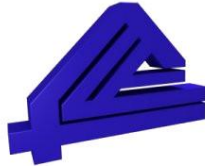


UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**COMPETITIVIDAD DE LAS MiPyMES
PRESTADORAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE MISIONES EN LA
ECONOMIA 4.0 POSPANDEMIA**

Autor: Nadia Lorena Statkievicz

Director/a de Tesis: Nilda Tañski

POSADAS (AR), NOVIEMBRE DE 2024

STATKIEVICZ NADIA LORENA

COMPETITIVIDAD DE LAS MiPyMES
PRESTADORAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE MISIONES EN LA
ECONOMIA 4.0 POSPANDEMIA

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNaM como requisito para la obtención del Título
de Magíster en Administración Estratégica de Negocios

POSADAS (AR), NOVIEMBRE DE 2024

COMPETITIVIDAD DE LAS MiPyMES
PRESTADORAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE MISIONES EN LA
ECONOMIA 4.0 POSPANDEMIA

STATKIEVICZ NADIA LORENA

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

POSADAS (AR), NOVIEMBRE DE 2024

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Nadia Lorena Statkiewicz

Firma:

Fecha: 19/11/2024

*A mi hija Anna Yulia, cuya sonrisa incansable y alegría me llenan de inspiración cada día. Recuerda que puedes lograr todo lo que te propongas y que la felicidad se encuentra en hacer aquello que amas.
Que siempre encuentres la libertad de seguir tus sueños.*

A mi esposo, cuya presencia en mi vida es un regalo, este logro es nuestro, en equipo.

A mis padres, mi hermano y a toda la familia, quienes han sido un pilar constante de apoyo y aliento.

A Dios, por guiarme en cada paso y darme la fuerza para seguir adelante.

In Memoriam

A las Babas y Guidos, cuya fortaleza y perseverancia han dejado una huella profunda en mi vida.

Agradecimientos

Este proyecto representa mucho más que un logro académico; simboliza un viaje de crecimiento, perseverancia y descubrimientos invaluable.

Agradezco a la Facultad de Ciencias Económicas UNaM por brindarme la educación y las oportunidades que han moldeado mi futuro, junto a docentes excepcionales que me han inspirado.

A mi Directora de tesis, Nilda Tañski por su apoyo constante, haciendo posible que esta etapa se convierta en una realidad.

A los profesionales, dueños de empresas, que con generosidad y disposición participaron de esta investigación respondiendo cada una de las preguntas; su colaboración fue esencial para el desarrollo y culminación de esta tesis.

Finalmente, agradezco a cada persona que de alguna manera ha contribuido en mi formación y en este proyecto. Llevo en el corazón el valor de cada palabra de aliento, cada consejo y cada acto de apoyo que recibí.

A todos, gracias por acompañarme en este camino hacia una meta que hoy es una realidad.

Tabla de contenido

Índice de Ilustraciones	3
Índice de Tablas	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
Fundamentación	6
Problema	7
Hipótesis	9
Objetivos	10
Metodología	11
Aporte	12
Breve estructura de la Tesis	13
CAPÍTULO 1.....	15
MARCO TEÓRICO - ANTECEDENTES	15
Estudios previos sobre competitividad	15
Estudios de la competitividad en pymes	20
Competitividad de servicios intensivos en conocimiento	32
Conclusión del apartado	33
CAPÍTULO 2.....	35
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	35
Competitividad	36
Determinantes la competitividad de las Pymes	41
Los recursos y capacidades de la empresa como elementos clave de la competitividad	43
Teoría de Recursos y Capacidades	44
Relación de la asignación de recursos y la competitividad	55
Los mapas estratégicos como herramienta de diagnóstico y gestión estratégica de los recursos y capacidades de los negocios de servicios empresariales	56
MiPymes y servicios 4.0: los SIC en la nueva economía	59
MiPymes de servicio profesionales en Misiones	69
Desafíos de las empresas de servicio	70
Economía 4.0, Industria 4.0, transformación digital y su impacto en la competitividad	72
Factores claves de la competitividad frente a los nuevos desafíos de la nueva economía de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales	78
Conclusión del Apartado	80
CAPITULO 3.....	82
DISEÑO METODOLOGICO	82
Enfoque de la Investigación	83

Alcance de la Investigación	83
Población y Muestra	84
DESARROLLO Y VALIDACIÓN TEORICA DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA	85
Modelo teórico Propuesto	86
Propuesta metodológica.....	93
Variables e Instrumentos de Medición	93
Validación del Instrumento de medición	95
Técnicas de Recopilación y análisis de Datos	95
Consideraciones Éticas	96
RESULTADOS y DISCUSION DE LA APLICACIÓN DEL MODELO	96
Caracterización de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales encuestadas	96
Prácticas y asignación de recursos según áreas de inversión	99
PILAR 1. Orientación emprendedora	99
PILAR 2. Estrategia y gestión	102
PILAR 3. Ejecución del servicio	104
PILAR 4. Disponibilidad de activos intangibles	115
PILAR 5. Orientación al mercado	126
Desafíos específicos de las MiPymes de servicios empresariales en Misiones	131
Capacidad competitiva de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en la Provincia de Misiones.....	134
Capacidades de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en la Provincia de Misiones por pilar (factor clave) de competitividad empresarial	136
Comparación de los niveles de capacidad competitiva entre las MiPymes prestadoras de servicios empresariales encuestadas	144
Capacidad competitiva por principal actividad económica y especialidad	144
Capacidad competitiva según tamaño de la empresa	146
Capacidad competitiva según rango de edad del propietario	147
Capacidad competitiva por nivel de estudios	148
Capacidad competitiva por género	149
Capacidad competitiva por antigüedad de la empresa	151
Discusión de las capacidades competitivas de las empresas según los factores clave de la competitividad	152
HERRAMIENTA PROPUESTA	158
Herramienta de diagnóstico de la capacidad competitiva y gestión empresarial para MiPymes prestadoras de servicios empresariales	158
RECOMENDACIONES PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ASIGNACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	160
Limitaciones de la Investigación	162
CONCLUSIONES.....	164

BIBLIOGRAFÍA.....	168
ANEXO	176
Cuestionario modelo	176

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Factores determinantes de la Competitividad Sistémica	20
Ilustración 2. Modelo de medición de la competitividad Industria Farmacéutica Mexicana	23
Ilustración 3. Factores internos y externos que favorecen la competitividad	40
Ilustración 4. Modelo de las capacidades dinámicas	53
Ilustración 5. Cadena de valor de los servicios basados en conocimiento	63
Ilustración 6. Actividad económica principal en la que se encuadran los servicios ofrecidos	97
Ilustración 7. Antigüedad de la empresa	97
Ilustración 8. Tamaño de la Empresa	98
Ilustración 9. Rasgos de la personalidad	99
Ilustración 10. Motivación para crecer	100
Ilustración 11. Antecedentes personales	101
Ilustración 12. Último nivel de estudios alcanzado	102
Ilustración 13. Años de experiencia en la industria	102
Ilustración 14. Capacidad directiva	103
Ilustración 15. Capacidades dinámicas	104
Ilustración 16. Capacidad de innovación	105
Ilustración 17. Capacidad de gestionar la cartera de investigación y desarrollo	106
Ilustración 18. Capacidad de diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios	107
Ilustración 19. Capacidad en gestión de clientes	108
Ilustración 20. Adquisición de clientes	109
Ilustración 21. Retención de clientes	110
Ilustración 22. Relaciones con los clientes	110
Ilustración 23. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores	111
Ilustración 24. Iniciativas aplicadas en los últimos tres años	112
Ilustración 25. Industrialización de la distribución	113
Ilustración 26. Gestión del riesgo	114
Ilustración 27. Capacidad capital humano	116
Ilustración 28. Capacidad capital organizacional Cultura	118
Ilustración 29. Capacidad capital organizacional alineación	119
Ilustración 30. Herramientas digitales utilizadas	120
Ilustración 31. Funcionalidades del sitio web	120
Ilustración 32. Facilitación de dispositivos portátiles para empleados	121
Ilustración 33. E-commerce	121
Ilustración 34. Países de destino. E-commerce	122
Ilustración 35. Uso de los servicios de computación en la nube	122
Ilustración 36. IOT	123
Ilustración 37. Forma de adquisición de IA	124
Ilustración 38. Tecnologías y herramientas de IA que piensa utilizar	125
Ilustración 39. Orientación al mercado	126
Ilustración 40. Atributos que valoran más los clientes de la empresa	128
Ilustración 41. Propuesta de valor	129
Ilustración 42. Resultados en la prestación del servicio	130
Ilustración 43. Desafíos que enfrenta en la actualidad	131
Ilustración 44. Considera prioritario el uso de tecnología para una mejor toma de decisiones	133

Ilustración 45. Principales desafíos en el desarrollo y utilización de Tics	134
Ilustración 46. Capacidad competitiva del sector	135
Ilustración 47. Capacidad orientación emprendedora	136
Ilustración 48. Capacidad directiva	138
Ilustración 49. Capacidad ejecución del servicio	139
Ilustración 50. Capacidad de innovación	139
Ilustración 51. Capacidad de gestión de clientes	140
Ilustración 52. Capacidad en calidad de las operaciones	140
Ilustración 53. Disponibilidad de activos intangibles	141
Ilustración 54. Capital organizacional	142
Ilustración 55. Capital de información	142
Ilustración 56. Capacidad orientación al mercado	143
Ilustración 57. Capacidad competitiva por principal actividad económica	144
Ilustración 58. Capacidad competitiva por principal actividad económica y pilar relevado	145
Ilustración 59. Comparación de la capacidad competitiva por principal actividad económica	146
Ilustración 60. Capacidad competitiva según tamaño de la empresa	147
Ilustración 61. Capacidad competitiva según rango de edad del propietario	147
Ilustración 62. Capacidad competitiva por nivel de estudios y actividad económica	148
Ilustración 63. Capacidad competitiva por género	150
Ilustración 64. Listado de empresas por Capacidad competitiva y género	151
Ilustración 65. Capacidad competitiva por antigüedad de la empresa	151
Ilustración 66. Modelo GECCOM 5P (Gestión de la Capacidad Competitiva con los 5 Pilares)	158

Índice de Tablas

Tabla 1. Factores y componentes de la competitividad para empresas exportadoras del sector agrícola 27	
Tabla 2. Niveles y componentes utilizados para analizar la competitividad en pymes en el sector de panificados	28
Tabla 3. Variables y dimensiones de la competitividad de empresas de la industria de la construcción ..	29
Tabla 4. Determinantes del desempeño de las Pymes por la OIT	42
Tabla 5. Capacidades y sub capacidades estratégicas para la gestión empresarial	51
Tabla 6. Dimensiones de las Capacidades de absorción, innovación y aprendizaje	54
Tabla 7. Dimensiones de la capacidad de adaptación	54
Tabla 8. Categoría de Pymes según promedio de ventas	61
Tabla 9. Categoría de Pymes según Personal ocupado para actividades comisionistas, consignatarios o de agencias de viaje – servicios no transables	61
Tabla 10. Clasificación de empresas prestadoras de servicios intensivos en conocimiento	62
Tabla 11. Propuesta Metodológica	93
Tabla 12. Acuerdos, alianzas o colaboraciones estratégicas con empresas extranjeras	131
Tabla 13. Nivel de Competitividad Empresarial	134
Tabla 14. Capacidad de Orientación emprendedora	136
Tabla 15. Capacidad Directiva	137
Tabla 16. Capacidad de Ejecución del servicio	138
Tabla 17. Capacidad competitiva según actividad económica, tamaño y edad del propietario	148
Tabla 18. Capacidades competitivas de las empresas según los factores clave de la competitividad	152
Tabla 19. Áreas con mayor y menor inversión de recursos según las sub capacidades – nivel alto	153
Tabla 20. Áreas con mayor y menor inversión de recursos desglosadas según las sub capacidades - Nivel medio	153
Tabla 21. Áreas con mayor y menor inversión de recursos desglosadas según las sub capacidades - Nivel bajo	154

COMPETITIVIDAD DE LAS MiPyMES

PRESTADORAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE MISIONES EN LA ECONOMIA 4.0 POSPANDEMIA

RESUMEN

La competitividad empresarial como capacidad de una empresa para destacarse y tener éxito en su entorno, se construye sobre la base de recursos y capacidades interdependientes gestionados a nivel interno, tema que reviste especial interés en empresas prestadoras de servicios empresariales intensivas en conocimiento, por su impacto en la economía y los distintivos desafíos que enfrentan en su gestión. Este estudio aborda el impacto de la revolución tecnológica pos COVID-19 en la gestión de las MiPymes de servicios empresariales en Misiones con el fin de proponer recomendaciones prácticas y estrategias que mejoren la asignación y gestión de recursos estratégicos en miras de aumentar su competitividad en la era de la economía 4.0., por medio de construcción de una herramienta de diagnóstico y gestión.

La metodología adoptada sigue un enfoque mixto combinando métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar y analizar datos. El método principal fue la aplicación de encuestas a propietarios, responsables o gerentes de MiPymes prestadoras de servicio empresariales¹ de la provincia de Misiones. Se realizó una combinación de muestreo no probabilístico por conveniencia, estratificado y muestras en cadena. Los resultados muestran que la aplicación del modelo propuesto permite diagnosticar el nivel de capacidad competitiva empresarial y demostró ser una herramienta de gestión adecuada. Se determinó que, aunque las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en Misiones han comenzado a enfocarse en los factores clave de la competitividad, todavía enfrentan desafíos significativos para adaptarse a la nueva economía. Con base en estos hallazgos, se proponen recomendaciones prácticas y estrategias competitivas.

Palabras clave: Industria y Servicio 4.0, Economía del conocimiento, Servicio intensivo en conocimiento, Competitividad empresarial, Capacidad competitiva.

¹ Las actividades a considerar se tomaron en función a los procesos de valor de alta gama de la Cadena de valor de los servicios basados en conocimiento de Couto y Fernández-Stark (2019 en Lachman y López, 2022 p. 10), corresponde a actividades involucran servicios profesionales (back y front office, asesorías, consultorías), y creatividad.

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

La competitividad se asocia con los conceptos de competencia y la acción de competir. Su estudio, puede involucrar factores internos y externos (Porter, 2001), distintos niveles² y puede ser analizada tanto desde el ámbito internacional, como nacional, sectorial y empresarial; pero es en este último nivel, en el empresarial, “donde toman sentido y se interrelacionan todos los esfuerzos que se realizan en las diferentes esferas” (Morales González y Pech Vargas, 2000, p. 2).

La competitividad empresarial, desde el punto de vista de los empresarios, administradores y asesores de empresas, hace referencia a los intereses de la empresa privada: obtener un mayor grado de eficiencia, mejorar la calidad, mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido (Morales González y Pech Vargas, 2000), mantener o aumentar la porción del mercado de manera constante (Madeiros, Golcalvez Godoi y Camargo Teixeira 2019) para lograr un desempeño superior al de sus competidores (Porter, 1991).

En este sentido, una empresa podría considerarse competitiva si posee la capacidad de crear, implementar estrategias competitivas de tal manera que pueda obtener ciertas ventajas competitivas con este fin³. Las condiciones del ambiente sectorial pueden influir de manera positiva o negativa en la obtención de estas ventajas y con ella en la competitividad empresarial, sin embargo, pueden no ser determinantes, existen empresas en un mismo sector con mejor desempeño que otras, independientemente del contexto.

“Las empresas se diferencian entre ellas por eficiencia e ineficiencias específicas. Así pueden existir firmas competitivas en condiciones sectoriales desfavorables y también firmas no competitivas aún en condiciones sectoriales favorables. (K. Abd-el-Rahaman, 1995 en Morales González y Pech Vázquez, 2000, p.57), en este punto María Antonia (2000) menciona la importancia del rol de las capacidades esenciales y el enfoque basado en los recursos siguiendo la teoría de Penrose (1958).

² Niveles micro y macroeconómicos (Morales González y Pech Vargas, 2000), a los que se pueden sumar los niveles meta y meso (Esser, Hillbrant, Mesner y Meyer-Stamer, 1994; Naciones Unidas- Cepal, 2001)

³ Siguiendo a Porter, 1991; Ferraz, Kupfer y Haguenaer, 1996; Morales González y Pech Vargas, 2000; Madeiros, Golcalvez Godoi y Camargo Teixeira 2019.

Una adecuada administración de los recursos, aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa inciden en la competitividad al influir directamente en el desempeño empresarial, aun teniendo en cuenta la importancia que tiene el entorno. En este marco “las ventajas competitivas se obtienen no por la imperfección de los factores exógenos sino por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos” (Penrose, 1958, en Bibiana Pulido, 2010, p. 54).

Problema

La administración de una empresa de servicios difiere sustancialmente de aquellas pertenecientes a otros sectores económicos principalmente dado a sus características⁴ que generan nuevos desafíos principalmente en términos de marketing y de gestión. Además, desde hace varias décadas vienen afrontando con dificultad el cambio rápido de las tecnologías, los altos niveles de incertidumbre del cliente, la diferenciación limitada del servicio y las dificultades para controlar la calidad y junto a una competencia creciente. (Kotler, P; Paul Bloom y Thomas Hayes (2001)).

