresas mencionaron fortalezas y

amenazas de manera general, sin evidencias documentales ni registros escritos, lo que indica un uso más intuitivo del análisis estratégico.

Formulación de estrategias

En ninguna de las PyMEs se encontró un plan estratégico formalizado por escrito. Las decisiones se basaron mayormente en la experiencia práctica, la intuición y las sugerencias recibidas durante el acompañamiento técnico. La encargada de la PyME 4 explicó: *“Después del asesoramiento reacomodamos el local y eso nos ayudó a mejorar las ventas”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024), reflejando cómo las decisiones estratégicas surgieron de la aplicación directa de los diagnósticos. Por su parte, la PyME 12 manifestó: *“No tenemos un plan escrito, pero sabemos en qué queremos mejorar y lo hablamos entre todos”* (Entrevista personal, PyME 12, 2024).

En la observación se verificaron cambios en la disposición del espacio y en la organización de productos, y los documentos institucionales reflejaron acciones similares, aunque sin planes detallados. Esto sugiere una formulación práctica, dinámica y adaptativa, más vinculada a la acción que a la planificación formal.

Implementación de estrategias

Todas las PyMEs llevaron a cabo acciones concretas derivadas de su experiencia o de las recomendaciones del proyecto, evidenciando coherencia entre lo declarado y lo observado. Por ejemplo, la PyME 8 relató: *“Abrimos más temprano y sumamos combos de productos porque vimos que eso aumentaba las ventas”* (Entrevista personal, PyME 8, 2024), mientras que la PyME 2 sostuvo: *“Aplicamos lo que aprendimos en las capacitaciones; ahora tenemos horarios fijos y controlamos mejor”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Durante las visitas, se observaron carteles de promociones, modificaciones en la disposición de mercaderías y ampliación de horarios, lo que coincidió con los registros documentales del proyecto. Esta coincidencia entre las tres fuentes confirmó un alto nivel de implementación práctica de las estrategias, aunque sin formalización escrita.

Evaluación estratégica

En cuanto a la evaluación de los resultados, solo las PyMEs 2 y 15 mostraron prácticas más sistemáticas de revisión. La responsable de la PyME

15 expresó: “Cada tres meses revisamos si las acciones dieron resultado y ajustamos lo que haga falta” (Entrevista personal, PyME 15, 2024). De forma similar, la PyME 2 indicó: “Si algo no funciona, lo cambiamos rápido. No esperamos a perder ventas” (Entrevista personal, PyME 2, 2024).

Estas prácticas se corroboraron en los documentos del proyecto, donde se incluyeron seguimientos y recomendaciones específicas. En cambio, las demás PyMEs realizaron evaluaciones empíricas, sin indicadores formales ni reportes escritos, basándose principalmente en la percepción y la experiencia del día a día.

Esta ausencia de mecanismos estructurados limita la posibilidad de medir resultados a largo plazo, coincidiendo con lo planteado por David (2013), quien sostiene que la evaluación constante es esencial para sostener la coherencia entre los objetivos estratégicos y los resultados alcanzados.

Ilustración 7. Triangulación de datos para el eje Administración estratégica

PyME	PyME 2			
	PyME 4			
	PyME 8			
	PyME 12			
	PyME 15			
		Entrevista	Observación	Documentación
		Fuente		

Nota. La figura representa el nivel de coincidencia entre las tres fuentes de información —entrevistas, observación directa y documentos institucionales— en el eje *Administración estratégica*. Los colores indican el grado de correspondencia entre las fuentes: azul oscuro (coincidencia plena), verde (coincidencia parcial) y blanco (sin coincidencia o falta de registro). *Elaboración propia a partir de entrevistas, observaciones y documentos del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM (2024).*

c) Estrategias Genéricas

Liderazgo en costos

La triangulación de la información mostró que esta estrategia fue más visible en las PyMEs orientadas a productos de consumo cotidiano, donde la competencia por precio es importante para sostener las ventas. La PyME 8 manifestó: *“Tratamos de mantener precios bajos; la gente viene por eso y se queda por la atención”* (Entrevista personal, PyME 8, 2024). Durante la observación, se identificaron carteles de ofertas y promociones, así como una organización del espacio centrada en la exhibición de precios competitivos.

Del mismo modo, la PyME 2 expresó: *“Si subimos mucho, el cliente se va; preferimos ganar menos, pero vender más”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024). Este comportamiento fue consistente con los documentos institucionales del Proyecto Asesores PyMEs, donde se recomendaba a la empresa reforzar su política de precios como parte de su estrategia comercial.

En contraste, la PyME 15 priorizó el valor agregado sobre el precio, orientando su estrategia hacia la diferenciación. Los tres instrumentos de análisis (entrevistas, observaciones y documentos) coincidieron en esta orientación.

Diferenciación

La mayoría de las empresas adoptó estrategias de diferenciación, combinando la calidad de los productos, la atención personalizada y la identidad visual del local como principales factores competitivos. La PyME 4 se destacó por el trato cercano con sus clientes. Su propietaria expresó: *“La gente vuelve porque se siente cómoda, no solo por lo que compra”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024). Durante la observación, se verificó un entorno agradable, bien iluminado y con detalles estéticos coherentes con la marca, lo que reforzó esta percepción.

Asimismo, la PyME 12 fortaleció su posicionamiento mediante el diseño y la experiencia de compra: *“Nos diferenciamos por los productos y el ambiente del local; queremos que venir acá sea una experiencia”* (Entrevista personal, PyME 12, 2024). Los documentos del proyecto resaltaron esta

diferenciación como una fortaleza, mencionando la coherencia entre la identidad de marca y la propuesta comercial.

En términos generales, la triangulación confirmó una coincidencia alta entre los tres instrumentos, evidenciando que la diferenciación se consolidó como la estrategia más desarrollada entre las empresas analizadas.

Enfoque o nicho

Algunas PyMEs implementaron estrategias de enfoque o especialización en segmentos de mercado específicos.

La PyME 15 orientó su oferta a clientes interesados en diseño y decoración personalizada. Su representante señaló: *“No vendemos en grandes volúmenes, sino a personas que buscan algo distinto”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024).

La observación de campo confirmó la presencia de productos únicos y asesoramiento individualizado.

Por su parte, la PyME 4 dirigió su propuesta hacia un público joven y urbano, combinando tendencias actuales con precios accesibles. Este enfoque fue validado en los informes del proyecto, donde se destacaron sus acciones de fidelización y comunicación orientadas a ese segmento.

Las demás empresas, aunque no definieron nichos formales, mostraron intentos de especialización en ciertos públicos (por ejemplo, familias o clientes recurrentes).

De esta manera, el eje de estrategias genéricas evidenció que las PyMEs locales tienden a combinar diferenciación y enfoque, utilizando el liderazgo en costos solo en rubros donde el precio sigue siendo determinante.