Dentro de los servicios, un subconjunto que ha tomado relevancia en las últimas décadas son los servicios intensivos en conocimiento (SIC), éstos son servicios de un alto valor añadido⁵ y se caracterizan por emplear intensivamente capital humano de alto nivel de calificación, con gran potencial de transmisión de conocimiento y de actividades innovativas que contribuye a la competitividad de otros sectores, además de ser altamente transable. Dentro de estos servicios se encuentran los servicios profesionales⁶ (López y Niembro, 2019).

⁴ Los servicios son intangibles, heterogéneos e inseparables (Lovelock, 1983; Kotler, 1997; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Miles, 2008; Tidd y Bessant, 2009; Goffin y Mitchell, 2010, en López y Niembro, 2019).

⁵ En Argentina, los SIC han incrementado su participación en materia de empleo y de valor agregado (López (2018) en López y Niembro, (2019)). Según el INDEC (2022) la actividad “Inmobiliaria y servicios empresariales” aportó el 11.7% del PBI del país en el 2019 y experimenta un incremento que para el primer trimestre del 2022 fue del 5,0%. Particularmente en Misiones los Servicios, generados especialmente por MiPymes (micro, pequeña o mediana empresa) proporcionaron el 40% del empleo asalariado registrado en el sector privado en el cuarto trimestre de 2020 y los servicios a empresas un total de 5.353 empleos en el mismo cuatrimestre (IPEC, 2021).

⁶ Los SIC pueden clasificarse en servicios profesionales tecnológicos (T-SIC) y servicios profesionales tradicionales (P-SIC). Estos últimos están relacionados con los usuarios de nuevas tecnologías, vinculadas con los servicios profesionales como contabilidad, asesorías legales, consultorías, que pueden ser ofrecidos

La competitividad de empresas de servicios empresariales es un factor crucial por su efecto multiplicador en la economía: poseen un gran potencial de innovación y conocimiento que además aporta a la competitividad de otras empresas. En este punto una adecuada gestión, orientada a una mayor competitividad de los servicios profesionales cobran relevancia. Con 23.087 graduados en Ciencias Económicas solamente en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) entre el 2016 y 2020 (UNaM, 2021) resulta de interés su estudio.

Los servicios profesionales, además de los desafíos del sector servicios, se enfrentan a un mayor descontento del público con los profesionales y la desaparición de las fronteras entre profesionales (Kotler, P; Paul Bloom y Thomas Hayes (2001)) sumado a un contexto de revolución tecnológica potenciado por la pandemia del COVID-19, donde se replantean los conceptos y modelos de estrategia, gestión y organización, digitalización, inteligencia artificial, etc. la necesidad de nuevas habilidades y competencias se presentan para las empresas como nuevos retos, pero también con nuevas oportunidades.

En la provincia de Misiones, las MiPymes prestadoras de servicios empresariales deben adaptarse a este entorno para poder aprovechar las nuevas oportunidades. Requieren mayor productividad, estar a la vanguardia, mejorar los procesos y realizar cambios profundos para mantenerse competitivos, haciendo uso de todas las fortalezas internas y adquiriendo nuevas competencias y aptitudes. Los recursos económicos pueden ser un freno en este proceso, por lo cual es necesario determinar donde enfocar los mismos.

Se requiere entonces de una herramienta de diagnóstico de la competitividad empresarial y gestión que permita a los prestadores de servicios empresariales identificar los aspectos clave a desarrollar para ser más competitivos y afrontar adecuadamente este nuevo paradigma, como así también a analizar

¿En qué medida las MiPymes prestadoras de servicios empresariales de la provincia de Misiones enfocan sus recursos en los factores claves de la competitividad frente a los nuevos desafíos de la nueva economía?

tanto al consumidor final como a otras empresas (Miles et al. (1995) en López y Niembro, (2019)), a este último se lo conoce como servicios empresariales (INDEC, s.f; IPEC, s.f; López y Niembro, 2019).

Preguntas secundarias

- ¿Qué es la competitividad empresarial? ¿Cuáles son los factores determinantes o claves de la competitividad empresarial? ¿Cómo se mide?
- ¿Qué particularidades tiene la gestión de los servicios empresariales? ¿Cuáles son los pilares o factores fundamentales de la competitividad en empresas de servicios profesionales empresariales?
- ¿Cuáles son los desafíos pospandemia que se introdujeron o afianzaron en términos de modelo de negocios, cambios de hábitos del consumidor, tendencias y tecnología en el marco de la economía 4.0 que afectan la competitividad de las MiPymes de servicios empresariales? ¿Cómo puede una herramienta de diagnóstico y gestión estratégica ayudar a enfrentar esos desafíos? ¿cuál es la capacidad competitiva de las empresas?
- ¿Cómo asignan y gestionan las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en la provincia de Misiones sus recursos estratégicos para abordar los factores clave de la competitividad en la era de la economía 4.0? ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan al gestionar sus recursos estratégicos?
- ¿En qué áreas las empresas realizan el mayor esfuerzo con sus recursos? ¿Están orientados hacia los factores clave de competitividad? ¿Existe diferencia en la competitividad según las áreas de negocio en que enfocan sus recursos, según la antigüedad y el tamaño de la empresa?

Hipótesis

H1: La utilización de una herramienta de diagnóstico y gestión que contemple los aspectos distintivos de la administración de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales puede contribuir a mejorar su desempeño y la competitividad empresarial.

H2: Las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en la provincia de Misiones han comenzado a incrementar su enfoque y asignación de recursos en los factores clave de la competitividad, en respuesta a los desafíos planteados por la nueva economía 4.0 pospandemia.

H3: En general el nivel de competitividad de la MiPymes prestadoras de servicios empresariales es bajo en el contexto de la Economía 4.0 pospandemia. Las áreas con valores menos competitivos son las capacidades vinculadas a la transformación digital, seguidas por la planificación y marketing que se profundiza según la actividad económica principal, la antigüedad y tamaño de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Proponer recomendaciones prácticas y estrategias para mejorar la asignación y gestión de recursos estratégicos por parte de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en Misiones, con el fin de aumentar su competitividad en la era de la economía 4.0.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos conceptuales, planteamientos y propuestas de autores recientes y/o más relevantes sobre la competitividad empresarial enfocándose en su medición y factores clave considerados en pymes de servicios empresariales.
- Identificar y describir las teorías y modelos de gestión basados en recursos estratégicos aplicables a las MiPymes de servicios empresariales.
- Analizar las prácticas actuales de asignación de recursos estratégicos por parte de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en Misiones para abordar los factores clave de competitividad.
- Identificar los desafíos específicos que enfrentan las MiPymes de servicios empresariales en Misiones al gestionar sus recursos y orientarlos a la competitividad en el marco del paradigma 4.0.
- Comparar los niveles de competitividad entre las MiPymes prestadoras de servicios empresariales según la actividad económica principal, las áreas de negocio en las que enfocan sus recursos, antigüedad y tamaño de la empresa, identificando áreas de mejora en la asignación de recursos estratégicos.
- Desarrollar y proponer una herramienta de diagnóstico y gestión estratégica de la competitividad empresarial que contemple los aspectos críticos de las MiPymes de servicios empresariales en el contexto de la economía 4.0 pospandemia, aplicando y validando el modelo.

Metodología

La metodología según los objetivos que persigue este trabajo es inicialmente exploratoria en cuanto pretende comprender en profundidad ciertos fenómenos para terminar como descriptiva en cuanto pretende “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas]... [procesos, objetos]... [medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 94).

En cuanto al enfoque el trabajo es de carácter mixto (cuali-cuantitativo) lo cual permite superar las limitaciones propias de cada una de las perspectivas y potenciar sus aportes diferenciales; inicia como cualitativa para finalizar como cuantitativa (Cea D’ Ancona, M. A. (1993)).

Esta investigación es no experimental, busca observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Según la dimensión temporal de la investigación se clasifica por ser de corte transversal puesto que su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. (Hernández Sampieri et al (2014).

La escala del trabajo es local con un alcance temporal correspondiente al año 2023/2024. Esta investigación es empírica, basada en datos primarios y secundarios. Inicialmente documental, apoyada en la revisión sistemática de materiales y documentos de diversos autores que estudian la competitividad empresarial y formas de medirla.

Como instrumento para la recopilación de datos primarios se utiliza la encuesta, la misma que se distribuyó de forma online por medio del formulario de Google a la población bajo estudio que está compuesta por aquellos propietarios, responsables o gerentes de MiPymes prestadoras de servicio empresariales en contabilidad y finanzas, gestión, marketing y recursos humanos⁷ ubicados en la provincia de Misiones que en 2024 se encuentran en marcha, lo cual permite abordar específicamente a aquellos actores que están directamente involucrados en la toma de decisiones estratégicas que afectan la

⁷ Como se expresó anteriormente las actividades a considerar se tomaron en función a los procesos de valor de alta gama de la Cadena de valor de los servicios basados en conocimiento de Couto y Fernández-Stark (2019 en Lachman y López, 2022 p. 10), corresponde a actividades involucran servicios profesionales (back y front office, asesorías, consultorías), y creatividad dentro de las Ciencias Económicas.

competitividad de las MiPymes en el contexto planteado, siendo la unidad de muestreo MiPymes prestadoras de servicio empresariales.

La muestra contempla la dificultad de obtener un marco muestral adecuado, por tal motivo se terminó por tomar una muestra no probabilística, con una combinación de muestras por conveniencia o muestreo intencional, estratificado y muestras en cadena o por redes. Finalmente, queda determinada por propietarios, responsables o gerentes de 16 MiPymes prestadoras de servicio empresariales ubicados en la provincia de Misiones que en 2024 se encuentran en marcha, de los cuales 5 se especializan en contabilidad y finanzas, 3 en gestión, 5 en marketing y 3 en recursos humanos. Los datos recopilados se analizaron utilizando como herramienta principal Power Bi.

Aporte

La competitividad de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales es fundamental para el desarrollo económico de la región porque contribuyen directamente en la generación de empleo e innovación, y desempeña un papel clave en la competitividad de otros sectores (López (2013) en López y Niembro 2019) provocando un efecto multiplicador.

Este trabajo pretende llenar un vacío en la literatura actual al estudiar la competitividad de la MiPymes prestadoras de servicios empresariales desde la perspectiva de la teoría de los recursos en el contexto de la economía 4.0 pospandemia. Si bien existe una basta literatura⁸ desde la economía y la administración sobre la competitividad, se centra principalmente en sectores industriales y manufactureros, dejando al sector de servicios empresariales a nivel empresarial desatendido y más aún, considerando que no se aborda la problemática desde la perspectiva y enfoque planteados en este trabajo.

En cuanto a los hallazgos de esta investigación, tienen el potencial de proporcionar un marco y herramienta de diagnóstico y gestión para los tomadores de decisiones

⁸ Se encuentran trabajos que estudian la competitividad desde una perspectiva internacional, nacional y regional, otras sobre competitividad empresarial (Deniz, Livas y López (2008); Santillán (2010); Gómez (2001); Laura Marín (2015); Melo Torres, Ligia I., Sánchez Sulú, Nancy V. y Corbelle Cacabelos, Fernando (2020); José Luis Arévalo Hernández y Hernando Sosa Márquez (2015); Alfredo Esteban Barreiro Noa (2019); María Luisa Saavedra García (2012), entre otros) que estudian la competitividad en diversas industrias como panificados, sector agrícola y pymes en general. Particularmente la literatura en el sector de servicios empresariales a nivel empresarial es nula.

estratégicas, orientadas a fomentar la competitividad de estas empresas que podrá tener repercusiones en otros sectores económicos, por tener los servicios intensivos en conocimiento un efecto multiplicador.

El aporte de esta tesis se centra en las propuestas y recomendaciones que pueden ayudar a las MiPymes a afrontar los desafíos de la economía 4.0 y mejorar su desempeño a largo plazo, como así también identificar las áreas clave para la inversión de recursos y las capacidades y habilidades que debe desarrollar a tales efectos por medio de una herramienta de diagnóstico y gestión de la capacidad competitiva empresarial.

Breve estructura de la Tesis

En el capítulo 1: Marco Teórico - Antecedentes. En este apartado se presenta un recorrido por investigaciones que abordan el estudio de la competitividad, los factores contemplados y estrategias de medición adoptados, como un marco de referencia del estado de situación del tema.

En el capítulo 2: Marco Teórico – Conceptual. Se desarrolla un marco teórico que se ajusta mejor a las peculiaridades del sector estudiado y del contexto actual, además se profundiza en la competitividad empresarial y factores o elementos clave relevantes en empresas de servicios empresariales. Se introduce la complejidad en la gestión de servicios en la economía 4.0 y los aspectos relevantes y áreas a considerar para determinar la competitividad empresarial de empresas del sector en la nueva economía junto a los desafíos.

En el capítulo 3: Diseño Metodológico. Se desarrolla la metodología adoptada y se presentan los resultados. Se caracterizan las MiPymes prestadoras de servicios empresariales de la provincia de Misiones encuestadas para posteriormente analizar las prácticas de asignación de recursos para abordar los factores clave de competitividad. Se continúa presentando los desafíos específicos que enfrentan estas empresas y finalmente se comparan los niveles de competitividad entre las MiPymes según la actividad económica principal, las áreas de negocio en las que enfocan sus recursos, antigüedad y tamaño de la empresa para identificar áreas de mejora en la asignación de recursos estratégicos luego de hallar el nivel de capacidad competitiva del sector.

Finalmente, se establece el modelo propuesto para el diagnóstico de la capacidad competitiva y se proponen recomendaciones prácticas y estrategias para mejorar la asignación y gestión de recursos estratégicos por parte de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en Misiones, con el fin de aumentar su competitividad en la era de la economía 4.0.

Conclusiones. Se concluye sobre la asignación y gestión de recursos de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales de la provincia de Misiones en los factores clave de la competitividad, los desafíos empresariales en la nueva economía, el nivel de competitividad, las áreas con mayor y menor capacidad competitiva, como también la competitividad por actividad económica principal, antigüedad y tamaño de la empresa. Finalmente se concluye sobre la herramienta de diagnóstico y gestión propuesta y su capacidad para identificar los factores clave para efectuar recomendaciones prácticas y estrategias.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO - ANTECEDENTES

En este apartado se presenta un recorrido por investigaciones que abordan el estudio de la competitividad, los factores contemplados y estrategias de medición adoptados, como un marco de referencia del estado de situación del tema. Se inicia presentando las metodologías propuestas por el Instituto para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD), el Foro económico mundial (WEF) y el Índice de Competitividad Provincial de Argentina (ICP) de la Bolsa de Comercio de Córdoba (BCC).

Posteriormente se presentan las propuestas desarrolladas por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), seguido de los trabajos que parten de estas propuestas en distintos sectores y proponen ajustes a la metodología con los principales resultados obtenidos de su aplicación.

Finalmente se exponen los trabajos de investigaciones que optaron por teorías menos utilizadas como las desarrolladas por Porter y otros que escogieron generar su propia metodología de medición y/o contemplaron diferentes factores al analizar la competitividad. Para cerrar el apartado se exponen los estudios de competitividad vinculados a los servicios intensivos de conocimiento que son el eje de esta tesis, demostrando la falta de estudios en el área de competitividad para empresas de servicios empresariales en la economía 4.0.

Estudios previos sobre competitividad

Anuario de Competitividad Mundial (WCY), Instituto para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD)

Este organismo elabora un índice de competitividad global desde 1989 con una metodología que permite establecer un ranking de cómo las naciones y sus empresas gestionan sus recursos. El índice se estructura en 3 niveles Y, a su vez, cada 1 de ellos contiene sus indicadores de competitividad.

El índice se compone de indicadores sobre eficiencia de negocios e infraestructura, performance económica y eficiencia gubernamental. Cada uno de estos factores

constituye un indicador de competitividad. A su vez, cada factor se compone de 5 indicadores menores que indican distintas facetas de la competitividad de cada factor. Estos últimos, contienen indicadores específicos de competitividad que mide una característica indivisible de la misma; cada criterio utilizado en sus factores depende de los criterios necesarios y disponibles para su correcta caracterización.

TABLA 1. FACTORES Y SUB FACTORES DE COMPETITIVIDAD POR EL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN

Factores	Sub factores	
Performance económica	Economía doméstica Comercio internacional	Inversión internacional Empleo Precios
Eficiencia gubernamental	Finanzas públicas Política fiscal	Entorno institucional Legislación de negocios Marco social
Eficiencia de negocios	Productividad y eficiencia Mercado del trabajo	Finanzas Prácticas empresariales Actitudes y valores
Infraestructura	Infraestructura básica Infraestructura tecnológica	Infraestructura científica Salud y medio ambiente Educación

Nota. Adaptado de Marín L. (2015).