Ilustración 8. Matriz de triangulación de datos sobre estrategias genéricas en las PyMEs analizadas

PyME	Pyme 2			
	PyME 4			
	PyME 8			
	PyME 12			
	PyME 15			
		Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque o Nicho
		Estrategia		

Nota. La figura representa el nivel de desarrollo de tres tipos de estrategias competitivas — liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho— en cada empresa, según información triangulada entre entrevistas, observación directa y análisis documental. Los colores indican el grado de desarrollo: azul oscuro (nivel alto), verde (nivel medio) y blanco (nivel bajo o ausente). *Elaboración propia a partir de entrevistas, observaciones y documentos del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM (2024).*

d) Estrategias Digitales

- Presencia digital y comunicación

La triangulación de los datos reveló que todas las PyMEs utilizaron redes sociales como herramienta de visibilidad, aunque con distintos grados de planificación y frecuencia. La PyME 2 demostró un uso activo de Instagram y WhatsApp Business, publicando contenidos con regularidad y respondiendo mensajes en tiempo real. Su propietaria comentó: *“Las redes son nuestra vidriera; todos los días mostramos productos y promociones”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024). Durante la observación se verificaron carteles con códigos QR, enlaces digitales y un contacto activo con los clientes.

De igual modo, la PyME 4 mantuvo una estrategia comunicacional coherente con su identidad visual, aunque con menor frecuencia de publicaciones. En contraste, las PyMEs 8 y 12 mencionaron el uso de redes sociales, pero sin evidencia visible en el entorno físico ni en la documentación

del proyecto. Los informes técnicos indicaron esta limitación como un área prioritaria de mejora.

- Comercio electrónico

Solo las PyMEs 15 y 2 integraron canales de venta digital y medios de pago electrónicos, como transferencias, QR o links de pago. La dueña de la PyME 15 expresó: *“Empezamos a vender por redes y cobramos con billeteras virtuales; eso nos ayudó a mantener ventas en épocas flojas”* (Entrevista personal, PyME 15, 2024). En ambas empresas se constató la presencia de publicaciones con precios, botones de compra y códigos QR visibles, confirmando coherencia entre lo dicho, lo observado y lo documentado.

Las demás PyMEs mostraron un uso incipiente de estas herramientas: aunque algunas realizaron ventas esporádicas por redes, no contaron con plataformas de comercio electrónico estructuradas. Los documentos del proyecto destacaron la necesidad de fortalecer la digitalización comercial como parte de la estrategia competitiva.

- Digitalización de procesos

La PyME 2 presentó el mayor grado de digitalización interna, utilizando planillas electrónicas y registros informatizados para el control de stock y ventas. Su encargada señaló: *“Antes todo era en papel; ahora usamos planillas y eso nos ordena mucho”* (Entrevista personal, PyME 2, 2024). Durante la observación, se verificaron dispositivos electrónicos y archivos digitales en uso cotidiano.

En las demás empresas, el uso de herramientas tecnológicas fue parcial o inexistente. La PyME 12, por ejemplo, reconoció: *“Sabemos que deberíamos usar más la compu, pero no tenemos tiempo ni capacitación”* (Entrevista personal, PyME 12, 2024). Los informes del proyecto coincidieron en señalar que la digitalización administrativa sigue siendo un desafío central para las PyMEs locales.

- Marketing digital

Solo las PyMEs 2 y 15 desarrollaron acciones de marketing digital más avanzadas, como campañas pagas o colaboraciones con influencers locales. La responsable de la PyME 2 comentó: *“Invertimos poco, pero nos sirve; cada vez que hacemos promoción, se nota en las ventas”* (Entrevista personal, PyME

2, 2024). En el caso de la PyME 15, se observó una planificación visual coherente y publicaciones orientadas a reforzar la identidad de marca.

Las demás empresas mostraron acciones aisladas o no planificadas, limitadas a publicaciones espontáneas. En los documentos institucionales del proyecto, este eje fue identificado como un campo con potencial de desarrollo futuro.

- Apertura a la transformación digital

Todas las PyMEs expresaron una actitud favorable hacia la adopción de tecnologías, aunque también reconocieron dificultades vinculadas con el tiempo, la capacitación y los costos. La PyME 4 sostuvo: *“Nos gustaría aprender más sobre herramientas digitales, pero necesitamos acompañamiento”* (Entrevista personal, PyME 4, 2024). Durante las visitas se observó escasa incorporación de equipamiento o software, lo que evidenció que la transformación digital se encuentra en una etapa inicial.

Los documentos del proyecto destacaron este punto como un área crítica, señalando la necesidad de fortalecer la formación digital de los propietarios y equipos de trabajo.

En conjunto, el eje digital reflejó un escenario mixto: alta conciencia sobre la importancia de lo tecnológico, pero bajo nivel de implementación sostenida.

Ilustración 9. Nivel de desarrollo de estrategias digitales en las PyMEs analizadas

Estrategia Digital	Presencia digital y comunicación					
	Comercio electrónico y canales de venta online					
	Digitalización en procesos internos					
	Estrategias de venta digital					
	Apertura a la transformación digital					
		PyME 2	PyME 4	PyME 8	PyME 12	PyME 15
		PyME				

Nota. La figura muestra el nivel de desarrollo de cinco dimensiones digitales —presencia y comunicación, comercio electrónico, digitalización interna, marketing digital y apertura a la transformación tecnológica— en las PyMEs comerciales analizadas. Los colores indican el grado de avance: azul oscuro (nivel alto), verde (nivel intermedio) y blanco (nivel bajo o incipiente). *Elaboración propia a partir de entrevistas, observaciones y documentos del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM (2024).*

4.6.6 Síntesis del análisis de triangulación de datos

La triangulación de datos permitió contrastar la información proveniente de las entrevistas, las observaciones directas y los documentos elaborados en el marco del Proyecto Asesores PyMEs. Esta comparación enriqueció el análisis, aportando una mirada más completa y realista sobre el funcionamiento de las empresas participantes.

En primer lugar, se evidenció un alto nivel de coherencia entre lo que las PyMEs expresaron en las entrevistas y lo observado en sus espacios de trabajo, especialmente en aspectos como la organización interna, la atención al cliente y la implementación de acciones estratégicas concretas. Por ejemplo, las rutinas de trabajo en la PyME 8 o el enfoque en la atención personalizada en la PyME 4 mostraron consistencia entre los distintos instrumentos de recolección de datos.

No obstante, también surgieron diferencias significativas. En varios casos, las empresas mencionaron tener objetivos o estrategias definidas, pero

no se hallaron evidencias claras de planificación formal ni registros de seguimiento en los documentos del proyecto, como ocurrió en las PyMEs 12 y 8. Esta situación sugirió que muchas decisiones empresariales se tomaron de manera intuitiva, basadas en la experiencia cotidiana, sin mecanismos sistemáticos de evaluación o control.

Además, la triangulación permitió identificar vacíos en la documentación institucional, ya que varios aspectos observados en el terreno — como la dinámica del liderazgo o la incorporación real de herramientas digitales— no fueron reflejados con detalle en los informes del proyecto. Esta diferencia reforzó la importancia de combinar múltiples fuentes de información para captar la complejidad y la riqueza de las prácticas organizativas reales.

En síntesis, la triangulación confirmó que las PyMEs analizadas presentaron fortalezas notables vinculadas con su experiencia, la cercanía con los clientes y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Sin embargo, también mostraron debilidades persistentes en cuanto a la formalización de procesos, la planificación estratégica y el uso sistemático de herramientas digitales.

Estos hallazgos constituyeron un punto de partida valioso para la elaboración de recomendaciones orientadas a fortalecer la competitividad del sector y consolidar el acompañamiento brindado por el Proyecto Asesores PyMEs como un espacio de aprendizaje y transformación conjunta.

Ilustración 10. Triangulación general por eje de análisis

Ejes de análisis	Proceso Administrativo			
	Administración Estratégica			
	Estrategias Genéricas			
	Estrategias Digitales			
		Entrevista	Observación	Documentación
		Fuente de datos		

Nota. El gráfico muestra el nivel de coherencia general entre las tres fuentes de datos utilizadas (entrevistas, observaciones y documentos) para cada uno de los ejes analizados: proceso administrativo, administración estratégica, estrategias genéricas y estrategias digitales. Los colores indican el grado de correspondencia: azul oscuro (alta coherencia), verde (coherencia media) y blanco (baja o parcial). *Elaboración propia a partir de entrevistas, observaciones y documentos del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM (2024).*

A partir del gráfico, se observó que los ejes con mayor coherencia entre las tres fuentes de información fueron el proceso administrativo y las estrategias digitales, especialmente en los aspectos relacionados con la organización interna, los controles operativos y la adopción de herramientas tecnológicas básicas. En ambos casos, lo expresado por las y los responsables durante las entrevistas coincidió con las evidencias observadas y con los registros documentales del proyecto.

El eje de administración estratégica mostró un nivel medio de coherencia, reflejando que si bien las empresas desarrollaron acciones concretas (como cambios de horario o promociones), no todas las decisiones quedaron formalizadas en registros escritos. Por su parte, el eje de estrategias genéricas presentó una coherencia media generalizada, lo que sugiere una aplicación práctica y constante, pero con escaso registro formal o sistematización teórica.

Estos resultados confirman que las PyMEs locales gestionan sus estrategias de manera predominantemente empírica, basadas en la experiencia y la observación directa del entorno, más que en procedimientos formales.

4.7 Cierre del capítulo

El análisis realizado en este capítulo permitió comprender cómo las PyMEs comerciales participantes del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM durante el año 2024 implementaron, adaptaron y resignificaron sus estrategias competitivas en un contexto local dinámico y desafiante. La información recabada y analizada ofreció una mirada integral sobre el modo en que estas empresas planificaron sus acciones, tomaron decisiones estratégicas y comenzaron a incorporar herramientas digitales como parte de sus procesos de mejora.

En conjunto, los resultados evidenciaron importantes capacidades de aprendizaje, adaptación y compromiso con la mejora continua, aun cuando persisten desafíos vinculados a la planificación formal y a la evaluación sistemática de resultados.

Asimismo, el trabajo puso en valor el rol del Parque de Apoyo Técnico (PATEC) como espacio institucional que favoreció la articulación entre la universidad y el entramado productivo local. A través de su acompañamiento, las PyMEs pudieron acceder a diagnósticos, asesoramientos y herramientas de gestión que contribuyeron a fortalecer su competitividad y a promover una cultura empresarial más reflexiva y sostenible.

De esta manera, el presente capítulo sentó las bases para las conclusiones generales de la investigación, que profundizan en los aprendizajes obtenidos y plantean recomendaciones orientadas a mejorar la gestión estratégica de las PyMEs del sector comercial de Posadas.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Introducción al capítulo

Este capítulo presenta las conclusiones generales y específicas derivadas del análisis realizado a lo largo de la investigación. Su propósito es integrar los hallazgos empíricos con los fundamentos teóricos, respondiendo al problema planteado y a los objetivos propuestos. Las conclusiones aquí expuestas no constituyen una simple repetición de resultados, sino una interpretación reflexiva que busca comprender el sentido y la relevancia de las estrategias competitivas implementadas por las PyMEs del sector comercial de Posadas que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE-UNaM) durante el año 2024.

A partir del enfoque cualitativo adoptado, se identificaron patrones, diferencias y aprendizajes que permiten reconocer cómo estas empresas construyen sus ventajas competitivas en contextos cambiantes y altamente competitivos.

Del mismo modo, se ponen de relieve las oportunidades de mejora, tanto en el plano interno de las organizaciones como en los espacios institucionales de apoyo, especialmente en el vínculo entre la universidad y el sector productivo local a través del PATEC.

Las secciones siguientes desarrollan las conclusiones generales y específicas que surgen de la investigación, junto con recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión estratégica y la sostenibilidad de las PyMEs comerciales de la ciudad de Posadas.

5.2 Conclusiones específicas

5.2.1 Proceso administrativo

El análisis del proceso administrativo permitió comprender cómo las PyMEs organizan sus actividades cotidianas y coordinan los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos. Se observó que todas las empresas aplicaron de manera empírica las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control, aunque con distintos niveles de formalidad.

En la etapa de planificación, las PyMEs definieron metas generales relacionadas con el incremento de ventas, la mejora del stock o la fidelización de clientes, pero en la mayoría de los casos no contaron con documentos escritos que formalizaran su misión, visión u objetivos estratégicos.

En cuanto a la organización, se comprobó que las estructuras laborales son simples y flexibles, lo que favorece la agilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, la falta de delimitación formal de roles y la centralización en la figura del propietario limitaron la delegación y el desarrollo de liderazgos intermedios.

Respecto a la dirección, las PyMEs mostraron estilos de liderazgo cercanos y personalizados, donde prevalece la comunicación directa. Esta modalidad favoreció el compromiso del personal y la cohesión del equipo, aunque se detectó escasa planificación en la capacitación y motivación del personal.

Finalmente, en la función de control, la mayoría de las empresas implementó mecanismos básicos de seguimiento (como control de stock o registro de ventas diarias), pero sin indicadores sistemáticos ni herramientas digitales que permitieran una evaluación objetiva de los resultados.

En síntesis, el proceso administrativo en las PyMEs se manifestó de manera práctica, sustentada en la experiencia y el conocimiento cotidiano del negocio, más que en procedimientos formalizados. Este estilo de gestión, aunque limitado en documentación, resultó efectivo en contextos dinámicos y con recursos restringidos.

5.2.2 Administración estratégica

La administración estratégica representó uno de los mayores desafíos para las empresas analizadas. Si bien las PyMEs reconocieron la importancia de planificar y definir un rumbo a largo plazo, pocas realizaron análisis sistemáticos de su entorno o elaboraron planes estratégicos formales.

Las decisiones estratégicas surgieron principalmente de la experiencia acumulada, de la observación del mercado y del acompañamiento recibido en el Proyecto Asesores PyMEs. Se identificó que las empresas tomaron

decisiones reactivas frente a cambios del entorno, priorizando la resolución inmediata de problemas por sobre la planificación anticipada.

No obstante, se registraron avances importantes en la incorporación de herramientas como el análisis FODA, aplicado con el apoyo de los asesores del proyecto, lo que permitió a algunas empresas reconocer oportunidades y debilidades internas.