El factor performance económica busca evaluar el entorno macroeconómico de la economía doméstica y considera los sub factores que se muestran en la tabla. Mientras que la eficiencia gubernamental busca capturar el grado en que las políticas gubernamentales aportan a la competitividad. Por otro lado, la eficiencia de negocios busca analizar en qué medida el entorno nacional alienta a las empresas a llevar a cabo su actividad; y la infraestructura tiene por objeto identificar el grado en que los recursos básicos tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de las empresas.

En cuanto a la metodología adoptada referida a la uniformación de los datos utiliza el criterio del desvío estándar donde aquellos datos similares al comportamiento normal, son estandarizados directamente. Y el resto de las series se aproximan a una distribución normal por medio de una transformación no lineal logarítmica que toma el logaritmo de base 10. En cuanto a la ponderación de la información y metodología de agregación realiza un promedio de las variables. La agregación de criterios en sus factores se basa en una suma ponderada de los diferentes criterios, cuyos pesos son todos iguales a 1. La de

aquellos criterios provenientes de fuentes primarias y los criterios provenientes de fuentes secundarias son ajustadas tal que el total del peso en el ranking general sea 1/3. La agregación de factores se basa en la suma ponderada de criterios. Se obtiene por promedio simple. Al igual que la de factores en el indicador global de competitividad y, en caso de faltar algún dato se asigna según el promedio simple obtenido del resto de los datos de la variable en cuestión.

Informe de Competitividad Global (GCR), Foro Económico Mundial (WEF)

Este informe es elaborado por medio de un índice que adopta como criterio de competitividad la de un conjunto de instituciones políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. En base a esta definición el índice se compone de 3 subíndices que se estructuran por medio de 12 pilares de competitividad que se muestran a continuación.

TABLA 2. PILARES DE LA COMPETITIVIDAD POR EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL

Pilares	Indicadores grupales	
Instituciones	Institución pública	Instituciones privadas
Infraestructura	Infraestructura de transporte	Infraestructura eléctrica y telefónica
Ambiente macroeconómico	(sin división por factores)	
Salud y educación primaria	Salud	Educación primaria
Educación secundaria y laboral	Cantidad de educación Calidad de la educación	Entrenamiento para el trabajo
Eficiencia del mercado de bienes	Competencia	Calidad de la demanda
Eficiencia del mercado del trabajo	Flexibilidad	Uso eficiente del talento
Desarrollo del mercado financiero	Eficiencia	Confiable y confianza
Preparación tecnológica	Adopción de tecnología	Uso de tecnología de información y comunicación (Tics)
Tamaño del mercado	Tamaño del mercado doméstico	Tamaño del mercado extranjero
Sofisticación empresarial	(sin división por factores)	
Innovación	(sin división por factores)	

Nota. Adaptado de Marín L. (2015).

Este índice se basa en que la contribución de una mejora en un pilar para la competitividad nacional dependerá del grado de desarrollo del país en cuestión y considera que los pilares encerrados en el sub índice de requerimientos básicos son críticos para países que compiten sobre las bases de dotaciones de factores, mientras que los pilares encerrados en el índice de factores potenciadores de eficiencia son críticos para países donde las empresas deben incrementar la eficiencia en la producción y la calidad de sus productos para satisfacer a consumidores exigentes con mayores costos laborales.

Está conformado por sus índices grupales y éstos a su vez por indicadores individuales. Los datos provienen de una encuesta de opinión que se encuentren en una escala del 1 al 7 entre el peor y mejor escenario. Mientras que la ponderación de la información y metodología de agregación se basa en el promedio de indicadores y la agregación por promedio simple, la agregación de niveles mayores de agregación como sub indicadores, indicadores grupales, pilares y sub índices es realizada por un promedio ponderado.

Índice de Competitividad Provincial de Argentina (ICP). Bolsa de Comercio de Córdoba (BCC)

Este índice ordena las provincias de acuerdo a su nivel de competitividad, a los efectos de establecer comparaciones y la brecha existente entre las mismas. Sus primeros resultados se observan desde el 2007. Considera 7 factores de competitividad que a su vez se componen de indicadores que capturan directamente los distintos aspectos de la competitividad a medir: un total de 72 indicadores, de los cuales 16 provienen de fuentes primarias.

TABLA 3. FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD CONSIDERADOS EN EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD PROVINCIAL DE ARGENTINA (ICP). BOLSA DE COMERCIO DE CÓRDOBA

Factor	Ámbito	
Personas	Educación Trabajo Salud	Indigencia Compromiso ético y moral
Empresas	Productividad Sistema financiero	Cantidad de empresas Calidad de empresas
Gobierno	Ingreso Gasto	Seguridad provinciana Calidad institucional
Recursos naturales y medio ambiente	Recursos agropecuarios Recursos mineros Recursos energéticos no renovables	Atractivos turísticos Medio ambiente autóctono Gestión ambiental

Infraestructura	Infraestructura económica Infraestructura de comunicaciones	Infraestructura de vivienda Calidad de la infraestructura
Innovación, ciencia y tecnología	Capacidad académica Investigación científico técnica	Innovación empresarial Fondos para innovación
Resultados económicos	Nivel de vida Inversión Exportaciones	Producción Estructura productiva Perspectivas de desarrollo

Nota. Adaptado de Marín L. (2015).

En cuanto a las fuentes de información, utiliza fuentes primarias y secundaria. La agrupación de indicadores en factores se realiza por medio de una suma ponderada. Los pesos son elegidos por expertos en el tema y normalizados dentro de cada factor para que la suma sea 1. el análisis se complementa con estudios de sensibilidad sobre los ponderadores efectuados por profesionales de la Universidad de Córdoba.

Mapa de Competitividad, propuesta metodológica desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

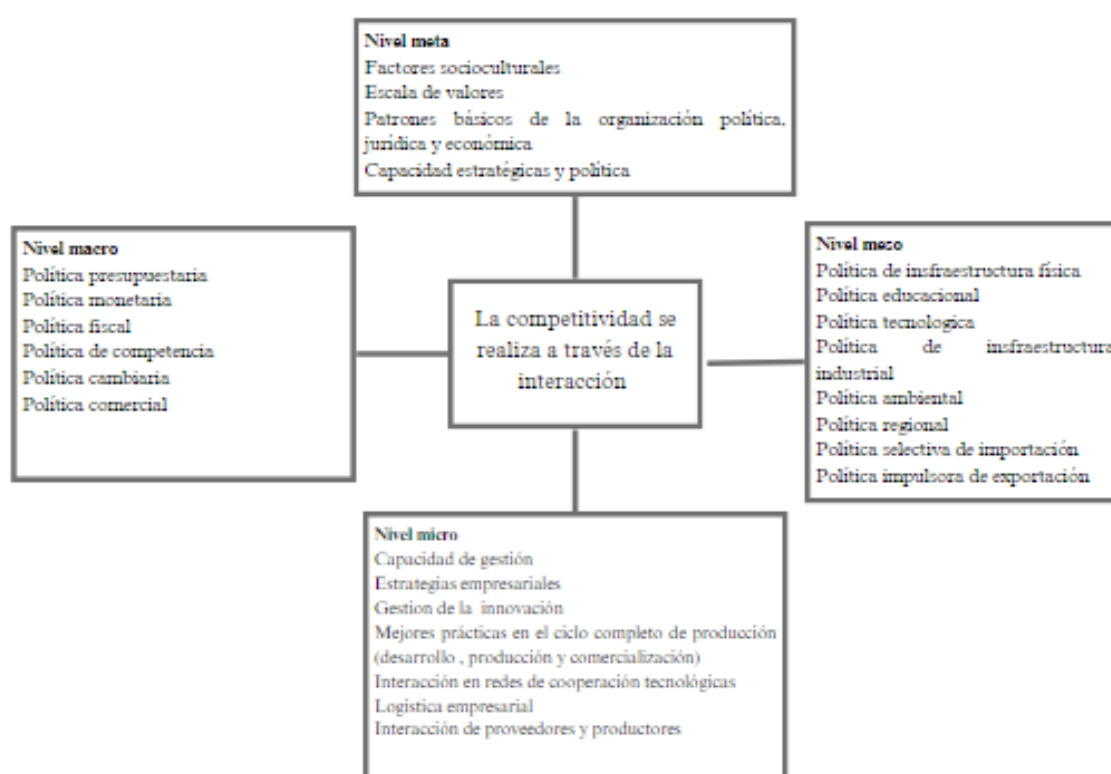
Se trata de un mapa que muestra el puntaje obtenido por las empresas analizadas en 9 áreas que conforman un índice de competitividad, el cual permite efectuar un diagnóstico organizacional de la empresa y desarrollar un diagrama que muestra sus fortalezas y debilidades. Estas 9 áreas se encuentran interconectadas e incluyen aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y son:

- Planeación Estratégica: ligada al rol y al trabajo de los altos directivos
- Producción y operaciones: como creación de bienes o servicios, y conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios.
- Aseguramiento de la calidad: actividades efectuadas para asegurar la calidad y satisfacción de necesidades del consumidor.
- Comercialización: proceso de llevar el producto o servicio al consumidor final.
- Contabilidad y finanzas: generación de información para la toma de decisiones.
- Recursos humanos: como estrategia empresarial.
- Gestión ambiental: responsabilidad social de la empresa sobre el medio ambiente.
- Sistemas de información: como apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información. (en Saavedra García, 2012).

La competitividad sistémica de las Naciones Unidas – CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

La CEPAL considera que existen cuatro niveles que condicionan y modelan el desempeño de las Pymes: el nivel microeconómico vinculado a los procesos internos de la empresa para crear ventajas competitivas, el nivel meso económico, el nivel meta con los valores socioculturales, capacidad estratégica y política entre otros; y el nivel macro vinculado con las distintas políticas.

ILUSTRACIÓN 1. FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA



Nota. Adaptado de Naciones Unidas Cepal (2001) en Saavedra García (2012).

Estudios de la competitividad en pymes

En el marco de estas dos principales propuestas se encuentran los siguientes trabajos:

- El artículo publicado por María Luisa Saavedra García (2012) 'Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana' quien propone una metodología para medir la competitividad en las pyme basada en el mapa de la Competitividad del BID que incluye factores tales como: Planeación estratégica,

producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica con indicadores en los niveles macro, meso y meta.

Dentro de los factores internos ha tomado las siguientes variables con sus respectivos indicadores:

TABLA 4. VARIABLES E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES BASADA EN EL MAPA DE LA COMPETITIVIDAD DEL BID

Nota. Adaptado de Saavedra García (2012).

VARIABLES	INDICADORES
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Planeación estratégicas • Implementación de la estrategia
Producción y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y procesos de producción • Capacidad de producción • Mantenimiento • Investigación y desarrollo • Aprovisionamiento Manejo de inventarios • Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos generales de la calidad • Sistema de calidad
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo nacional: mercadeo y ventas • Mercadeo nacional: servicios • Mercadeo nacional: distribución • Mercadeo exportación: Plan exportador • Mercadeo exportación: productos • Mercadeo exportación: competencia y mercadeo • Mercadeo exportación: distribución física intemacional • Mercadeo exportación: aspectos de negociación • Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de costos y contabilidad • Administración financiera Normas legales y tributarias
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos generales • Capacitación y promoción del personal • Cultura organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental de la empresa • Estrategias para proteger el medio ambiente • Concientización y capacitación del personal en temas ambientales • Administración del desperdicio
Sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del sistema Entradas Procesos Salidas

Entre los aspectos externos de la competitividad empresarial este trabajo consideró:

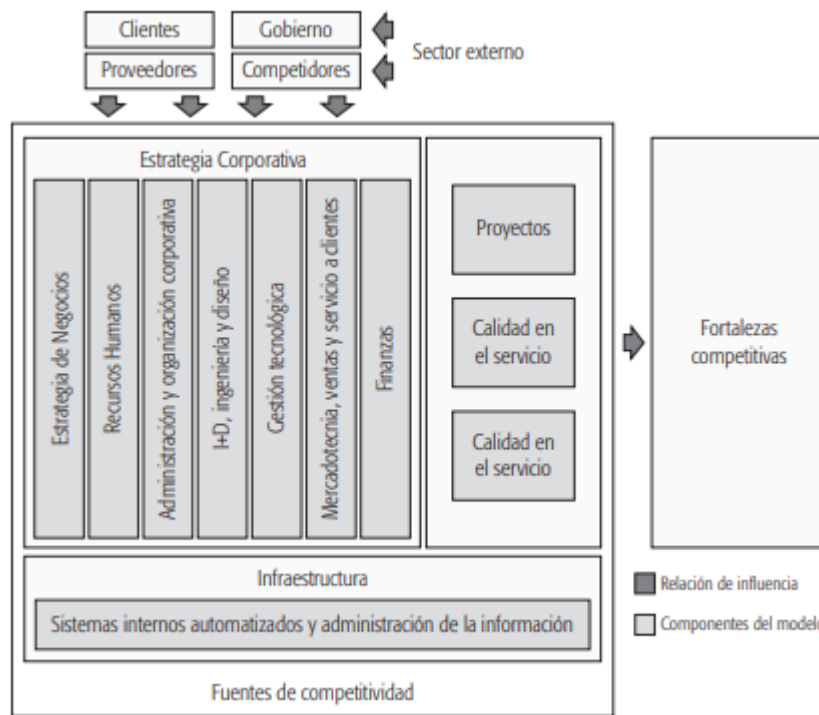
TABLA 5. ASPECTOS EXTERNOS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

VARIABLES INDICADORES	
Nivel macro	<ul style="list-style-type: none"> • Política presupuestaria • Política monetaria • Política fiscal • Política de competencia • Política cambiaria • Política comercial
Nivel meso	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura material (capital logístico, facilidad de servicios públicos) • Infraestructura de conocimiento (eficiencia educativa, recursos humanos calificados) • Ambiente productivo (asociación profesional, corrupción, IDH, patentes producidas (innovación), IED).
Nivel meta	<ul style="list-style-type: none"> • Factores socioculturales • Escala de valores • Patrones básicos de la organización política, jurídica y económica • Capacidad estratégicas y política

Nota. Adaptado de Saavedra García (2012).

Para este trabajo la autora contempló las propuestas de Membrillo (2006), quien desarrolló un modelo para medir la competitividad de la Industria Farmacéutica Mexicana, cuyo resultado determinó que no existe articulación entre los actores que integran la industria farmacéutica mexicana, que es escasa la actividad de innovación, y que como consecuencia de esto existe un número muy bajo de ventajas competitivas. También tomó el trabajo de Herrera (2007) quien realizó una investigación con el fin de proponer un modelo de competitividad para la industria mexicana de software a la medida; llegando al modelo que se presenta en el gráfico a continuación.

ILUSTRACIÓN 2. MODELO DE MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIA FARMACÉUTICA MEXICANA



Nota. Herrera (2007) en María Luisa Saavedra García (2012).

El autor (Herrera, 2007) validó el modelo con 5 empresarios del sector y se centró en medir las capacidades internas de la pyme. Algunos de los resultados que obtuvo fueron que: si bien las empresas buscan alcanzar sus objetivos sobre la producción de software, la atención no se centra en los sistemas automatizados de administración de la información. Respecto a la planeación estratégica, determinó que se realiza en el nivel de alta gerencia, pero no se documenta, que las estrategias de mercadotecnia no estaban definidas y los conceptos de gestión tecnológica, investigación y desarrollo y administración del conocimiento eran poco conocidos.

- Melo Torres, Ligia I., Sánchez Sulú, Nancy V. y Corbelle Cacabelos, Fernando (2020) realizaron un estudio que analiza la competitividad en 61 microempresas de agroindustria alimentaria en el departamento de Boyacá, teniendo en cuenta las áreas de gestión del mapa de la competitividad propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo. Como resultado encontraron que las áreas con grado medio alto en competitividad fueron para el sector planeación estratégica, contable y financiera, y producción; en el grado medio se ubicaron las áreas de talento humano, mercados, calidad y tecnologías de la información y comunicaciones; mientras que gestión ambiental e innovación se situaron en grado bajo.