En general, la administración estratégica se expresó como un proceso más intuitivo que técnico, en el que las decisiones se ajustaron de manera flexible y adaptativa. Esta modalidad coincide con la perspectiva de Fred R. David (2013), quien sostiene que, en organizaciones pequeñas, las estrategias suelen construirse de forma incremental, a partir del aprendizaje continuo.

5.2.3 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas propuestas por Porter sirvieron como marco conceptual para clasificar las prácticas observadas. En la mayoría de los casos, las PyMEs optaron por estrategias de diferenciación, basadas en la atención personalizada, la calidad del servicio y la confianza generada con los clientes.

Las estrategias de liderazgo en costos fueron menos frecuentes y se registraron principalmente en empresas que comercializan productos de consumo básico, donde la competencia por precio resulta determinante.

Por otro lado, la estrategia de enfoque o nicho se evidenció en empresas con propuestas más especializadas, como aquellas orientadas al diseño, la decoración o la moda, que atendieron segmentos específicos del mercado local.

Estas estrategias reflejan la capacidad de las PyMEs para adaptarse al entorno competitivo mediante la valorización de su identidad local, el contacto directo con los consumidores y la flexibilidad en la oferta. En términos de coherencia teórica, los resultados coinciden con la visión de Porter (1980), quien plantea que la diferenciación constituye una vía eficaz para generar ventajas sostenibles en mercados de alta competencia.

5.2.4 Estrategias digitales

En relación con las estrategias digitales orientadas al cliente, las PyMEs mostraron un grado de desarrollo incipiente. Todas utilizaron redes sociales como canal de promoción y comunicación, especialmente Instagram y WhatsApp Business, aunque con distintos niveles de planificación y frecuencia.

Solo algunas empresas implementaron acciones más estructuradas, como campañas digitales, uso de medios de pago electrónicos o ventas a través de marketplaces. Sin embargo, la mayoría careció de estrategias formales de marketing digital o de herramientas de análisis de métricas.

La digitalización interna de los procesos administrativos y comerciales fue limitada. Pocas PyMEs emplearon sistemas de gestión o software contable, y en la mayoría de los casos, los registros se realizaron de forma manual.

Pese a estas limitaciones, todas las empresas manifestaron una actitud positiva hacia la transformación digital, aunque condicionada por la falta de tiempo, recursos y capacitación técnica. En este sentido, los resultados se alinean con lo planteado por Luna González (2013), quien destaca que la incorporación de estrategias tecnológicas requiere no solo recursos materiales, sino también acompañamiento y desarrollo de competencias digitales.

En conclusión, las estrategias digitales representan un área de oportunidad significativa para las PyMEs locales, tanto por su potencial para mejorar la comunicación y fidelización de clientes, como por su capacidad para optimizar la gestión interna y ampliar el alcance comercial.

5.3 Cumplimiento de los objetivos

Objetivo general:

Identificar las estrategias competitivas utilizadas por las PyMEs del sector comercial participantes del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM en 2024, en la ciudad de Posadas, Misiones.

Este objetivo se cumplió mediante el análisis de la información obtenida a través de entrevistas, observaciones y documentos institucionales. Dichas fuentes permitieron reconocer y clasificar las estrategias aplicadas por las empresas en torno a los cuatro ejes teóricos definidos: proceso

administrativo, administración estratégica, estrategias genéricas y estrategias digitales.

Objetivo específico 1:

Describir las estrategias competitivas aplicadas por las PyMEs del sector comercial participantes del Proyecto Asesores PyMEs, considerando sus principales características y variables contextuales.

El objetivo se alcanzó mediante la caracterización detallada de cada empresa según su rubro, antigüedad, tamaño y entorno operativo. Esta descripción permitió contextualizar sus decisiones estratégicas y comprender cómo las condiciones locales influyeron en su gestión.

Objetivo específico 2:

Analizar el rol del Parque de Apoyo Técnico (PATEC) de la FCE-UNaM como espacio institucional de vinculación universidad–empresa y su aporte al desarrollo y acompañamiento del Proyecto Asesores PyMEs.

Este objetivo se cumplió al demostrar que el PATEC desempeñó un papel central en la articulación entre la universidad y el sector productivo. Su acompañamiento favoreció la continuidad del proyecto, la coordinación de equipos y la transferencia de conocimientos. Desde una perspectiva más humana, el PATEC actuó como un puente de aprendizaje y colaboración, fortaleciendo la confianza entre la universidad pública y las PyMEs locales.

Objetivo específico 3:

Explorar las percepciones de los empresarios sobre la efectividad y los resultados de las estrategias implementadas en sus PyMEs.

Este objetivo se cumplió a través del análisis de los testimonios obtenidos en las entrevistas abiertas. Las percepciones reflejaron tanto los logros alcanzados como las dificultades enfrentadas, aportando una mirada subjetiva y valiosa sobre el modo en que los propios actores interpretaron su experiencia en el proyecto.

Objetivo específico 4:

Establecer criterios de análisis que permitieran clasificar las estrategias competitivas observadas según sus componentes principales y su contribución a la competitividad.

El objetivo se cumplió mediante la elaboración del cuadro de variables y categorías teóricas, que sirvió como base para la triangulación metodológica. Esta herramienta permitió comparar los datos obtenidos de distintas fuentes y construir una interpretación sistemática de los hallazgos.

Objetivo específico 5:

Elaborar una guía de recomendaciones para la implementación y mejora de estrategias competitivas en PyMEs del sector comercial en entornos locales similares.

El objetivo se alcanzó con la creación de una guía práctica que reúne propuestas simples y contextualizadas, basadas en los resultados de campo. Las recomendaciones se organizaron en torno a los cuatro ejes analizados —proceso administrativo, administración estratégica, estrategias genéricas y estrategias digitales—, e incluyen orientaciones concretas para mejorar la planificación, el posicionamiento, la organización interna y la integración de herramientas tecnológicas.

En conjunto, los objetivos planteados en la investigación fueron alcanzados satisfactoriamente, permitiendo cumplir con el propósito general de identificar y comprender las estrategias competitivas utilizadas por las PyMEs comerciales de Posadas en el marco del Proyecto Asesores PyMEs.

5.3.1 Resumen de hallazgos por eje de análisis

A partir del análisis cualitativo realizado —que integró entrevistas en profundidad, observación directa y revisión documental— se elaboró un cuadro síntesis que resume los principales hallazgos identificados en las cinco PyMEs comerciales estudiadas.

Este instrumento permitió comparar los resultados según los cuatro ejes teóricos definidos en el marco conceptual: proceso administrativo, administración estratégica, estrategias genéricas y estrategias digitales. Asimismo, durante el trabajo de campo surgieron dos categorías emergentes —liderazgo y cultura organizacional, y vinculación institucional con el PATEC— que enriquecieron la interpretación de las estrategias competitivas observadas en el contexto local.

La organización de la información en ejes facilitó la visualización de coincidencias, diferencias y patrones comunes entre las empresas, contribuyendo al cumplimiento del objetivo general de la investigación: identificar las estrategias competitivas utilizadas por las PyMEs del sector comercial participantes del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM en 2024.

Tabla 6. Resumen de hallazgos por eje de análisis

Eje Analizado	Principales hallazgos
Proceso Administrativo	Las PyMEs analizadas presentaron estructuras simples pero funcionales. Predominó la división informal de trabajo, con fuerte centralización en el propietario o responsable principal. La planificación se realizó de manera empírica, sin documentación escrita, aunque con objetivos generales definidos (incrementar ventas, fidelizar clientes, mejorar el control de stock). Los mecanismos de control existieron en forma básica —como registros manuales o planillas— pero sin indicadores formales ni evaluación sistemática de resultados. Se observó un compromiso sostenido por mantener el orden y la eficiencia, aunque con limitada formalización administrativa.
Administración Estratégica	Las empresas desarrollaron acciones estratégicas puntuales (nuevas promociones, ampliación de horarios, ajustes de productos), pero sin planes escritos o cronogramas formales. Solo algunas (PyME 2 y PyME 15) aplicaron herramientas como el FODA durante el acompañamiento del Proyecto Asesores PyMEs. Las decisiones estratégicas se basaron principalmente en la experiencia y la observación del entorno inmediato. Se evidenció disposición para mejorar, aunque con escasos mecanismos de evaluación y seguimiento.

Tabla 6. Resumen de hallazgos por eje de análisis (continuación)

Estrategias Genéricas	La diferenciación fue la estrategia competitiva más consolidada, manifestada en la atención personalizada, la confianza con el cliente y la ambientación del local. Algunas empresas complementaron esta estrategia con políticas de liderazgo en costos (precios competitivos y promociones) o con enfoque en nichos específicos (productos de diseño o públicos determinados). Sin embargo, la definición formal del posicionamiento competitivo fue limitada y dependió de la percepción del propietario.
Estrategias Digitales	Todas las PyMEs utilizaron redes sociales, principalmente Instagram y WhatsApp Business, aunque con niveles de profesionalización dispares. Solo dos empresas (PyME 2 y PyME 15) incorporaron ventas online o medios de pago digitales. La digitalización de procesos internos fue baja y el uso de software de gestión casi inexistente. Aun así, se observó una actitud abierta hacia la transformación digital y el reconocimiento de su importancia futura, aunque obstaculizada por la falta de tiempo, recursos y capacitación técnica.
Liderazgo	Los estilos de liderazgo fueron predominantemente centralizados, aunque se destacaron casos de liderazgo participativo (PyME 4 y PyME 15), donde se promovió el trabajo en equipo y la comunicación interna. La cultura organizacional se caracterizó por un fuerte sentido de pertenencia y relaciones interpersonales cercanas, propias de empresas familiares. Sin embargo, la escasa delegación de funciones limitó la autonomía y el desarrollo del personal.

Tabla 6. Resumen de hallazgos por eje de análisis (continuación)

Vinculación Institucional y Acompañamiento	La participación en el Proyecto Asesores PyMEs, coordinado por el Parque de Apoyo Técnico (PATEC), fue valorada positivamente por todos los entrevistados. Los diagnósticos y recomendaciones elaborados durante el programa sirvieron como punto de partida para la mejora de procesos y decisiones comerciales. No obstante, algunos cambios no lograron sostenerse en el tiempo por falta de seguimiento continuo. El PATEC cumplió un rol articulador clave, fortaleciendo la vinculación universidad–empresa y contribuyendo al aprendizaje conjunto entre actores académicos y productivos.
---	---

Nota. El cuadro sintetiza los principales hallazgos obtenidos mediante la triangulación de entrevistas, observación directa y análisis documental en cinco PyMEs comerciales de la ciudad de Posadas, Misiones. Los resultados se presentan en coherencia con los objetivos específicos de la investigación y en tiempo verbal pasado, tal como recomiendan las pautas metodológicas cualitativas. Incluye tanto los ejes teóricos del estudio como categorías emergentes detectadas en el trabajo de campo. Elaboración propia en base a los datos del Proyecto Asesores PyMEs (FCE–UNaM, 2024).

En síntesis, el cuadro permitió observar que las PyMEs estudiadas gestionaron sus estrategias competitivas de manera predominantemente empírica y adaptativa, sustentadas en la experiencia, la observación directa del entorno y la interacción cotidiana con sus clientes. Se destacaron fortalezas vinculadas a la atención personalizada, la flexibilidad operativa y la rápida capacidad de respuesta ante cambios del contexto económico. No obstante, persistieron debilidades estructurales relacionadas con la ausencia de planificación formal, la escasa evaluación de resultados y la limitada incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión y el control. Además, el análisis evidenció el valor del acompañamiento institucional del PATEC como espacio de aprendizaje y articulación entre la universidad y las empresas locales, reforzando la transferencia de conocimientos y la reflexión estratégica dentro de las organizaciones.

En conjunto, estos hallazgos proporcionaron una base sólida para el diseño de las recomendaciones prácticas incluidas en la siguiente sección

(Ilustración 12), orientadas a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las PyMEs comerciales de Posadas.

5.3.2 Recomendaciones para fortalecer la competitividad de las PyMEs comerciales

A partir de los hallazgos obtenidos mediante entrevistas, observación directa y análisis documental, se elaboró un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la competitividad de las PyMEs comerciales participantes del Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM durante 2024. Estas propuestas se estructuraron en torno a los cuatro ejes analíticos del estudio —proceso administrativo, administración estratégica, estrategias genéricas y estrategias digitales— y se complementaron con dos categorías emergentes —liderazgo, y vinculación institucional con el PATEC—.

El propósito de este cuadro no es prescribir soluciones ideales, sino ofrecer líneas de acción realistas y contextualizadas, adaptadas a las condiciones de las PyMEs locales.

Cada recomendación surge de una lectura crítica de las prácticas observadas y de la interpretación teórica de los resultados, en diálogo con los aportes de Porter (1980, 2008), Luna González (2013), Chiavenato (2009) y De Zuani (2006).

Tabla 7. Recomendaciones para fortalecer la competitividad de las PyMEs comerciales

Eje / Dimensión	Diagnóstico crítico	Recomendaciones
Proceso Administrativo	Las PyMEs demostraron eficiencia operativa, pero sin planificación formal ni control sistemático de resultados. La gestión se basó en la experiencia y el control cotidiano, lo que limita la previsión y la evaluación a largo plazo.	• Establecer objetivos anuales y metas mensurables, aunque sean simples, para orientar decisiones. • Incorporar registros digitalizados básicos (por ejemplo, planillas compartidas o software gratuito de control de stock y ventas). • Implementar rutinas de evaluación mensual para revisar avances y ajustar acciones.
Administración Estratégica	La ausencia de planificación formal impide anticipar escenarios y reduce la capacidad de respuesta estructurada. Las estrategias surgen de la práctica diaria sin herramientas de análisis o seguimiento.	• Formular un plan estratégico breve (una “hoja de ruta”) con misión, visión, metas y responsables. • Aplicar herramientas simples como FODA o PEST para guiar decisiones de mediano plazo. • Capacitar en planificación y gestión estratégica mediante programas de extensión o asesorías del PATEC.
Estrategias Genéricas	Predomina la diferenciación intuitiva basada en la atención personalizada, sin análisis de segmentación ni posicionamiento deliberado. La ventaja competitiva depende del vínculo interpersonal, lo cual puede ser inestable.	• Identificar y comunicar el diferencial de valor de cada empresa (calidad, cercanía, diseño o asesoramiento técnico). • Desarrollar estrategias de fidelización (programas de beneficios, encuestas de satisfacción). • Promover la profesionalización del servicio como fuente de diferenciación sostenible.