- Alfredo Esteban Barreiro Noa (2019) basado en el Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y adaptado para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de las Pyme realizó un estudio a 1406 pymes y permitió conocer en las empresas seleccionadas los factores internos de la competitividad empresarial poniéndose en evidencia las falencias del proceso de la planificación estratégica y de la planificación en general. En específico el no considerar el uso de sus capacidades instaladas como principal ventaja competitiva. El trabajo se denominó: La planificación en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- José Luis Arévalo Hernández y Hernando Sosa Márquez (2015) desarrollaron un esquema analítico para ampliar la conexión del entorno local-global en la visión gerencial, por medio de una herramienta denominada 'Tablero de Competitividad Sistémica MIPYMES' que integra los pilares de medición del Índice de Competitividad Global generado por el Foro Económico Mundial, y los factores del Mapa de Competitividad Empresarial formulado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, bajo el Modelo de Competitividad Sistémica de la CEPAL. Para este esquema tomaron los indicadores de cada instrumento de medición, luego relacionaron los pilares y factores con los niveles macro, meso y micro del modelo, bajo el análisis conceptual del pensamiento complejo.
- En Colombia, Mora (2013), con el objetivo de identificar las áreas de competitividad que presentan falencias en las MIPYMES, pertenecientes a los sectores comercial y servicios, utilizó la clasificación dada por el Mapa de Competitividad del BID y en base a diversos estudios concluye que, los sectores analizados cuentan con un alto nivel de competitividad, mostrando un buen desempeño en las ocho dimensiones que componen el instrumento.
- Laura Marín (2015) utilizando el enfoque de Competitividad Sistémica de la CEPAL buscó determinar el nivel de competitividad de las Pymes, considerando factores tanto internos como externos, para la industria del calzado en Córdoba por medio de su trabajo de tesis titulado 'Propuesta de Medición de la Competitividad de las Pymes radicadas en la provincia de Córdoba. Aplicación práctica a cámaras empresarias'.

La metodología utilizada fue una encuesta a diez empresas representativas de la industria del calzado de Córdoba donde el empresario ponderaba y calificaba indicadores permitiéndole conocer su grado de competencia en diferentes factores organizados de la siguiente manera: relevantes a considerar + factores definidos+ la ponderación que tiene ese indicador en particular con respecto al total de cada factor cuya suma da 1+ la calificación que se asigna a cada indicador de la empresa.

La calificación se otorga conforme a si se cuenta o no con el indicador o bien en qué estado de desarrollo se encuentra; la misma varía entre 0 y 4 puntos. Una vez asignada la calificación, esta se multiplica por el peso que se asignó y el resultado se anota en la siguiente columna a la derecha llamada evaluación.

Una vez hechas las multiplicaciones correspondientes, los resultados se suman y el total se anota en el último renglón de la tabla. La evaluación máxima posible es 4, indicando una empresa altamente competitiva, cuando más cercano el valor de la evaluación a 4, más competitiva. Considera que una empresa tiene un nivel competitivo superior al resto de las empresas de la misma actividad, si obtiene una evaluación general superior a 2,5. Si la empresa obtiene una evaluación de 2,5, indica que se encuentra en el promedio, es decir, no es más ni menos competitiva que las otras empresas del sector, y una evaluación inferior a 2,5 implica que la empresa no es competitiva en ese grupo de factores y debe implementar programas que le permitan mejorar su evaluación.

Para el Intervalo de evaluación de Factores internos contempló Alta: 3.5 – 4, Media: 0.6 - 2.5, Baja: 0 - 0.5 y para Factores externos Favorable: 3.5 – 4, Media: 0.6 - 2.5, Desfavorable: 0 - 0.5. Para su aplicación a cámaras empresarias tomó una muestra aleatoria y representativa de las Pymes objeto de estudio.

En la investigación se utilizaron métodos documentales y de campo: observación directa, consultas y entrevistas con empresarios de las Pymes, realización de encuestas y aplicación de herramientas matemáticas y estadísticas para el procesamiento y análisis de la información.

TABLA 6. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD POR FACTOR EN EL ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

Factores	Indicadores
----------	-------------

Estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos claros y mensurables • Localizaciones estratégicas del negocio • Personalización de productos, servicios atención al cliente • Definición de estrategia de marketing
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Atención personalizada • Planeación y previsión de la calidad • Identificación del producto/servicio con su marca • Cumplimientos con normativa legales y tributarias • Ofrecimiento de garantías
Producción y oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la industria • Buenas relaciones con proveedores • Disponibilidad de insumos • Adecuada división de tareas • Sistema de control de inventario eficiente • Capacitación y promoción del personal • Administración del desperdicio
Sectores conexos	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias y exposiciones • Poder de negación dentro del sector • Realización de negocios conjuntos con otras empresas • Acceso a innovaciones tecnológicas • Acuerdos con proveedores
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de mano de obra calificada • Regulación de la competencia • Oportunidades de financiamiento • Estabilidad del contexto macroeconómico • Políticas específicas de promoción de su negocio

Nota. Adaptado de Marín (2015).

Los resultados de la aplicación metodológica demostraron la existencia de una relación entre la competitividad y los factores internos y externos de la organización. Las menores evaluaciones de todas las empresas del sector se han encontrado en los indicadores que describen los factores externos mientras que las mejores calificaciones corresponden a la estrategia empresarial.

A nivel nacional la autora identifica como mejores prácticas de medición de competitividad el Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook, WCY) desarrollado por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (Institute for Management Development, IMD); y el Informe de Competitividad Mundial desarrollado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF),

En el marco de otras metodologías de medición se encuentran los siguientes trabajos:

- El trabajo presentado por Deniz, Livas y López (2008) en Marín Laura (2015). Y en Saavedra García (2012) para empresas exportadoras del sector agrícola, toma como base la teoría del diamante de Porter definiendo los siguientes factores como aquellos que determinan la competitividad: estrategia empresarial, proceso productivo, demanda externa, oferta, oportunidades y apoyos institucionales. Los resultados de este trabajo mostraron que las mismas tienen un buen nivel competitivo al obtener en su evaluación un valor de 3.29, superior al estándar de 2.5. A continuación, se presentan los factores y componentes que utilizó el autor para este trabajo:

TABLA 1. FACTORES Y COMPONENTES DE LA COMPETITIVIDAD PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR AGRÍCOLA

Factor	Componentes
Estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Plan administrativo • Plan de oferta • Plan operativo • Plan de mercadotecnia • Plan financiero • Plan normativo
Proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Insumos • Productos Inventarios • Tipo de manufactura
Demanda externa	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de mercado • Innovaciones • Precios • Canales de distribución • Certificaciones y estándares • Tendencias
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Certificaciones • Tecnología Administración
Oportunidades y apoyos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de información • Consultorías • Apoyo científico • Oportunidades de financiamiento • Tendencias de mercado • Surgimiento de mercados nuevos • Programas internacionales • Contactos de comercio exterior

Nota. Adaptado de Deniz, Livas y López (2008 en Marín Laura (2015) y en Saavedra García (2012)).

- Gómez (2001) realizó un análisis competitivo de pymes en el sector de panificados utilizando un modelo de 6 niveles: empresarial, estrategia y gestión financiera, nivel de mercado, tecnológico, administración de operaciones, cómputo y tecnología de la información. Aplicó un cuestionario a 24 empresas de la actividad de panificación encontrando que aquellas que tienen mejor posición competitiva con mayores utilidades son las que poseen con alto puntaje en administración y organización de la empresa, importancia del recurso humano, mayor vigilancia del mercado donde opera, con intención de mejorar la atención al cliente, entre otras. Los componentes utilizados para cada nivel son los siguientes:

TABLA 2. NIVELES Y COMPONENTES UTILIZADOS PARA ANALIZAR LA COMPETITIVIDAD EN PYMES EN EL SECTOR DE PANIFICADOS

Nivel	Componente
Nivel empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa y fortalezas competitivas • Administración y organización • Sistema de información Recursos humanos y capacitación
Estrategia y gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño financiero • Gestión de apoyos financieros • Estrategia financiera • Destino de los recursos financieros y políticas
Nivel de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia de los mercados • Ventas y comercialización • Estrategia de mercado Servicio al cliente
Nivel tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia tecnológica • Asimilación de tecnología • Mejora continua • Adquisición y actualización de tecnología
Administración de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones y manufactura • Compras • Gestión de calidad • Gestión ambiental
Cómputo y tecnología de información	<ul style="list-style-type: none"> • Cómputo Comunicaciones, producción y logística Comercio electrónico

Nota. Adaptado de Gómez (2001 en Saavedra García, 2014).

- Santillán (2010) determinó la competitividad de empresas de la industria de la construcción en base a: la capacidad para generar utilidades, administración eficiente, factores internos como la calidad, tecnología, capital humano, valores de la empresa y factores externos como el mercado, medioambiente, normas y reglamentos técnicos; Para lo cual tomó una población de 413 empresas y una

muestra de 64, a las que se les aplicó el cuestionario. En esta investigación encontró una relación entre la competitividad y los factores internos y externos. Las variables, dimensiones e indicadores se muestran a continuación (en Marín Laura (2015) y Saavedra (2012)).

TABLA 3. VARIABLES Y DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Competitividad	Capacidad para generar utilidades	Rentabilidad y productividad
	Administrar con eficiencia los recursos	Uso óptimo de los recursos
Factores internos	Calidad	Planeación y previsión de la calidad
		El costo de la no calidad
		La comunicación como estrategia para implementar la calidad
	Tecnología	El aporte de la maquinaria para la operación de la empresa
		Seguridad de saber cómo hacer las cosas
		Camino hacia la autosuficiencia en procesos
	Capital humano	Experiencia del personal para realizar los trabajos
		La capacitación para eficientar las actividades
		La retribución económica para reconocer la labor del personal
	Valores de la empresa	La responsabilidad de la organización ante sus clientes
		Existencia de valores éticos que guían sus actividades
	Factores externos	Mercado
La capacidad para enfrentar a la competencia		
Medioambiente		La existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente
		Las acciones para cuidar el medio ambiente
Normas y reglamentos técnicos		La seguridad de cumplir con las normas técnicas
		El conocimiento de la normatividad y el reglamento que rigen sus actividades

Nota. Tomado de Santillán (2010 en Marín Laura (2015) y Saavedra (2012)).

- Mosquera Aldana, Argumedo Macias, & Morales Jimenez, (2010) presentaron los resultados de una investigación cuyo objetivo fue presentar el perfil competitivo de las Pymes del sector de ornamentales en Atlixco, México. Para este análisis se hizo una evaluación de once Pymes, aplicando el modelo de Porter y consistió en identificar los factores más relevantes de la estrategia empresarial que conforman cada uno de los vértices que componen el diamante.
- Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de Turismo, Gastronomía y Sustentabilidad empresarial (González Herrera, 2017). En este trabajo se buscó conocer el grado de competitividad de las MiPymes dedicadas a la de preparación de alimentos y bebidas de la Ciudad de Ixtapa, Guerrero; así como su relación con las diferentes instituciones gubernamentales, que permitan hacer frente a las condiciones actuales para ello se diseñó un instrumento de competitividad sistémica del servicio de alimentos y bebidas de Ixtapa, para medir las características de la competitividad de las MiPymes, desde la perspectiva de una sola persona (director, gerente, o encargado de la organización) a quien se le pidió que valorara los procesos: Servicios, relación con proveedores, desarrollo de personal, comercialización y relaciones institucionales, con base en el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para la realización del estudio se determinó, una muestra de 77 MiPymes, de un universo de 97 MiPymes, con un error máximo aceptable de 5% y un nivel de confianza al 95%.

Las variables analizadas en el estudio están catalogadas en cinco categorías: 1. Procesos de producción, servicios y modernización; 2. Relación con proveedores; 3. Procesos de desarrollo y aprendizaje del personal; 4. Estrategias de comercialización; y 5. Relaciones institucionales.

- Izquierdo García y Schuster Fonseca (2008) en la publicación 'Construcción de indicadores para la competitividad. Caso de empresas dirigidas por mujeres en la región de Xalapa, Ver., México' con el objetivo de medir los índices de competitividad en las empresas dirigidas por mujeres de la región central del estado situado en el Golfo de México, aplicó un cuestionario a mujeres empresarias tomando dos ejes: la eficiencia y la productividad, lo cual permitió estudiar aspectos como la capacitación, la organización de personal, el volumen

de la producción, las estrategias de mercado y el nivel de involucramiento en procesos de innovación tecnológica.

Respecto a la metodología tomó la propuesta del Ministerio de Economía y Finanzas de la República de Uruguay denominada 'Matriz de Indicadores de Competitividad', en el cual construye un sistema de indicadores, tomando como fuente los reportados por el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial (Doing Business Project), el Banco Central del Uruguay y el Instituto Nacional de Estadística, entre otras instituciones.

La matriz propuesta considera diversos tipos de determinantes de las variables e indicadores: determinantes sistémicas, determinantes sectoriales y determinantes de la empresa. Entre las determinantes sistémicas incluye: el contexto socio-económico, el clima de negocios y las políticas de promoción y fomento; entre los determinantes sectoriales: la estructura de mercado, las regulaciones específicas y las políticas de apoyo.

Por lo que se refiere a las determinantes de los indicadores de competitividad de las empresas, se consideran las de eficiencia y de capacidad que se detallan a continuación:

Indicadores de eficiencia en función a indicadores económicos financieros: Rentabilidad, Grado de endeudamiento, Grado de liquidez Y con indicadores de productividad: Producto físico/personal ocupado en la producción (horas trabajadas), Producto en valor/personal ocupado en la producción, Índices técnicos de conversión de materias primas, Consumo de energía/producto físico, Productividad total de factores.

Se evalúa con comparaciones de precios/costos: Comparación de precios y/o costos por producto con competencia nacional y extranjera, Relación tipo de cambio/salario, Relación precios/tarifas Y otros: Grado de utilización de la capacidad productiva.

Indicadores de capacidad: la capacidad se evalúa por indicadores de la estrategia de recursos humanos en capacitación y en tecnología como: Gastos en entrenamiento de recursos humanos/ventas, Número de empleados en programas de entrenamiento/empleados totales, Inversión intangible/ventas, Composición de

los recursos humanos, Gastos en innovación y desarrollo/ventas, Personal ocupado en actividades de innovación y desarrollo (por nivel de instrucción) total, Número de patentes solicitadas y atendidas, Número de marcas registradas, Grado de difusión de las tecnologías de manufactura avanzada, Gasto en equipo de automatización de la producción/ventas.

Se evalúa por la estrategia de calidad y medio ambiente: Adhesión a normas técnicas internacionales de calidad y control ambiental. Gasto en equipos-sistemas de control de calidad/ventas, Gasto en equipos-sistemas de control ambiental/ventas, Gasto en innovación y desarrollo para el control ambiental/gastos en innovación y desarrollo totales.

Se evalúa por la estrategia de inversión y capacidad productiva: Inversión/ventas, Antigüedad de los equipos, Escala de planta en relación con el promedio y grado de utilización.

Competitividad de servicios intensivos en conocimiento

- Méndez Maya, Espitia Moreno, Galeana Figueroa (2018) en su publicación 'Competitividad del comercio internacional de servicios intensivos en conocimiento' de México, Chile, Colombia, Costa Rica y Brasil, con el objetivo de identificar a los sectores más competitivos en el comercio internacional de servicios intensivos en conocimiento de México, Chile, Colombia, Costa Rica y Brasil, durante el periodo 2006-2016; estos autores han utilizado el Índice de la Ventaja Comparativa Revelada (VCR) de Balassa (1965) y el Índice de la Ventaja Relativa de Intercambio (VRI) de Vollrath (1991). Entre los resultados más significativos hallaron que los seguros, las telecomunicaciones, servicios de informática y de información, y otros servicios a negocios fueron los sectores más competitivos: Brasil destacó en otros servicios a negocios, Chile en seguros y en otros servicios a negocios; Costa Rica en telecomunicaciones, servicios de informática y de información y otros servicios a negocios; México en seguros y en otros servicios a negocios. Mientras que el VRI enfatiza las fortalezas de Costa Rica para otros servicios a negocios. En el caso de México, el VRI destaca para seguros y otros servicios a negocios.

El autor destaca que, en la mayoría de los países analizados, uno de los servicios que resalta de manera significativa es el de otros servicios a negocios. Esta categoría engloba diversas actividades que las empresas externalizan, tales como mercadotecnia, servicios comerciales, profesionales, legales, de contabilidad, e investigación y desarrollo. Estas actividades, en su mayoría, demandan un nivel de capital humano alto o medianamente calificado. Este fenómeno señala que América Latina está emergiendo como una de las regiones más atractivas para la externalización de servicios.

- López; Niembro y Ramos, Daniela (2017) en su trabajo presentan un análisis dinámico de la competitividad de América Latina en los servicios intensivos en conocimiento (SIC), utilizando la metodología desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) mediante sus exportaciones a los mercados de mayor crecimiento, pero aplicada principalmente al comercio de bienes.

Los resultados muestran un avance de las SIC de los países latinoamericanos y ventajas comparativas positivas, existe aún un bajo porcentaje de sectores dinámicos donde se gana participación de mercado y un alto nivel de oportunidades perdidas en cuanto a sectores dinámicos donde se pierde peso, lo que se identifica como debilidades competitivas de la región y plantea la necesidad de políticas para potenciar los factores aventajados y remover los obstáculos que traban una mejor inserción en los mercados.

Conclusión del apartado

Hasta aquí se han presentado las investigaciones precedentes que se enfocaron en el estudio de la competitividad, los factores que se han considerado y los principales resultados obtenidos. A los efectos de este trabajo de tesis sobre la competitividad de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales se observa que no existen estudios enfocados directamente en las MiPymes y que pocos de ellos se basan en empresas dedicadas a los servicios empresariales (son las que ofrecen servicios intensivos en conocimiento). En cuanto al análisis de la competitividad para estas empresas (SIC) en el contexto actual no se han encontrado trabajos representativos desde el enfoque de los recursos.