Tabla 7. Recomendaciones para fortalecer la competitividad de las PyMEs comerciales (continuación)

Estrategias Digitales	La digitalización avanza de forma desigual. Las redes sociales se usan como vidriera, no como canal estratégico de ventas o comunicación. Falta formación en marketing digital y análisis de datos.	• Diseñar una estrategia digital integral: objetivos, públicos, frecuencia y tono de comunicación. • Capacitar en marketing digital, gestión de redes y comercio electrónico. • Utilizar herramientas gratuitas de análisis (Meta Insights, Google Analytics) para evaluar resultados.
Liderazgo (Categoría emergente)	Los estilos de liderazgo centralizados reducen la autonomía del personal y la innovación interna. Falta delegación y comunicación formal.	• Fomentar liderazgos participativos y desarrollo de competencias en el equipo. • Establecer reuniones periódicas de retroalimentación. • Diseñar roles y responsabilidades claras que distribuyan el poder de decisión.
Vinculación Institucional y Acompañamiento (Categoría emergente)	El PATEC cumplió un rol central en la articulación universidad–empresa, pero los acompañamientos fueron de corto plazo y no siempre se sostuvieron.	• Formalizar convenios de seguimiento anual entre el PATEC y las PyMEs participantes. • Diseñar un sistema de monitoreo continuo con indicadores de avance. • Promover redes de intercambio entre PyMEs asesoradas para compartir buenas prácticas.

Nota. El cuadro integra las principales recomendaciones elaboradas a partir del análisis crítico de los resultados del trabajo de campo. Las propuestas combinan evidencias empíricas con fundamentos teóricos del management estratégico, y se adaptan a las condiciones reales de las PyMEs comerciales de Posadas. Elaboración propia en base a la triangulación de entrevistas, observaciones y documentos del Proyecto Asesores PyMEs (FCE-UNaM, 2024).

Desde una lectura crítica, las recomendaciones presentadas no solo apuntaron a resolver carencias operativas, sino a transformar las limitaciones detectadas en oportunidades de desarrollo organizacional y estratégico. El principal desafío identificado fue la formalización de la gestión, entendida no como burocratización, sino como un proceso de aprendizaje que permite anticipar escenarios, sistematizar decisiones y fortalecer la autonomía empresarial.

Asimismo, el análisis reveló que la sostenibilidad competitiva de las PyMEs no depende exclusivamente de su eficiencia económica, sino de su capacidad para aprender colectivamente, innovar en sus procesos y construir redes de colaboración.

El PATEC y el Proyecto Asesores PyMEs se consolidaron en este sentido como plataformas de transferencia y co-creación de conocimiento, donde el saber académico y la práctica empresarial convergieron en soluciones concretas y contextualizadas.

Finalmente, estas recomendaciones trascienden el ámbito de las empresas estudiadas y constituyen un aporte aplicable al ecosistema PyME regional, al proponer un modelo de gestión estratégica que combina la reflexión crítica con la acción práctica, fortaleciendo la competitividad desde una lógica inclusiva, colaborativa y territorialmente arraigada.

5.3.3 Plan estimado de implementación de las recomendaciones

Con el propósito de aportar una herramienta práctica que oriente la aplicación gradual de las recomendaciones formuladas, se diseñó un plan estimado de implementación. Este plan propone un orden lógico, temporal y responsable para la puesta en marcha de las acciones sugeridas, teniendo en cuenta los recursos, capacidades y limitaciones propias de las PyMEs comerciales del contexto local.

El plan se estructura en tres horizontes temporales:

- Corto plazo (0 a 6 meses): acciones iniciales, de rápida ejecución y bajo costo, que apuntan a generar orden interno y establecer rutinas básicas de control y comunicación.

- Mediano plazo (6 a 12 meses): incorporación de herramientas de gestión, definición de estrategias y consolidación de prácticas administrativas.
- Largo plazo (más de 12 meses): sostenimiento y evaluación sistemática de resultados, con apertura hacia la innovación, la digitalización avanzada y el trabajo en red.

Tabla 8. Plan de implementación de recomendaciones

Eje / Dimensión	Acciones inmediatas (0–6 meses)	Acciones de consolidación (6–12 meses)	Acciones de sostenimiento (12+ meses)	Responsables y apoyo institucional
Proceso Administrativo	• Registrar ventas y gastos en planillas o software gratuito. • Reuniones mensuales para revisar avances. • Ordenar roles y tareas cotidianas.	• Formalizar metas trimestrales y controles de stock. • Implementar un tablero simple de indicadores.	• Evaluar resultados anuales y ajustar metas. • Mantener la sistematización de la información.	Propietario/a de la PyME con apoyo del PATEC y asesorías universitarias.
Administración Estratégica	• Taller interno de diagnóstico FODA. • Redacción breve de misión y visión del negocio.	• Definición de objetivos estratégicos a un año. • Análisis del entorno y revisión semestral de avances.	• Revisión anual del plan estratégico con asesoría técnica. • Incorporación de planificación participativa.	Dueño/a o gerente, acompañado por consultores del PATEC.
Estrategias Genéricas	• Identificar atributo diferencial (“por qué nos eligen”). • Mejorar exhibición, atención o presentación.	• Diseñar un plan de fidelización simple (base de clientes, beneficios).	• Evaluar impacto de la estrategia en ventas y satisfacción del cliente.	Equipo comercial y asesor del programa.

Tabla 8. Plan de implementación de recomendaciones (continuación)

Estrategias Digitales	• Crear o actualizar perfiles de redes sociales.	• Capacitarse en marketing digital.	• Medir resultados (alcance, interacción, ventas online).	Responsable del negocio y/o encargado/a de comunicación digital con apoyo del PATEC.
	• Incorporar medios de pago digitales.	• Planificar contenido y frecuencia de publicaciones.	• Expandir a tienda virtual o marketplace.	
Liderazgo	• Reuniones internas mensuales para mejorar la comunicación.	• Definir roles y responsabilidades por escrito.	• Fomentar liderazgo participativo y evaluación del clima laboral.	Propietario/a y equipo interno.
Vinculación Institucional y Acompañamiento (PATEC)	• Contacto con el equipo asesor para seguimiento.	• Participación en red de PyMEs asesoradas.	• Evaluación anual del impacto del acompañamiento y nuevos convenios.	PATEC – FCE-UNaM y PyMEs participantes.
		• Capacitaciones conjuntas.		

Nota. El plan de implementación fue elaborado a partir de las recomendaciones estratégicas definidas en el apartado anterior. Los plazos son orientativos y pueden adaptarse según los recursos, la disponibilidad y el nivel de madurez organizacional de cada PyME. Elaboración propia en base al análisis cualitativo de entrevistas, observaciones y documentos del Proyecto Asesores PyMEs (FCE-UNaM, 2024).