Al analizar las diferentes propuestas de medición y factores contemplados en términos de competitividad se observa que la metodología más utilizada es la propuesta por el BID, seguido de la CEPAL. En términos generales, la medición consiste en la obtención de índices por niveles, pilares o áreas conformados por indicadores complejos que a su vez contienen subindicadores simples, lo cual facilita el estudio de la competitividad según los diferentes aspectos a considerar. En la mayoría de las propuestas presentadas en este apartado los factores considerados que se repiten con mayor frecuencia son: Tecnología, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Calidad, Producción, Investigación y Desarrollo, Interacción con proveedores y clientes; y finalmente Estrategia y gestión. Sin embargo, los trabajos no contemplan el contexto pos COVID-19.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

En el apartado anterior se han presentado investigaciones precedentes que se enfocaron en el estudio de la competitividad, lo que permitió identificar los factores en términos generales considerados para analizar la competitividad y detectar un vacío de conocimiento en cuanto a estudios enfocados en empresas SIC, especialmente de MiPymes desde el enfoque interno de la empresa.

En este apartado se desarrolla un marco teórico conceptual que se ajusta mejor a las peculiaridades del sector estudiado y del contexto actual. Se profundiza en el estudio de la competitividad empresarial, junto a los factores o elementos clave relevantes en empresas de servicios empresariales, para abordar finalmente la gestión estratégica, poniendo en el centro a las MiPymes de servicio.

La complejidad en el estudio de la competitividad hizo necesario, en primer lugar, su abordaje en mayor profundidad para arribar a un concepto con el cual se pueda afrontar adecuadamente el objeto de estudio de esta tesis y se concluye en este punto que la competitividad empresarial se construye sobre la base de recursos y capacidades internas.⁹

Se desarrolla a continuación, como enfoque principal para comprender la competitividad de las empresas de servicios intensivos en conocimiento la Teoría de recursos y capacidades de la cual emergen como herramientas ideales para el diagnóstico y la gestión estratégica de servicios empresariales los mapas estratégicos, estos permiten visualizar y estructurar la posición de una empresa teniendo en cuenta los elementos fundamentales en las empresas de servicios, donde los activos intangibles representan el recurso de mayor valor y finalmente se desarrolla el método para medir la digitalización de las empresas argentinas propuesto por la Cámara de comercio y servicios.

⁹ Sin perder de vista el entorno que la rodea.

Competitividad

Si bien no es válido tratar, en términos de competitividad¹⁰, a una empresa y a una nación de la misma forma, es importante no caer en posturas equivocadas y simplistas al estudiarla (Krugman, 1994 en García 2012) y como el significado de la competitividad puede ser diferente si se trata de una empresa o nación (Porter, 1991) como así también de acuerdo con el enfoque o especialidad que se lo defina, se pretende en este apartado aportar una visión general sobre la competitividad desde diferentes enfoques antes de arribar a un concepto concreto.

Competitividad Nacional, Sectorial y de Empresa

Según Esser, Hillbrand, Messner y Meyer-Stamer (1994), desde el enfoque de la competitividad como proceso dinámico, “la competitividad debe darse en cuatro niveles: nivel meta: capacidad nacional de conducción; nivel macro condiciones macroeconómicas estables, nivel meso: formación de estructuras y políticas selectivas, nivel micro: eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez” (en Morales González y Pech Vázquez, 2000, p. 48). Sin embargo, señala el autor, que “es en la industria o en la empresa donde la competitividad emerge finalmente y se expresa con todas sus consecuencias y fuerza.” (p. 48-49) y por ello si bien reconoce la injerencia de todos los niveles, destaca la importancia del estudio de la competitividad a un nivel micro.

Desde la perspectiva microeconómica, Tavernise, W. J., (2019) señala que “la competitividad de las empresas está dada por su capacidad para competir exitosamente en el segmento de mercado en el cual desarrollan sus actividades comerciales, adquiriendo una posición superior a la de sus competidores directos a nivel nacional e internacional (políticas de exportación) por medio de la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, mejorando su desempeño y alcanzando, en consecuencia, niveles de rentabilidad mayores a los obtenidos por la competencia.” (p.7).

¹⁰ El término competitividad puede ser aplicado tanto a una empresa como a una Nación (Porter 1991), estudiada en el ámbito internacional, nacional, sectorial o empresarial, como así también desde una perspectiva macro, micro (Morales González y Pech Vázquez, 2000), en función a niveles meta, macro, meso y micro (Esser, Hillbrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994), e incluso puede variar su definición según la especialidad, el enfoque o disciplina (Porter, 1991 y Solleiro y Castañón (2005) en Cáceres et al 2018) desde el cual se estudie, de allí su complejidad.

Por otro lado, Porter (1991) señala que la competitividad es sobre productividad y eficiencia, hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones ya sea de precio, calidad y oportunidad que la competencia. En el Informe Mundial sobre la Competitividad se define como “Habilidad del empresario para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas calidades y precios conforman un paquete más atractivo que el de los competidores” (en Herrera-Sánchez, et al., 2022, p.12).

Se observa entonces, que si bien la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas y es por lo que no es posible establecer una única definición, Solleiro y Castañón (2005 en María Luisa Saavedra García, 2012), destacan que la utilidad del concepto consiste en identificar distintas alternativas para aumentar los niveles de bienestar de las empresas.

Aunque en su estudio se contemplen enfoques diferentes, no son excluyentes. De hecho, ver la competitividad desde enfoques meta, macro, meso o/y micro, implica solamente estudiarla en diferentes niveles de ejecución, porque persiguen el mismo objetivo: mejorar el desempeño de las empresas y/o nacionales frente a sus competidores. De esta manera, si bien analizar la competitividad en diferentes ámbitos o niveles resultan análisis complementarios, es a nivel empresarial “donde toman sentido y se interrelacionan todos los esfuerzos que se realizan en las diferentes esferas” (Morales González y Pech Várgues, 2000, p.2).

Competitividad empresarial

Desde la mirada de empresarios, administradores y asesores de empresas, una empresa podría considerarse competitiva cuando:

Tiene la capacidad de crear e implementar estrategias competitivas (Medeiros, Gonçalves Godoi y Camargo Teixeira, 2019) o: posee ciertas ventajas competitivas (Tavernise, W. J., 2019) para captar recursos y mercados (Lall et al. s/f en Saavedra, 2012), capacidad negociadora (Solleiro y Castañón, 2005), o a través de sus métodos de producción y de organización (Abdel y Romo, 2004) que le permiten tener un desempeño superior (Rubio y Aragón, 2006; Porter, 1991) a los de sus competidores, ya sea por medio de mayor eficiencia, mejor productividad, mejor calidad y precios (Porter, 1991), mayores tasas de

rendimientos sobre el capital invertido, ampliar su porcentaje de mercado (Solleiro y Castañón, 2005; Ferraz, Kupfer y Haguenaer, 1996), posición competitiva (Rubio y Aragón, 2006; Mathews, 2010) o aumentar su rentabilidad.

De esta manera, Solleiro y Castañón (2005) postulan, de forma integral, que:

La competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales. Cáceres Cabana, Castillo Ureta y Carpio Anconeira (2018).

A la que se suma Mathews (2010) quien menciona además que es la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. (Cáceres Cabana, Castillo Ureta y Carpio Anconeira, 2018).

Factores internos y externos que favorecen la competitividad

La competitividad empresarial está condicionada según se expuso, principalmente por la capacidad de la organización para crear y mantener ventajas competitivas, las cuales dependen de los recursos y habilidad de gestionarlos en forma adecuada. Esas capacidades, según Medeiros, Gonçalves Godoi y Camargo Teixeira (2019) se relacionan con factores que pueden estar o no controlados por las empresas como la capacitación técnica del personal, los procesos gerenciales y administrativos, las políticas públicas, la infraestructura, etc. Por su parte, Saavedra García (2012), haciendo referencia al pensamiento estratégico, señala que los factores que favorecen la competitividad pueden clasificarse como factores externos a la empresa, determinados por el medio ambiente en el cual se desenvuelve; y por factores internos que son aquellos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos.

En consonancia con lo expuesto Ferraz, Kupfer y Haguenaer, (1996), identifican 3 factores que inciden en la competitividad de una empresa, los factores estructurales y los factores sistémicos (que se consideran externos por no estar bajo control de la empresa) y, finalmente, los factores empresariales (factores internos). A continuación, se desarrollan cada uno de ellos según los autores:

Los factores sistémicos son aquellos sobre los cuales el control de la empresa es muy escaso o nulo. Estos factores son responsables de generar externalidades a las empresas, actuando como parámetros del proceso de decisión. Entre estos factores se destacan los siguientes: infraestructurales (disponibilidad, calidad y costo de la energía, transporte, telecomunicaciones, insumos básicos y servicios tecnológicos); macroeconómicos (tipo de cambio, carga tributaria, tasa de crecimiento del producto interno, oferta de crédito y tasas de interés y política salarial); político-institucionales (política tributaria, política arancelaria, apoyo fiscal al riesgo tecnológico, poder adquisitivo del gobierno); sociales (sistema de calificación de la mano de obra, políticas de educación y formación de recursos humanos, laboral y de seguridad social); legales y normativos (políticas de protección de la propiedad industrial, preservación del medio ambiente, defensa de la competencia y protección del consumidor); e internacionales (tendencias del comercio mundial, flujos internos).

Los factores estructurales son aquellos sobre los cuales la empresa no tiene pleno control, es decir, las empresas están limitadas por el propio proceso de competencia y sus especificidades. Además de las características de la demanda y la oferta, estos incluyen la influencia de instituciones fuera del mercado que definen el régimen de incentivos y regulación, la distribución geográfica, el grado de sofisticación tecnológica, las tasas de crecimiento, los sistemas de comercialización y las oportunidades de acceso a productos internacionales, entre otros.

ILUSTRACIÓN 3. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE FAVORECEN LA COMPETITIVIDAD



Nota. Tomado de Ferraz, Kupfer y Haguenaer, (1996).

Los factores empresariales son aquellos sobre los cuales la empresa tiene un control sustancial. Estos factores se relacionan con la acumulación de conocimiento generado por la empresa y sus estrategias, y, más específicamente, con la eficacia de la gestión, la capacitación y el desempeño, la capacitación tecnológica en procesos y productos, los métodos de organización y los recursos humanos, entre otros.

Así, para Ferraz, Kupfer y Haguenaer (1996), el análisis de la competitividad debe tener en cuenta la diversidad de factores (procesos de esfuerzo de ventas, capacitación productiva, acceso a fuentes de materias primas y proveedores de piezas y componentes, además de los directamente vinculados con la innovación y la difusión de nuevas técnicas) que son capaces de generar ventajas competitivas.

Factores empresariales y la importancia de la competitividad empresarial en el desempeño de las Pymes

Una empresa es competitiva si es rentable. Lo cual implica que su costo promedio no exceda el precio de mercado de su producto, ni el costo promedio de sus competidores (María Luisa Saavedra García, 2012). Si no es así, implica que la empresa tiene una productividad más baja o que paga precios más elevados por sus insumos, o por ambas razones (Industry Canadá 1995, citado en Solleiro & Castañón, 2005).

Bajo en análisis de estos conceptos de la Real Academia Española La palabra competitividad se asocia con competencia, acción y capacidad de competir¹¹; y tomando la definición de Muller (1995), la competitividad puede ser entendida como “El conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia” (p. 7), a partir de lo cual “puede afirmarse que la competitividad debe dar como resultado un ser o ente competitivo, o bien, que pose ventaja sobre sus similares, lo cual se verá reflejado en un desempeño superior durante la competencia”. (en Morales González y Pech Vázquez, 2000, p. 7).

De esta forma la habilidad de asignar y gestionar adecuadamente los recursos de la empresa contribuye a mejorar la competitividad empresarial y el desempeño posterior (Prahalad y Hamel 1990; Wernerfelt 1984) que resulta según Lafuente et al. (2020^a) de conectar los recursos y capacidades. Por lo tanto, una mejora en la competitividad contribuye a la obtención de un desempeño superior que se traduce en una mayor rentabilidad, poder soportar la competencia y subsistir en el tiempo.

Determinantes la competitividad de las Pymes

La OIT (Organización Internacional del Trabajo)¹² identifica tres determinantes del desempeño de las Pymes: individuales (del emprendedor como la aspiración y la experiencia), organizaciones (a nivel empresa, que ofrecen un amplio margen de trabajo por los factores que favorecen o no en forma directa en la competitividad) y ambientales (el entorno y cubren temas de política). Para la identificación de los determinantes toma los trabajos de tres autores principalmente, cuyo análisis se encuentra sintetizado en la siguiente tabla:

¹¹ Según la Real Academia Española (s/f) la Competitividad es la “Capacidad de competir” y la “Rivalidad para la consecución de un fin.”; y mientras que competir se asocia a “Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa” y Dicho de una cosa: “Igualar a otra análoga, en la perfección o en las propiedades.” La capacidad es entendida como “Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo”. Por otra parte, Competencia se asocia con “Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa”, “Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”.

¹² Factores de desempeño de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en su trabajo “Factores internos y externos para el éxito de las PYME. Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas” del 2021.

TABLA 4. DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DE LAS PYMES POR LA OIT

Autores	Determinantes organizacionales del éxito empresarial	Conceptos principales	Acciones en las que hay que centrarse para aumentar la productividad y lograr un mejor desempeño
Wiklund et al. (2009)	Orientación emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de innovar. • Asumir riesgos para probar productos, servicios y mercados nuevos e inciertos. • Proactividad hacia nuevas oportunidades de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación (producto, proceso, organización). • Internacionalización.
	Ajuste estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia y la gestión, basadas en las características de la empresa, se adaptan al entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis prospectivo del entorno para una estrategia basada en capacidades.
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a capital financiero. • Mejora en el capital humano. • Recursos de la red empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros. • Capacitación. • Desarrollo de redes de contactos.
Ipinnaiye et al. (2017)	Estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio internacional: las empresas que importan y exportan se benefician del volumen de negocios. Exportaciones para el empleo. • La inversión en I+D tiene un impacto positivo en el volumen de negocios. • La capacitación tiene un impacto positivo en el volumen de negocios y el empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización. • I+D e innovación. • Capacitación.
Lafuente et al. (2020)	Estrategia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos y capacidades son fuente de estrategias de creación de valor y ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias empresariales basadas en capacidades.
	Índice de competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología, capital humano, productos, mercado interno, redes, mercado internacional, presencia en línea, marketing, toma de decisiones y estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología/digitalización. • Innovación. • Desarrollo de redes de contactos. • Internacionalización. • Estrategias empresariales basadas en capacidades.

Nota. Tomado de OIT (2021).

En base a este análisis de los principales conceptos utilizados de los autores y temas centrales orientados a la productividad y desempeño de las Pymes, la OIT identifica cuatro áreas de acción para que las PYME alcancen una mayor productividad y un mejor desempeño: estrategia y gestión, innovación, digitalización e internacionalización.

Para López y Ramos (2013) los factores relevantes de la competitividad internacional de empresas intensivas en conocimiento son:

- Los factores de costo en particular de costos laborales, que son determinantes en las decisiones de localización de servicios.
- La disponibilidad de capital humano por su influencia en las decisiones de offshoring como también en la competitividad exportadora de servicios.
- La educación y la difusión del inglés en la población, que hoy en día se consideran fundamentales en la exportación de servicios empresariales.

- La innovación, que mide en función al gasto en I+D y por la existencia de patentes en TIC, ya que considera que afecta la especialización en servicios empresariales.
- El contexto institucional y legal para servicios no rutinarios y complejos, puesto que considera que las pueden reducir los costos de transacción.
- Para la captación de inversión extranjera directa en el sector de servicios, considera determinante la apertura, liberalización y desregulación de mercados.
- La cercanía geográfica, proximidad cultural y los usos horarios.
- La inversión en tecnologías de la información y comunicación.
- En general, considera que existe una posible complementariedad entre IED y exportaciones de servicios, destacando el papel fundamental del capital humano y el sistema de innovación.

Los recursos y capacidades de la empresa como elementos clave de la competitividad

La competitividad empresarial es un concepto central en la teoría de la Ventaja Evolutiva Basada en Recursos (VEBR). Según Lafuente et al. (2020b), la competitividad se define en este marco "como el conjunto de recursos y capacidades mutuamente dependientes que permiten la creación o el desarrollo de competencias valiosas" (p. 14) (En Organización Internacional del Trabajo– Ginebra: OIT, 2021). Esta definición destaca la interdependencia de los recursos y capacidades en la creación de competencias estratégicas.

Para Cabrera et al (2011 en Cáceres et al., 2018). La gestión efectiva de los factores internos como la capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas, interacción en redes tecnológicas, logística empresarial e interacción con proveedores, productores y usuarios, será crucial para la creación de ventajas competitivas; de esta manera a nivel microempresarial, la competitividad se encuentra estrechamente relacionada con los esfuerzos que la empresa realiza para elevar este indicador.

Cáceres et al., (2018) tomando a distintos autores, destaca que la capacidad técnico productiva, como así de gestión son fundamentales para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles; resalta la importancia de la rentabilidad y la creación de valor como elementos centrales junto a la búsqueda constante de una posición favorable en el

mercado en comparación con los competidores; y toma a D'Alessio (2013) quien destaca que la ventaja competitiva se logra a través de la gestión efectiva de ciertas actividades. En este sentido, la ventaja competitiva se basa en la creación de un valor agregado apreciado por los clientes, lo que facilita el crecimiento continuo de la organización.

De esta manera, la competitividad empresarial se construye sobre la base de recursos y capacidades interdependientes, gestionados eficazmente a nivel interno donde la capacidad técnico-productiva, la eficiencia en los procesos de producción, la adaptabilidad al entorno cambiante y la creación de ventajas competitivas son elementos esenciales para mantener una posición destacada en el mercado.

Teoría de Recursos y Capacidades

La teoría de recursos y capacidades tiene sus orígenes, según Fong Reynoso, Carlos, Flores Valenzuela, Karina Edith, & Cardoza Campos, Luz Melina (2017) en autores clásicos del pensamiento económico como Ricardo (1817), Chamberlin (1933), Schumpeter (1950) y la economista Británica Penrose (1959), pero también en el pensamiento estratégico con autores como Andrews (1971) en el campo de la gestión estratégica; considerando como fundacional el trabajo 'A resource based view of the firm', de Wernerfelt (1984) con aplicaciones en varios campos de estudios.¹³

Esta teoría concibe a la empresa como un conjunto de recursos tangibles e intangibles que son únicos, donde los recursos son la fuente de las capacidades dada por la interacción de los recursos y susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles cuando reúne las condiciones de ser valiosa, rara, cara de imitar e insustituible. Saavedra Sueldo, C., Urrutia, S., Paravié, D., Rohvein, C., & Corres, G., (2014) señalan que "Algunas capacidades son desempeñadas especialmente bien en comparación con sus competidores y le permiten a la empresa sumar un valor singular a sus bienes o servicios a lo largo del

¹³ Se ha utilizado este enfoque para explicar principalmente el comportamiento y desempeño de la empresa, sus mecanismos de creación y mantenimiento de la ventaja competitiva la cual representa la clave del éxito empresarial y demuestra la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos y capacidades. El enfoque de los recursos y capacidades se centra principalmente en la construcción de capacidades críticas para aprovechar los recursos que permitan el éxito y desarrollo sostenible de la empresa y la influencia del capital humano. Con el paso del tiempo se amplió el campo de aplicación de la teoría a nivel multidisciplinario, integrando la cadena de suministro y recursos de tecnología de la información, gestión del conocimiento, entre otros dando lugar nuevas líneas de investigación, y permitiendo profundizar en el estudio de la gestión estratégica. Fong Reynoso et al., (2017).

tiempo. Estas son capacidades estratégicas y representan la fuente de la ventaja competitiva de la empresa ante sus rivales” (p. 45).

Garzón Castrillón, M. A., y A.L. Fischer (2009) resumen los aspectos más importantes de la teoría de los recursos y las capacidades en los siguientes puntos:

- “Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y estas capacidades no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones, lo cual explica sus diferencias de rentabilidad.
- Cada vez más, los recursos y las capacidades tienen un papel relevante en la estrategia. La pregunta que es necesario responder es: ¿qué necesidades puedo satisfacer?, y no ¿qué necesidades quiero satisfacer?
- El beneficio de una organización se da en función tanto de las características del entorno, como de los recursos y las capacidades de que dispone.
- Es necesario vincular el diseño y la ejecución de una estrategia de crecimiento con los recursos de que se dispone.
- Los recursos disponibles nunca son una limitante definitiva para el desarrollo de una organización.
- Los recursos constituyen una referencia importante para reflexionar sobre si aquella estrategia tendrá posibilidades de éxito o no.” (p. 77-78)

Parlad y Hamel (1990) señala que “El desarrollo de competencias esenciales es el factor que implica el crecimiento y la rentabilidad de una organización en dos dimensiones paralelas. La primera consiste en gestionar los recursos adecuadamente. La segunda consiste en utilizar y aplicar los recursos en direcciones consistentes con su valor.” (en Garzón Castrillón, M. A., y A.L. Fischer, 2009, p. 78) y agrega que una competencia esencial es aquella que además de agregar valor, es única y difícil de ser imitada por los competidores.

Elementos fundamentales de la teoría

Recursos

Según Barney (1991) los recursos de una empresa son aquellos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, y otros que la empresa controla y

que le permite accionar sus estrategias (en Gonzales y Pech Vargas, 2000); según Wernerfelt (1984 en Pulido, 2010) se tratan de inputs en las operaciones de la firma como plata y equipos, propiedad intelectual, además de las capacidades y competencias de la gente. Estos por si solos no generan valor, sino por la interacción de los mismos y las capacidades de la organización y deben ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir.

Los recursos pueden clasificarse en tangibles e intangibles según que se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están contenidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa generalmente sea mayor a su valor contable (Grant, 1994 en Saavedra García et al, 2013). Posteriormente otros estudios definen “Los recursos, entendidos como inputs que la empresa puede controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre ellos, van a constituir la unidad básica de análisis del enfoque basado en los recursos.” Basterretxea, I. (2008, p. 6).

Recursos Intangibles

En cuanto a los recursos intangibles se destacan la imagen de la marca de la organización, la cultura organizacional, la reputación, y el capital intelectual, entre otros (Margalef, 2000 en Castrillón, 2015). Castrillón (2015) amplía esta categorización incluyendo la tecnología vinculada a la innovación, la calidad y el capital relacional, destacando la importancia de relaciones de confianza entre clientes y proveedores, contratos de suministro a largo plazo, y derechos de propiedad, entre otros.

Aunque los intangibles, especialmente el conocimiento, se consideran valiosos por su capacidad de uso simultáneo y su potencial para generar nuevo conocimiento, en este sentido Pulido (2010) menciona que “los intangibles son considerados en la actualidad la real fuente de ventaja competitiva, siendo el conocimiento un activo importante por sus cualidades: puede ser utilizado de manera simultánea, no se deteriora con el uso y se combina para obtener nuevo conocimiento” (p. 60) donde el inconveniente es efectuar la valoración de los mismos “ya que no sólo se trata de determinar los conocimientos del personal –estudios realizados, experiencia profesional– sino que, en muchos casos, lo importante es poder evaluar sus capacidades reales en el logro de los objetivos, en su

relación con otras personas, su capacidad de trabajar con otros y de resolver problemas”. señala Castrillón (2015, p. 84).

La clasificación de intangibles puede hacerse en “Intangibles explícitos, como conocimiento tecnológico explícito, recursos comerciales en forma de derechos o de activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, entre otros. Intangibles implícitos de carácter tácito, reflejados en conocimientos implícitos en las personas, que se expresan en know-how o capital humano.” (Camisón, 2012; Estrada et al., 2008 y Saavedra et al., 2013 en Caceres et al, 2018, p. 14).

En este contexto, las personas, al poseer conocimientos y habilidades únicas, se consideran la primera fuente de recursos y capacidades heterogéneas que pueden conferir ventajas competitivas (Fong Reynoso et al., 2007), “el creciente interés en recursos intangibles asociados a conocimiento, como la reputación y las competencias, pero sobre todo los procesos de creación, utilización y transferencia del conocimiento, insertos en las capacidades de la empresa, han propiciado que la comunidad académica profundice en el estudio de los distintos aspectos que constituyen la TRC” (p. 416).

De esta manera se observa que los recursos intangibles que son esenciales para la ventaja competitiva de una organización son: la imagen de marca (representa la percepción que tienen los consumidores sobre la organización), la cultura organizacional (valores, normas y comportamientos compartidos dentro de la empresa), la reputación (percepción positiva o negativa que tiene el público acerca de la organización), el capital intelectual (el conocimiento, habilidades y experiencia del personal de la empresa), seguido de la tecnología vinculada a la innovación, la calidad (excelencia en los productos o servicios ofrecidos por la organización) y el capital relacional (las relaciones de confianza entre clientes y proveedores), recursos comerciales en forma de derechos o activos registrados con valor de mercado como contratos de suministro a largo plazo, y derechos de propiedad, entre otros y finalmente los conocimientos implícitos en las personas (know-how o capital humano que no son fácilmente expresados, como la experiencia práctica y las habilidades específicas).

Recursos tangibles

Son los activos reflejados contablemente en el balance de una organización. Los recursos tangibles más relevantes incluyen los tecnológicos, comerciales, de fabricación y

financieros (Margalef, 2000 en Castrillón, 2015). Sin embargo, se plantea un desafío crucial relacionado con su valoración, ya que pueden aparecer en los libros contables por su valor histórico, posiblemente subestimando su valor real. Castrillón (2015) señala que el problema principal de los recursos tangibles, como edificios y equipos, radica en que con el tiempo pueden perder su relevancia como fuente de ventaja competitiva, ya que son susceptibles de ser imitados o adquiridos por competidores enfatizando la creciente importancia de los recursos intangibles en comparación con los tangibles.

Se plantea entonces la importancia de analizar la utilización y contribución de estos recursos tangibles al crecimiento y la estrategia general de la organización en función a: la eficiencia actual de su uso, la eficiencia esperada en futuros proyectos en comparación con la competencia, y si, en el contexto actual, serían los activos elegidos para ejecutar las operaciones si la organización comenzara hoy. En última instancia, la cuestión fundamental es determinar si estos activos tangibles son realmente los necesarios para una estrategia exitosa de la organización (Castrillón, 2015).

Los recursos que tienen importancia estratégica, son aquellos que tienen como características ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y relativamente insustituibles, que puedan ser apropiables por la empresa y que sean sostenibles en el tiempo, lo que a su vez permitirá que exploten las oportunidades y neutralicen las amenazas del entorno (Barney, 1991 en Caceres et al, 2018, p. 14). Particularmente, el valor de los recursos guarda una estrecha relación con las actividades actuales o futuras de la organización, es decir, con su estrategia y planes de expansión.

Los recursos por si solos no son fuente de ventaja competitiva, sino que depende de la habilidad con la que son gestionados, en este sentido son las capacidades que a través de su coordinación adecuada permite que estos contribuyan a la productividad, eficiencia, calidad, etc. En una organización, los recursos que contribuyen a la capacidad competitiva son diversos, no todos aportan la misma capacidad competitiva ya que esta depende de la actividad comercial de la PYME y la habilidad de la organización para combinarlos.

Tavernise (2019), identifica distintas categorías de recursos: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y recursos organizativos (propuestos por Grant, 1991), se añaden a esta lista los recursos comerciales, la calidad de los productos (vinculada a la reputación de la organización) y la cultura (Propuestos por Rubio y Aragón, 2007) y

finaliza comentando que es el empresario, especialmente en las Pymes, el que puede considerarse un recurso fundamental ya que utiliza sus conocimientos para la adecuada gestión de los recursos, aprovechando las oportunidades mediante sus habilidades y desarrollando su red de relaciones con otros actores del mercado.

Capacidades

Puede entenderse como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos como I+D, servicio al cliente de clase superior (Grant 1991, en Pulido 2010). “Las capacidades organizacionales se han definido como aquellas habilidades que los profesionales de una organización han desarrollado con el transcurso del tiempo, bien individualmente, bien colectivamente como resultado del trabajo con otros profesionales dentro de la organización, y utilizando determinados recursos tangibles e intangibles (Margalef, 2000 en Castrillón, 2015, p. 84).

El desarrollo de estas capacidades se presenta como un aspecto complejo en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. Se destaca que la gestión efectiva de estas capacidades implica la combinación de habilidades tecnológicas, funcionales y organizacionales, difícilmente imitables por los competidores y abarcan áreas como la gestión del conocimiento, la investigación y desarrollo de productos, la transferencia de tecnología, la propiedad intelectual, la fabricación, el talento humano y el aprendizaje organizacional (Castrillón, 2015).

En la perspectiva de Margalef (2000), “estas capacidades incluyen la mayoría de las funciones emprendedoras: el desarrollo de los directores, de los gerentes y de los colaboradores en una organización; la excelencia en productos y operaciones, la capacidad de innovación de productos, su comercialización, el servicio de venta y posventa, o la gestión financiera. Estas capacidades se han desarrollado normalmente a partir de una persona, un equipo directivo y unos recursos, lo que las convierte en competencias diferenciales, en motores e inductores del crecimiento en su carácter único (en Castrillón, 2015, p 85).

Fong Reynoso et al. (2017) resalta en este sentido los trabajos de Vivas-López, Peris-Ortiz y Oltra (2013) que destacan las capacidades como herramienta estratégica para la

gestión empresarial, centrándose en la respuesta eficaz a cambios abruptos y la generación, desarrollo y acumulación de activos clave para la ventaja competitiva, como así también la importancia de la capacidad de absorción, considerada clave para mejorar la gestión de costos interorganizacionales y la cadena de suministro.

En este marco, Saavedra Sueldo et al (2014) identifica cuatro capacidades principales: la capacidad directiva, la capacidad de innovación, la capacidad de comercialización y la capacidad de integración. Estas capacidades se definen como habilidades de los directivos, conjunto de tecnologías innovadoras, herramientas de marketing y coordinación efectiva en la cadena organizativa, respectivamente. Y las define como:

“• Capacidad directiva: habilidad de los directivos para entender el entorno y evaluar el desempeño de los recursos de la empresa en busca del objetivo deseado. Toma de buenas decisiones y prácticas con acciones propias y de la organización. La orientación hacia la acción exige compromiso, disciplina y educación.

• Capacidad de innovación: conjunto de tecnologías utilizadas en la empresa que sustentan el motor de la innovación, potenciando la competitividad.

• Capacidad de comercialización: suma de herramientas para sostener la responsabilidad de atender las necesidades de los clientes. Incluye la política de producto, de precios, de canales de distribución, de fuerza de venta y de promoción.

• Capacidad de integración: visión externa e interna de la cadena que integra la organización, la cual está constituida por proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes, que entrelazan sus partes mediante procesos operativos sincronizados y sistemas de información que facilitan la comunicación. En resumen, es la capacidad de coordinar con agilidad y rapidez las competencias individuales.” (p. 45).

Y define sub capacidades vinculadas a las mismas que se muestran a continuación:

TABLA 5. CAPACIDADES Y SUB CAPACIDADES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Capacidad	Subcapacidad	Definición
Directiva	Visión estratégica	Habilidad para percibir la realidad futura, para comprender los cambios del entorno y poder identificar la opción estratégica más adecuada a cada situación.
	Administración de recursos humanos	Destreza para llevar a cabo las actividades necesarias para disponer del personal adecuado y mantener el buen desempeño de los empleados.
Innovación	Desarrollo de producto	Facultad para introducir nuevos productos o cambiar los existentes en pos de fomentar el crecimiento de la organización.
	Desarrollo de proceso productivo	Competencia para introducir mejoras en el proceso productivo en pos de alcanzar consolidación en el mercado.
	Desarrollo de gestión de procesos	Habilidad de contar con herramientas para sistematizar el desempeño de los procesos llevados a cabo en la empresa.
	Aplicación de sistemas de información y comunicación	Potencial para introducir acciones que permitan el desarrollo de TIC, de modo que la información fluya por la organización y mejore la comunicación.
Comercialización	Orientación al mercado	Condiciones para identificar y conocer el mercado, promoviendo acciones que permiten mantener o incrementar la cuota de mercado.
	Gestión de canales de distribución	Habilidad de contar con herramientas para la gestión, el control y la distribución de los productos terminados.
Integración	Relación con proveedores	Disposición para desarrollar y mantener una relación de mutuo beneficio con proveedores, fomentando la extensión de la cadena de valor.
	Relación con clientes	Actitud para implementar un seguimiento de los clientes en pos de conocer sus necesidades, expectativas y nivel de satisfacción.
	Relación interna	Facultad para fomentar la interacción de las áreas, consolidando el pensamiento sistémico y la gestión por procesos, mejorando la coordinación de funciones, integrando el flujo físico de materiales y de información, unificando responsabilidades y mejorando los sistemas globales de gestión.

Nota: Saavedra Sueldo et al (2014) p. 46

Limitaciones de la teoría

Si bien este enfoque teórico ha conseguido grandes avances con el tiempo, algunos autores (entre ellos Garzón Castrillón, 2009; Basterretxea, I. 2008) resaltan algunas limitaciones como ser 1) la sobrevaloración y capacidades disponibles y subvaloración de Recursos necesarios, 2) la valoración de recursos depende del entorno, y el valor es determinado por el cliente. 3) poca atención al mantenimiento del valor de los recursos y cómo sustituir la dotación actual de la organización. 4) exceso de énfasis en recursos valiosos y falta de atención a recursos que representan debilidades o tienen efectos perjudiciales. 5) la imposibilidad de prever eventos o decisiones que puedan cambiar radicalmente el rumbo de la organización. 6) dificultades en identificación y valoración de recursos. 7) necesidad de definir e identificar adecuadamente los recursos y las capacidades para mejorar la capacidad explicativa de la teoría; limitaciones que se consideran más relevantes para este trabajo.