El plan propuesto busca operativizar las recomendaciones planteadas en el apartado anterior, priorizando la factibilidad y la sostenibilidad de las acciones en el tiempo. Su diseño reconoce que las PyMEs locales suelen funcionar con recursos humanos limitados y estructuras flexibles, por lo que se propone un esquema progresivo que equilibra la urgencia de los cambios con su viabilidad real.

La participación del PATEC y de la Facultad de Ciencias Económicas resulta importante para garantizar continuidad, acompañamiento técnico y espacios de formación adaptados a las necesidades detectadas. De este modo,

la implementación del plan no solo busca mejorar la gestión interna de las empresas, sino también fortalecer el vínculo universidad–empresa como política de desarrollo territorial.

5.4 Consideraciones finales

El recorrido de esta investigación permitió no solo identificar las estrategias competitivas utilizadas por las PyMEs del sector comercial de Posadas, sino también comprender las lógicas internas, las tensiones y los aprendizajes que emergen cuando la gestión empresarial se construye desde la práctica cotidiana. El análisis evidenció que la competitividad en este tipo de organizaciones no se sustenta exclusivamente en herramientas formales de planeamiento, sino en un conjunto de saberes empíricos, experiencias acumuladas y vínculos personales que configuran un modo de gestión propio del contexto local.

Sin embargo, esta fortaleza práctica también conlleva límites estructurales: la escasa planificación escrita, la poca evaluación de resultados y la dependencia de la figura del propietario restringen las posibilidades de crecimiento sostenido. Desde una mirada crítica, puede afirmarse que el desafío no reside tanto en “enseñar” a planificar, sino en revalorizar los saberes prácticos existentes e integrarlos a metodologías de gestión adaptadas al tamaño y cultura de las PyMEs.

Asimismo, la investigación demostró que el acompañamiento técnico y académico, como el brindado por el Proyecto Asesores PyMEs y el PATEC, constituye un factor indispensable para la profesionalización de la gestión. Estas instancias no solo aportan herramientas técnicas, sino que fortalecen la reflexión estratégica, promueven el aprendizaje conjunto y consolidan redes de cooperación entre actores del sistema productivo y la universidad.

Desde el punto de vista metodológico, el enfoque cualitativo permitió captar la subjetividad, las prácticas y los significados que subyacen a las decisiones empresariales, ofreciendo una comprensión más profunda que la que podrían aportar los indicadores cuantitativos. Este enfoque reafirma que las estrategias competitivas no son únicamente planes formales, sino procesos

sociales y culturales donde se articulan experiencias, emociones, valores y contextos.

Finalmente, la investigación invita a repensar el concepto de competitividad desde una perspectiva situada: en entornos locales como Posadas, ser competitivo no implica imitar modelos de gran escala, sino desarrollar capacidades organizacionales, vínculos de confianza y estrategias adaptadas al territorio. En este sentido, la competitividad se configura como una construcción colectiva, que combina saber técnico, compromiso social y visión de largo plazo.

5.5 Líneas futuras de investigación

A partir de los resultados obtenidos y de las limitaciones propias de un estudio de corte cualitativo, se identifican diversas posibilidades para continuar profundizando el análisis de las estrategias competitivas en las PyMEs del ámbito local y regional. Entre ellas se destacan:

Estudios longitudinales. Analizar la evolución de las estrategias competitivas de las mismas PyMEs a lo largo del tiempo permitiría evaluar la sostenibilidad de los cambios introducidos y el impacto real de los procesos de acompañamiento del PATEC.

Investigaciones comparativas sectoriales. Contrastar las prácticas estratégicas de PyMEs comerciales con las de otros sectores (industrial, tecnológico o de servicios) podría aportar información importante sobre cómo el tipo de actividad condiciona la aplicación de determinadas estrategias.

Evaluación del impacto institucional. Estudiar con mayor profundidad el rol del PATEC y del Proyecto Asesores PyMEs como política universitaria de vinculación y desarrollo territorial permitiría medir su alcance y proponer mejoras en los modelos de extensión y transferencia de conocimiento.

Incorporación de metodologías mixtas. Complementar los estudios cualitativos con instrumentos cuantitativos (como encuestas o indicadores de desempeño) favorecería la triangulación de enfoques y una visión más amplia sobre los factores que determinan la competitividad.

Transformación digital y gestión del conocimiento. Analizar los procesos de adopción tecnológica en PyMEs locales desde la perspectiva del

aprendizaje organizacional podría ofrecer insumos relevantes para el diseño de políticas públicas y programas de capacitación más ajustados a las necesidades reales del sector.

En conjunto, estas líneas futuras constituyen una proyección natural del presente estudio, y refuerzan la importancia de seguir generando conocimiento aplicado que vincule la investigación académica con el desarrollo económico y social de la región.

Referencias

- Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI). (2024). Impulso PyME: Programa de apoyo a pequeñas y medianas empresas. <https://www.ademi.org.ar/impulso-pyme/>
- Álvarez, H. F. (2004). *Administración: Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Ediciones Eudecor.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*.
- Argentina.gob.ar. (2024). Misiones: PyMEs acceden a crédito a tasa preferencial para cambiar la estructura productiva. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/misiones-pymes-acceden-credito-tasa-preferencial>
- Argentina.gob.ar. (s.f.). Las PyMEs argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>
- Banco Central de la República Argentina. (2025). Informe de financiamiento PyME – 1er cuatrimestre 2025. <https://www.bcra.gob.ar>
- CAME. (2025a). Informe de ventas minoristas PyMEs – Primer semestre 2025. Confederación Argentina de la Mediana Empresa. <https://www.redcame.org.ar>
- CAME. (2025b). Observatorio PyME – Diagnóstico de coyuntura 2025. <https://www.redcame.org.ar/observatorio>
- Canal Doce Misiones. (2024). Programa 360: Potenciando la sostenibilidad de las PyMEs en Misiones. <https://www.canal12misiones.com/noticias-de-misiones/economia/programa-360-pymes-misiones>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (17.^a ed.). McGraw-Hill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación de México.
- De Zuani, E. R. (2016). *Introducción a la administración de organizaciones: Fundamentos teóricos y metodológicos para el diseño y gestión de organizaciones*. Editorial HANNE.

- Doval, I. M. (2016). *Administración en contexto* (1.^a ed.). EDUNER.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations*. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones. (2021). Resolución R 041-21: Aprobación del Centro de Vinculación y Transferencia "Parque de Apoyo Técnico". 26 de mayo.
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones. (2023). Resolución R 211-23: Aprobación del Programa Integral de Fortalecimiento del Perfil Profesional. Anexo: Proyecto Desarrollo de Habilidades para Asesorías en Ciencias Económicas: Asesores Seniors y Asesores Juniors. 28 de septiembre.
- Fundación Observatorio PyME. (2024). Inserción de PyMEs argentinas en cadenas globales de valor. <https://www.fundacionop.org.ar>
- Gobierno de Misiones. (2024). Convocatorias para proyectos de desarrollo tecnológico en PyMEs misioneras. <https://comunicacion.misiones.gob.ar/>
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (2004). *Administración y estrategia*. Grupo Editorial Norma.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (4.^a ed.). Thomson Learning.
- Luna González, A. (2014). *El proceso administrativo* (1.^a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2023). El rol de las PyMEs en la economía argentina. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/pymes>
- Ministerio de Industria y Turismo. (2024). Desempeño de las PyMEs argentinas frente a crisis económicas. <https://www.mintur.gob.es/>
- Ministerio de Producción. (2025). Informe regional de transformación digital – NEA. Secretaría de Desarrollo PyME.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
- Primera Edición. (2025, mayo 3). Sube el cruce a Encarnación: comercios locales en alerta. <https://www.primeraedicion.com.ar>

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (2024). Resolución N.º 30/2024: Actualización de los parámetros de categorización de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs). *Boletín Oficial de la República Argentina*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Senado de la Nación. (2024a). Impacto de las Mi Pymes en la economía argentina. Informe presentado por el Dr. Marcelino Abdala.