En cuanto a la limitación sobre la poca atención que la teoría presta al entorno, que también mencionan los autores, se han efectuado avances a nivel académico. En este sentido Pulido (2010, p. 4) destaca que “son los recursos y capacidades que hacen que las empresas se diferencien entre sí y la interacción entre ellos la que convierte a las empresa

en un ente único e irrepetible” y señala que es importante el análisis del entorno para delimitar el potencial competitivo e invertir en los recursos que tengan más probabilidad de generar buenos resultados y obtener ventajas competitivas, donde el análisis de la competencia juega un papel importante a la hora de determinar las fortalezas y capacidades relativas de la empresa para plantear una estrategia y decir qué recursos son estratégicos.

Como se ha visto, estos autores muestran que la esencia de esta teoría radica en concebir a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles, cuya interacción genera capacidades y, cuando estas condiciones son valiosas, raras, difíciles de imitar e insustituibles, pueden generar ventajas competitivas sostenibles; donde las capacidades estratégicas son aquellas que permiten a una empresa agregar un valor singular a sus bienes o servicios a lo largo del tiempo.

Se establece que el éxito de la empresa, entonces, se encuentra sujeto a recursos y las capacidades de las mismas, que generan diferencias de rentabilidad, como así también de su entorno. Por ello, el desarrollo de competencias esenciales, únicas y difíciles de imitar, es fundamental para el crecimiento y la rentabilidad organizacional. En este sentido resulta importante la selección adecuada de estrategias para el análisis de aptitudes y capacidades intrínsecas para afrontar el medio ambiente competitivo.

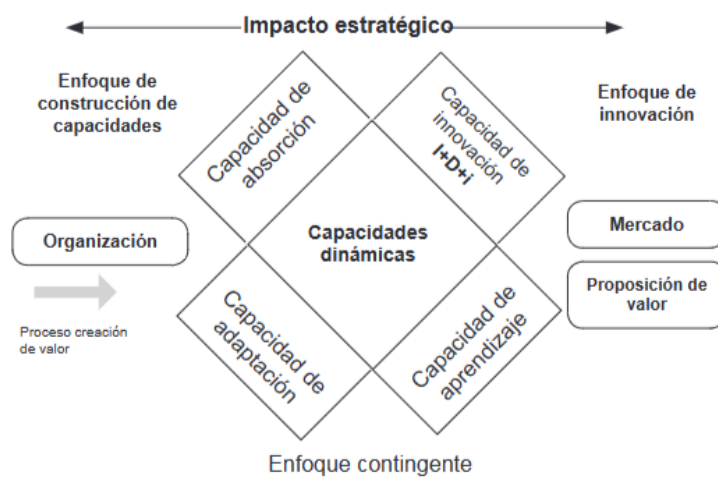
En base a esta presentación, la teoría de recursos y capacidades es el enfoque principal desde el que se aborda el estudio de la competitividad de las empresas de servicios intensivos en conocimiento en esta oportunidad, teniendo presente los elementos esenciales de la teoría en los cuales se contempla las limitaciones de la misma y los aportes más actuales a la teoría de distintos autores como el que se desarrolla continuación:

Capacidades dinámicas

El enfoque teórico de las capacidades dinámicas, fueron estudiadas por Garzón Castrillón, M.A. (2015), quien contempló que las organizaciones se encuentran en forma permanente en procesos de cambio, fortalecimiento y renovaciones de sus capacidades. Para ello, luego de analizar diferentes trabajos elabora un modelo denominado ‘Modelo de las Capacidades dinámicas’, las que define como:

“potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus core competences, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas” (p. 117).

ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS



Nota: Garzón, M.A. (2015). p.118.

En este modelo el autor muestra en el lado izquierdo el proceso de creación de valor, en el lado superior el impacto estratégico y del lado derecho el mercado y la proposición de valor. Y se resume en la siguiente tabla:

TABLA 6. DIMENSIONES DE LAS CAPACIDADES DE ABSORCIÓN, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Capacidades	Dimensiones
Capacidad de absorción	Adquisición de conocimiento
	Asimilación de conocimiento
	Transformación de conocimiento
	Explotación del conocimiento
Capacidad de innovación	Innovación gradual
	Innovación arquitectural
	Innovación radical
	Innovación conceptual
Capacidad de aprendizaje	KAC (Adquisición Capacidades de Conocimiento)
	KGC (capacidades de generación de conocimiento)
	(Capacidades de combinación de conocimiento)

Nota: Garzón, M.A. (2015). p.127.

Donde la capacidad de adaptación enfatiza la necesidad de que las organizaciones sean capaces de adaptarse de manera ágil y estratégica para enfrentar los desafíos de entornos empresariales cambiantes y gestionar los recursos disponibles y aplicarlos de manera efectiva. Garzón Castrillón (2018) destaca esta capacidad dado el contexto actual y la influencia de las nuevas tecnologías y las resume en seis dimensiones:

TABLA 7. DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Categorías	Dimensiones
1. Flexibilidad estratégica	Variedad de marcos de problemas
	Multi-actor, multi-nivel, multi-sector
	Diversidad de soluciones
	Redundancia (duplicación)
2. Flexibilidad intelectual	Confianza
	Aprendizaje simple
	El aprendizaje de doble bucle
	Discusión de dudas
3. Resiliencia	Continuo acceso a la Información
	Acta de acuerdo para planificar
	Capacidad para improvisar
4. Liderazgo	Visionario
	Emprendedor
	Colaborador
5. Recursos	Autoridad
	Capital humano
	Recursos financieros
6. Gobernabilidad	Legitimidad
	Equidad
	Capacidad de respuesta
	Rendición de cuentas

Nota. Garzón Castrillón (2018) p. 122.

El autor cierra citando a Pérez (2009 en Garzón Castrillón, 2014, p. 127) quien señala que “la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo va a depender de sus respectivos éxitos para adecuarse a un entorno caracterizado por el continuo cambio. En este sentido las capacidades de absorción, innovación, aprendizaje y adaptación han sido propuestas

por la literatura como las habilidades idóneas para alterar los recursos organizacionales en aras de desarrollar estrategias que les generen valor y mejoren su posición competitiva en dicho entorno”.

En resumen, el enfoque teórico de las capacidades dinámicas, según el estudio de Garzón Castrillón (2015), destaca la naturaleza permanente de los procesos de cambio, fortalecimiento y renovación de capacidades en las organizaciones. a través de la creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus competencias centrales. Este enfoque busca que las empresas puedan adaptarse a cambios en mercados y tecnologías, configurar su entorno operativo, y desarrollar nuevos productos, procesos y modelos de negocio para mantener o ampliar ventajas competitivas. Este enfoque resulta de especial interés dado el contexto en el que se enmarca este trabajo de tesis.

Relación de la asignación de recursos y la competitividad

Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial; “Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño”. (en María Luisa Saavedra García, 2012, p 8).

En este sentido, la búsqueda de ventaja competitiva implica enfrentar las capacidades y limitaciones internas de la empresa a las oportunidades y desafíos externos; para garantizar la supervivencia, crecimiento y rentabilidad es importante el uso adecuado de los recursos. Para Morales González y Pech Vargas (2000) el pensamiento estratégico busca crear ventaja competitiva, estableciendo una conexión directa entre estrategia y competitividad, ya que el logro de esta ventaja contribuye al aumento general de la competitividad empresarial porque mientras el objetivo del pensamiento estratégico es la obtención de ventaja competitiva, el poseer la misma conduce al incremento de la competitividad. En este sentido una administración eficiente de los recursos conduce a un mejor desempeño empresarial y con ello a una mayor competitividad.

Los mapas estratégicos como herramienta de diagnóstico y gestión estratégica de los recursos y capacidades de los negocios de servicios empresariales

“Usar modelos industriales para administrar empresas de servicio tiene tan poco sentido como utilizar modelos agrícolas para operar fábricas” Stanlet M. Davis (s/f en Lovelok, 2004, p. 35). A lo largo del proceso las empresas de servicio empiezan a enfrentar nuevos retos que les hace replantearse y revisar aspectos sustanciales y paradigmas de competencia a fin de adaptarse a ese nuevo escenario cambiante y permitirle adquirir elementos que las fortalezcan y le proporcionen características para sobrevivir a estas nuevas condiciones medioambientales, cambios en el contexto nacional reflejo de la transformación de la economía mundial.

“Todas las organizaciones de hoy en día crean un valor sustentable mediante la potenciación de sus activos intangibles: capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles u de alta calidad, relaciones con los clientes y marcas, capacidad de invocación, cultura. Hace décadas que se viene observando la tendencia a alejarse de una economía impulsadas por los productos y basa en activos intangibles, para acercarse a una economía del conocimiento” (Kaplan y Norton, 2004, p.29), esto hace que esta herramienta sea apropiada para el diagnóstico y gestión de servicios empresariales, dada sus características¹⁴.

Tomando a David, Fred R (2005) para quien “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.]... [se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.” (p. 5), surgen como herramienta de diagnóstico y gestión ‘Los mapas estratégicos’ que se basan en el Modelo anterior de Kaplan y Norton ‘Balanced Scorecard- (BSC)’.

¹⁴ Kaplan y Norton identificaron los siguientes aspectos diferenciales en cuanto a la creación de valor mediante la gestión de activos intangibles, a diferencia de los activos tangibles, físico y financieros como ser: 1. la creación de valor es indirecta pues afectan a los resultados financieros a través de las relaciones causa-efecto. 2. El valor es contextual pues depende de su alineación a la estrategia. 3. El valor es potencial porque el costo de invertir en ellos representa una estimación deficiente del valor para la organización, los procesos internos deben estar dirigidos a la propuesta de valor o a las mejoras financieras para transformar su potencial a tangible. 4. Los activos están agrupados porque rara vez generan valor por sí mismos, sino cuando se combinan eficazmente con otros activos tangibles o intangibles.

Los mapas estratégicos pueden considerarse un modelo de gestión que integra indicadores basado en 4 perspectivas que abarcan todos los procesos del funcionamiento de una empresa de acuerdo a sus características particulares. Los mapas estratégicos complementan el recorrido de toda organización, luego del establecimiento de la misión, valores, visión y estrategia, proporciona una foto estática de la estrategia de una empresa y se puede convertir en una representación dinámica de creación de valor a lo largo del tiempo por medio de la cuantificación de metas y establecimiento de límites de tiempo con el BSC, planear y autorizar iniciativas de inversión para el logro de resultados estratégicos.

Esta herramienta, el Mapa Estratégico, permite estructurar la posición de una empresa en la cadena de valor y en función a la estrategia particular de cada organización, describir de qué modo los activos intangibles pueden impulsar las mejoras en el desempeño de los procesos internos con potencial para crear valor a cliente, accionistas y comunidades. Además, muestra las interrelaciones entre procesos internos de la organización y los activos intangibles que crean una ventaja competitiva sustentable, en este sentido la estrategia será exitosa cuando las actividades alineadas e integradas permita ofrecer a la empresa una propuesta de valor mejores que de la competencia. (Kaplan y Norton, 2004).

El marco del Mapa estratégico, se basa en el BSC y está formado por los siguientes elementos:

- Desempeño financiero: que proporciona la máxima definición del éxito de una organización.
- El éxito con clientes objetivo: esta perspectiva define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes y abarca indicadores como la satisfacción, retención y crecimiento de los clientes e impacta directamente en el desempeño financiero.
- Los procesos internos: como indicador de tendencia de las mejoras en los resultados financieros y del cliente.
- Los activos intangibles: como fuente definitiva de la creación de valor sustentable, donde las mejoras en el aprendizaje y crecimiento constituyen indicadores de tendencia del desempeño asociado al proceso interno, clientes y aspectos financieros.

En el modelo se establecen objetivos para cada una de estas perspectivas que se ven interrelacionadas, y esta representación general y visual de las relaciones es lo que se conoce como mapa estratégico. En este sentido, si a una estrategia le falta un elemento del modelo, se considera que será una estrategia defectuosa. Para González Fernández et al. (2013), el BSC se trata de un modelo que abarca una técnica de gestión y planificación que busca mejorar los resultados de la empresa en base a sus propios recursos cuyo nombre se relaciona con el balance o equilibrio entre los indicadores y procesos externos e internos.

Principios en los que se basa el mapa estratégico:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: la inversión en activos intangibles permite el crecimiento de los ingresos a largo plazo, lo cual normalmente entra en conflicto con la disminución de costos para obtener beneficios a corto plazo. Obtener resultados a corto plazo siempre se puede conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, a veces de forma invisible. Esto implica la necesidad de establecer un punto de partida en términos financieros y de productividad para no afectar ambos.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente: para lo cual es necesario establecer los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios: en los cuales, al ser eficaces y alineados, son los que determinan cómo se crea y sostiene valor. La importancia radica en focalizar los esfuerzos en aquellos procesos internos clave para la propuesta de valor diferenciadora y que son críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de operación de la empresa. Los procesos a contemplar son la gestión de operaciones (producir y entregar productos y servicios a los clientes), Gestión de clientes (establecer y potenciar las relaciones con los clientes), Innovación (nuevos productos, servicios, procesos y relaciones) y Procesos regulatorios y sociales (cumplimiento de regulaciones y expectativas sociales).
- La estrategia consta de temas simultáneos o complementarios: Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en distintos momentos del tiempo.

Los procesos operacionales aportan resultados a corto plazo, una mejor relación con el cliente a mediano plazo (entre 6 y 12 meses), los procesos de innovación en un tiempo mayor y los procesos regulatorios y sociales se dan en el futuro mejorando su reputación.

- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. Estos activos se pueden clasificar en capital humano (habilidades, competencias y conocimientos de los empleados), capital de información (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica) y capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento). Estos activos no se pueden medir por separado. Se consideran 3 enfoques para que los activos intangibles estén alineados con la estrategia: familia de puestos estratégicos (alineación de capital humano con los temas estratégicos), la cartera estratégica de TI (alineación del capital de información con los temas estratégicos) y Agenda de cambio organizacional que integra y alinea el capital organizacional para el aprendizaje y mejora constante de los temas estratégicos.

En función a lo expuesto, puede decirse que los mapas estratégicos son herramientas ideales para la gestión estratégica de servicios empresariales. Permiten visualizar y estructurar la posición de una empresa, además destaca la interrelación entre el desempeño financiero, el éxito con clientes, los procesos internos y los activos intangibles, elemento fundamental de toda empresa de servicio. Esta estructura de análisis facilita a las empresas enfrentar retos, adaptarse a cambios y crear ventajas competitivas sostenibles. Al integrar activos intangibles, como capital humano, de información y organizacional, los mapas estratégicos guían decisiones y planificaciones a corto y largo plazo en el dinámico entorno de los servicios empresariales.

MiPymes y servicios 4.0: los SIC en la nueva economía

La dinámica cambiante del entorno globalizado y la evolución del mercado imponen a las empresas la necesidad de adaptarse continuamente para mantener su posición competitiva. Usero y Fernández (2005) señalan que la conducta competitiva implica acciones directas, específicas y observables en el mercado, orientadas a mejorar la posición de la empresa. Esta adaptabilidad es esencial dado que la competencia es un

proceso en constante cambio, donde las empresas buscan constantemente satisfacer a sus clientes y superar a sus rivales para lograr una mayor participación en el mercado.

Hasta ahora se desarrollaron las principales teorías abordando la mirada de la gestión estratégica de los recursos y capacidades para empresas de servicios en miras de una mayor competitividad. A continuación, nos adentramos en el contexto específico de las MiPymes, centrándonos especialmente en aquellas dedicadas a servicios intensivos en conocimiento (SIC), un subconjunto caracterizado por su alto valor añadido y su dependencia de capital humano altamente calificado.

Pymes y MiPymes en Argentina

Según Industria y Desarrollo Productivo perteneciente al Ministerio de Economía de Argentina (s/f):

“Se entiende por empresa a toda unidad económica que desarrolle, con ánimo de lucro, el ejercicio habitual de una actividad económica basada en la producción, extracción o cambio de bienes o en la prestación de servicios, que utiliza como elemento fundamental para el cumplimiento de dicho fin la inversión del capital y/o el aporte de mano de obra, asumiendo en la obtención del beneficio el riesgo propio de la actividad que desarrolla.” (Párrafo 1).

“Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.” (Párrafo 2).