Senado de la Nación. (2024b). Informe sobre el aporte económico de las PyMEs en Argentina. <https://www.senado.gob.ar>

Vicente, M. A., & Erdellan, C. R. (2016). *Técnicas para transformar su empresa en una PyMEs exitosa*. Errepar S.A.

Anexos

Anexo 1 – Guía de Entrevista con preguntas abiertas

Presentación inicial al entrevistado

Esta entrevista forma parte de un trabajo de investigación académica de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM. Su objetivo es conocer cómo trabajan las PyMEs comerciales de Posadas y qué estrategias utilizan para mantenerse y crecer. Toda la información será tratada de manera confidencial. Le agradezco mucho su participación.

1. ¿A qué se dedica principalmente su empresa y hace cuántos años está en funcionamiento?
2. ¿Cuántas personas trabajan actualmente y cómo se organizan en el día a día?
3. ¿Qué cree que diferencia a su empresa de otras del mismo rubro?
4. ¿Tienen objetivos o metas definidos? ¿Cómo los planifican?
5. ¿Cómo se organizan internamente para repartir las tareas?
6. ¿Cómo describiría su forma de liderar y comunicarse con el equipo?
7. ¿Llevan algún control sobre los resultados o el desempeño de la empresa?
8. ¿Han hecho un análisis sobre las fortalezas y debilidades de su negocio?
9. ¿Qué decisiones tomaron en el último tiempo pensando en el crecimiento o sostenibilidad de la empresa?
10. ¿Evalúan de alguna forma si esas decisiones han sido efectivas?
11. ¿Qué estrategia considera que los ayuda a competir en el mercado: ¿ofrecer buenos precios, destacar en calidad, o atender a un público específico?
12. ¿Qué valor agregado ofrece su empresa que la diferencia?
13. ¿Han hecho cambios en los costos o en la forma de trabajar para mejorar la eficiencia?
14. ¿Usan redes sociales para comunicarse con clientes o promocionar productos?
15. ¿Quién se encarga de esa tarea y con qué frecuencia?
16. ¿Venden a través de redes sociales, tienda virtual o plataformas como Mercado Libre?
17. ¿Qué medios de pago digitales tienen incorporados?

18. ¿Usan herramientas digitales para registrar ventas, controlar stock o administrar el negocio?
19. ¿Han automatizado o mejorado procesos con tecnología?
20. ¿Realizan campañas de publicidad digital o promociones por redes?
21. ¿Cómo cuidan la imagen digital de su empresa?
22. ¿Qué tan abiertos están a incorporar tecnología nueva?
23. ¿Qué dificultades encuentran al intentar digitalizar o mejorar procesos?
24. ¿Qué impacto creen que tiene lo digital en los resultados de su empresa?
25. ¿Hay algo más que le gustaría contar sobre su experiencia al participar en el Proyecto Asesores PyMEs?

Anexo 2 – Guía de Observación Directa

Objetivo:

Observar de forma directa cómo trabajan las PyMEs comerciales que participaron en el Proyecto Asesores PyMEs de la FCE-UNaM en 2024. Se busca registrar cómo se organizan, cómo toman decisiones, qué estrategias usan para competir y qué herramientas digitales aplican en su día a día.

Tipo de instrumento: Guía semiestructurada con preguntas orientadoras. Se puede complementar con notas de campo y fotografías (si hay permiso).

Modo de aplicación: Durante la visita a la empresa, observando el lugar de trabajo, cómo se relaciona el equipo, cómo se atiende a los clientes y qué herramientas se utilizan.

Organización del trabajo (Proceso administrativo)

Tema	¿Qué observar?	Espacio para anotar
Metas y objetivos	¿Se ven carteles o recordatorios con misión, visión, valores? ¿Se escuchan referencias a objetivos en las conversaciones?	
Distribución de tareas	¿Las personas tienen tareas definidas? ¿Se nota que cada uno sabe lo que debe hacer?	
Liderazgo y comunicación	¿Quién toma las decisiones del día a día? ¿Se nota que hay diálogo entre el equipo? ¿El ambiente es participativo o más cerrado?	

Seguimiento del trabajo	¿Llevar registros de ventas, stock o gastos? ¿Usan planillas o algún sistema para controlar lo que hacen?	
--------------------------------	--	--

Pensar el negocio a futuro (Administración estratégica)

Tema	¿Qué observar?	Espacio para anotar
Análisis del negocio	¿Hay algún cartel o material que indique que hicieron un diagnóstico? ¿Hablan de lo que funciona bien o de lo que hay que mejorar?	
Decisiones y planes	¿Se nota que están planeando cambios? ¿Se mencionan ideas nuevas o decisiones recientes?	
Cambios aplicados	¿Se ven acciones nuevas (nuevos productos, mejoras en el local, cambios en el horario)?	
Revisión de resultados	¿Se escucha que analizan si lo que hacen da resultados? ¿Cambian las cosas si no funcionan?	

Forma de competir (Estrategias genéricas)

Tema	¿Qué observar?	Espacio para anotar
Precios y promociones	¿Se destacan precios bajos o promociones? ¿Se busca atraer por el costo?	
Calidad o atención	¿Se nota que se cuida la calidad del producto, el servicio o la atención al cliente?	
Público específico	¿Parece que apuntan a un grupo particular de personas (jóvenes, adultos, madres, etc.)? ¿Hay especialización?	

D. Uso de lo digital (Estrategias digitales)

Tema	¿Qué observar?	Espacio para anotar
Redes sociales y contacto online	¿Tienen carteles con redes sociales o WhatsApp? ¿Se comunican con los clientes por ahí?	

Ventas por internet	¿Ofrecen ventas por redes, tienda online o plataformas como Mercado Libre?	
Herramientas digitales internas	¿Se usan computadoras, tablets o sistemas para controlar ventas, stock u otros datos?	
Publicidad digital	¿Se mencionan campañas pagas en redes o promociones por internet?	
Actitud frente a lo digital	¿Se nota interés por usar tecnología? ¿Mencionan dificultades o falta de herramientas?	

Notas de campo (sugerencias)

Se anotan ejemplos concretos: frases que escuche, acciones que vea, carteles o materiales presente.

Descripción de la impresión sobre el ambiente general: ¿es organizado? ¿cómodo? ¿hay buena comunicación?

Observar si coincidencias o diferencias con lo que dijeron en la entrevista.