Según Rampello (2014) “Los micro emprendedores son todas aquellas personas que desarrollan actividades productivas independientes que generan valor agregado” (sp) y presentan las siguientes características: suelen ser unipersonales o de un número muy reducido de propietarios, ocupan pocos trabajadores, generalmente los integrantes de la familia, la administración y gerenciamiento es intuitiva, poseen pocos activos, tienen posibilidad de adaptarse a los cambios rápidamente, los decisores y los ejecutores suelen ser las mismas personas; y los problemas a los que se enfrentan generalmente son: por lo general una de cada cinco microempresas no superan el año de vida y una de cada diez,

los dos años, incertidumbre en la política económica, alcance tecnológico, tienen pocos proveedores y generalmente son caros, tienen dificultades para afrontar las obligaciones fiscales, disponen de poca información y capacitación para gestionar la microempresa, dependen en su mayoría del mercado interno, suelen estar excluidos del sistema bancario.

Categorías

La Dirección de Fortalecimiento de la Competitividad Pyme de Argentina clasifica a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) para su registro en un sector y tramo específico. El sector se basa en la actividad principal de la empresa y el tramo según los montos de ventas anuales o cantidad de empleados. Para el cálculo de las ventas anuales toma el promedio de los últimos tres ejercicios comerciales, excluyendo el IVA, impuestos internos y el 75% de las exportaciones. En el caso de las empresas categorizadas por empleo, en cambio, considera el promedio de empleo de los tres últimos ejercicios según se observa en la siguiente tabla:

TABLA 8. CATEGORÍA DE PYMES SEGÚN PROMEDIO DE VENTAS

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	78.690.000	36.850.000	213.150.000	150.620.000	90.930.000
Pequeña	466.910.000	222.160.000	1.518.340.000	1.125.450.000	334.950.000
Mediana tramo 1	2.605.040.000	1.838.740.000	7.217.020.000	8.010.250.000	1.971.190.000
Mediana tramo 2	3.907.130.000	2.625.990.000	10.310.100.000	16.184.690.000	3.126.440.000

Nota. Dirección de Fortalecimiento de la Competitividad Pyme (2023).

TABLA 9. CATEGORÍA DE PYMES SEGÚN PERSONAL OCUPADO PARA ACTIVIDADES COMISIONISTAS, CONSIGNATARIOS O DE AGENCIAS DE VIAJE – SERVICIOS NO TRANSABLES

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

Nota. Dirección de Fortalecimiento de la Competitividad Pyme (s/f)

Por su parte, en el Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) se contempla como micro empresas las que tienen entre 0 y 9 empleados, pequeña entre 10 y 49, mediana entre 50 y 199; y grande cuando tiene más de 200 empleados, clasificación que se adoptará en este trabajo para facilitar la comparación de datos.

Servicios empresariales como servicios intensivos en conocimiento

Dentro de los servicios, un subconjunto que ha tomado relevancia en las últimas décadas son los servicios intensivos en conocimiento (SIC), éstos son servicios de un alto valor añadido y se caracterizan por emplear intensivamente capital humano de alto nivel de calificación, con gran potencial de transmisión de conocimiento y de actividades innovativas que contribuye a la competitividad de otros sectores, además de ser altamente transable. (López y Niembro, 2019).

TABLA 10. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO

Servicios Empresariales	Servicios de Salud	Industrias Creativas	Informática	Otros servicios
Contabilidad y finanzas	Turismo médico	Industrias audiovisuales (cine y TV)	Desarrollo de Software	Educación
Desarrollo de procesos y Management	Ensayos Clínicos	Publicidad	Consultoría y servicios informáticos	I+D
RRHH	Telemedicina	Industrias de contenidos	Gestión, integración y mantenimiento de aplicaciones	Ingeniería y construcción
Call Centres, Contact Centres, Customer Relations Management	Telediagnóstico	Arquitectura	Infraestructura y redes	Knowledge Process Outsourcing (investigación de mercado y financiera, servicios legales, etc.)
Otros servicios de back office	Interpretación de análisis y prácticas médicas	Diseño	Videojuegos, animación y simulación	Servicios financieros

Nota: López y Ramos (2013) p. 83.

Los SIC pueden clasificarse en servicios profesionales tecnológicos (T-SIC) y servicios profesionales tradicionales (P-SIC). Estos últimos están relacionados con los usuarios de nuevas tecnologías, vinculadas con los servicios profesionales como contabilidad, asesorías legales, consultorías, que pueden ser ofrecidos tanto al consumidor final como a otras empresas (Miles et al. (1995) en López y Niembro (2019)), a este último se lo conoce como servicios empresariales (INDEC, s.f; IPEC, s.f; López y Niembro, 2019).

Los SIC también son conocidos como SBC (Servicios Basados en Conocimiento) que según Lachman y López (2022) abarca los sectores de “...servicios contables, legales, de gestión y asesoramiento, análisis e inteligencia de mercado y financiera, software y servicios informáticos, arquitectura, ingeniería, publicidad, investigación y desarrollo (I+D), audiovisuales, salud y educación, entre otros. Algunas de esas actividades involucran servicios profesionales (back y front office, asesorías, consultorías), otras se basan fuertemente en conocimiento científico o tecnológico (I+D, ingeniería, software) y otras en la creatividad (audiovisuales, diseño, publicidad)”. (p. 9)

ILUSTRACIÓN 5. CADENA DE VALOR DE LOS SERVICIOS BASADOS EN CONOCIMIENTO



Nota. Couto y Fernández-Stark (2019 en Lachman y López, 2022 p. 10).

En esta figura, según Lachman y López (2022) se puede observar una representación potencial de las cadenas de valor en tres grandes actividades horizontales de SBC: tecnologías de la información (ITO), procesos de negocios (BPO) y gestión de conocimiento (KPO). Agrega que los segmentos dentro de cada actividad horizontal se organizan según los requisitos respectivos de capital humano, reflejando que, a mayor altura en el gráfico, se necesitan mayores calificaciones y experiencia y también destaca

algunos segmentos verticales relevantes, donde se llevan a cabo actividades similares a las actividades horizontales, pero requieren conocimientos especializados en sectores específicos.

En Argentina, los Servicios Intensivos en Conocimientos han incrementado su participación en materia de empleo y de valor agregado (López (2018) en López y Niembro, (2019)). Según el INDEC (2022) la actividad “Inmobiliaria y servicios empresariales” aportó el 11.7% del PBI (Producto Bruto Interno) del país en el 2019 y experimenta un incremento que para el primer trimestre del 2022 fue del 5,0%. Particularmente en Misiones los Servicios, generados especialmente por MiPymes (micro, pequeña o mediana empresa) proporcionaron el 40% del empleo asalariado registrado en el sector privado en el cuarto trimestre de 2020 y los servicios a empresas un total de 5.353 en el mismo cuatrimestre (IPEC, 2021). Con 23.087 graduados en Ciencias Económicas solamente en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) entre el 2016 y 2020 (UNaM, 2021) resulta de interés su estudio.

La importancia de las Micro Pequeñas y medianas empresa (MiPyME) de servicios empresariales

En términos generales, las PYME son fundamentales en la economía global, desempeñando un papel crucial en la generación de empleo, principal fuente de ingresos y el sustento de valores fundamentales que contribuyen a la cohesión social y el desarrollo comunitario. En América Latina y el Caribe, representan una parte significativa de la economía formal, siendo el 88,4% microempresas y el 11,5% PYME y en términos de empleo, el 27% trabaja en microempresas y el 34%, en PYME (Correa et al., 2020). Estas empresas no solo son impulsores clave del empleo, sino que también contribuyen a la identidad y cohesión social en las comunidades locales (Correa et al., 2020; OECD, 2019 en OIT 2021, p. 2).

La relevancia de las PYME no solo se mide por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), sino también por su impacto social, especialmente al fomentar el autoempleo a personas mayores de 55 años que de otra forma se quedarían fuera del sistema (Saavedra, 2008). “La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación destacó la relevancia para el desarrollo de la economía argentina de las pequeñas y medianas empresas ya que representan el 99,4% del total de empresas del país

y emplean al 64% de los asalariados registrados. Además, según datos de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, en el primer trimestre de 2023 las MiPymes crearon 140.000 puestos de trabajo con respecto al mismo período de 2022.” (MECON, 2023).

En cuanto a las Pymes orientadas a los servicios intensivos en conocimiento, éstas tienen un gran potencial de transformación económica y de creación de empleo (Rubalcava, 2015; Hernández et al., 2016a; López et al., 2017 en Andrés Niembro, 2020) particularmente los ofrecidos por MiPymes; son considerados como un factor potenciador del comercio interno y de las exportaciones, con una gran capacidad de generar valor añadido a todos los sectores de la economía, pueden producir cambios en la estructura económica haciendo más competitivos a los sectores ((Miles et al., 1995; Den Hertog, 2000; Tether y Hipp, 2002; Freel, 2006; Muller y Doloreux, 2009; Doloreux et al., 2010b; Hipp et al., 2015; Pina y Tether, 2016 en Andrés Niembro, 2020) (Camacho y Rodríguez (2004)) especialmente a aquellos intensivos en tecnología y con potencial de modernización ((UNCTAD), 2020), (Desarrollo, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. El papel de la economía y el comercio de servicios en la transformación estructural y el desarrollo inclusivo., 2017)).

Se puede establecer entonces que estas empresas proveen servicios especializados a otras empresas, aportando conocimientos que sus clientes no poseen y que necesitan para lograr sus metas, contribuyendo de manera directa e indirecta al crecimiento y desarrollo de las empresas y la economía en general. Las empresas proveedoras de servicios intensivos en conocimiento se caracterizan por la gestión de activos de conocimiento, ya que el conocimiento es su principal insumo y salida del proceso de servicio, lo que las convierte en un componente esencial en los sistemas o ecosistemas de innovación (Rodríguez Moreno y Cruz Vásquez, 2020).

Para Lopez y Ramos (2013) los SIC se destacan por su contribución a la mejora de productividad y competitividad de distintos sectores económicos por medio de la generación y difusión de innovaciones tecnológicas y no tecnológicas, como también por la posibilidad de generar de cadenas globales de valor (ya que son altamente transables). Se destaca además por tener un gran potencial como motor de crecimiento y generar beneficios en términos de: divisas, de empleo, derrames de conocimiento y eslabonamientos a partir de la producción y exportación de este tipo de servicios. Quevedo y Verdú (2006) señalan que los servicios intensivos en conocimiento

desempeñan una función esencial en la generación y lanzamiento al mercado de productos, procesos y servicios novedosos, generan innovación tecnológica pero también en el ámbito organizativo.

Por su parte Camacho y Rodríguez (2005) indican que SIC tienen un papel crucial en la transmisión de conocimiento tácito en las regiones por su capacidad de contribuir a la innovación de otras empresas y aprender de sus clientes codificando este conocimiento tácito, lo que impulsa el crecimiento y competitividad regional. Para los autores, los SIC son capaces de transmitir conocimiento especializado y gestionar el know-how, integrar diferentes stocks de conocimiento y competencias, y actuar como puente entre el conocimiento genérico y las necesidades específicas de las empresas.

En este marco la competitividad de empresas de servicios empresariales es un factor crucial por su efecto multiplicador en la economía: poseen un gran potencial de innovación y conocimiento que además aporta a la competitividad de otras empresas, proporcionan análisis, diagnósticos y soluciones a los problemas de otras organizaciones, constituyen un vehículo de transferencia de conocimiento que los convierte en actores clave en el desarrollo económico.

En este punto una adecuada gestión, orientada a una mayor competitividad de los servicios profesionales a empresas vinculados a las Ciencias Económicas cobran relevancia. “El ambiente dinámico de los servicios de hoy en día otorga un valor especial a la eficacia de su administración. Entre las llaves para competir con efectividad en este ambiente nuevo y retador están las habilidades en estrategia, operaciones, de marketing, y recursos humanos, áreas en las que muchas empresas de servicios han sido, por lo general, débiles”. (Lovelok et al, 2011, p. 42).

Caracterización de las Pymes

Las pymes son unidades económicas muy heterogéneas y con diferentes niveles de complejidad. Sin embargo, en términos generales, las PYME latinoamericanas se caracterizan por su baja intensidad de capital, tasas elevadas de natalidad y mortalidad empresarial, la presencia significativa de propietarios, socios o familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructuras burocráticas mínimas, poder centralizado, contratación directa de mano de obra semi calificada o no calificada, bajos niveles de inversión en innovación y dificultades para acceder a fuentes externas de

financiamiento. Además, suelen estar subordinadas a las grandes empresas (Guaipatín, 2003). Además, para la OIT 2021 (p. i) “queda claro que la gran mayoría de las PYME no consiguen crecer ni sobrevivir. Un porcentaje muy elevado de ellas entra en el mercado y lo abandona rápidamente, porque no alcanza la escala mínima de producción eficiente y no logra consolidarse. La velocidad con la que nacen y desaparecen las PYME en todo el mundo es sorprendente”.

Quevedo y Verdú (2006) señalan que los SIC pueden clasificarse funcionalmente en actividades de difusión de conocimientos como la formación, información, demostración; también según el fomento de interacciones entre agentes como ser la intermediación, y finalmente en cuanto a la prestación de servicios específicos a empresas tales como la formación a medida; consultoría y asesoramiento tecnológico, etc. Los servicios también pueden categorizarse según el plazo de atención o el grado de inmediatez de los problemas que atienden (a través de los distintos servicios que prestan). Estos pueden abordar problemas a corto, medio y largo plazo, desde la puesta en el mercado de productos y servicios, control de calidad en el proceso, mantenimiento y mejora de los procesos de producción empresarial con servicios de asesoramiento técnico, hasta proyectos de I+D (nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas metodologías, etc.).

Finalmente, la asistencia a empresas se puede brindar en función a las diferentes etapas del proceso productivo, desde generación de conocimiento (proyectos de I+D; realización de prototipos; asesoramiento para la compra de equipos tecnológicos; formación; etc.), hasta preparación para la comercialización (servicios de asistencia para el lanzamiento de productos o la apertura de nuevos mercados) (Quevedo y Verdú, 2006); los proveedores de servicios intensivos en conocimiento, desempeñan diversas funciones que dependen de su competencia técnica y la demanda del entorno empresarial, como así también de las características de la estructura económica y empresarial y, del entorno que dependen de las competencias técnicas de cada empresa.

Según el Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) del INDEC para Argentina en 2019 existían 349260 empresas y organizaciones y 1.840.212 cuentapropistas que implica un 84% del total de unidades económicas. Del total de unidades económicas del país el 52% son monotributistas, seguidos por el 32% autónomos y 12.5% empresas. El 7,4% del total de empresas y organizaciones realiza más de una actividad económica; entre las

grandes, el 16,1% realiza más de una actividad; mientras que entre las micro¹⁵, este porcentaje se reduce al 6,6%. El 7,6% de las empresas y organizaciones declararon actividad económica en más de una provincia, es decir, tienen varias localizaciones. Al desagregarlas por tamaño, el 43,4% de las grandes están localizadas en más de una provincia, mientras que solo el 5,7% de las micro tienen actividad económica en más de una provincia.

Particularmente la actividad 'Otros servicios y Servicios inmobiliarios, empresariales y de apoyo', considerados conjuntamente, concentran el 48,4% de las empresas y organizaciones y el 39,2% del personal empleado. Le siguen en importancia Comercio y transporte, que representa el 23,3% de empresas y 22,7% de empleados. La actividad Servicios inmobiliarios, empresariales y de apoyo reúne para el país 64.112 empresas y organizaciones que representa el 18,4% del país, con 612.273 puestos de trabajo que representa el 11,8% del empleo registrado. Si se tiene en cuenta las unidades económicas total del país que trabajan por cuenta propia, para la actividad representa el 33.1%. En cuanto a su forma jurídica el 40,8% son sociedades anónimas, el 23.9% SRL, 3.3% sociedades de hecho, 3.3% sociedades por acciones simplificadas y 28.7% sin fines de lucro.

Si se tiene en cuenta la participación de las empresas y organizaciones por tamaño, la actividad en consideración está representada el 90,6% por microempresas, 6,7% por pequeñas empresas, 1.9 por medianas y solamente el 0.8% por grandes empresas. En cuanto a la Participación de las empresas y organizaciones con multi actividad, el 96% realiza una sola actividad. En cuanto a la Participación de las empresas y organizaciones que realizan investigación y desarrollo, (en la actividad) según grupo de actividad solo el 4% del sector la realiza y en su mayoría se trata de empresas mediana y grandes. DE la actividad el 23.3% son empresas menores a 9 años, y el 40% tiene entre 10 y 20 años. Y si tenemos en cuenta la Participación de las empresas y organizaciones por tamaño, según grupos de edad del 100% de empresas menores de 3 años, el 96,3% son micro empresas y el 3,2 % pequeñas. De las empresas del entre 4 y 9 años el 87% son micro y 11,4% pequeñas.

¹⁵ En el Censo Nacional Económico se contempla como micro empresas las que tienen entre 0 y 9 empleados, pequeña entre 10 y 49, mediana entre 50 y 199; y grande cuando tiene más de 200 empleados.

MiPymes de servicio profesionales en Misiones

Para nuestra Provincia en el Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) del INDEC se registra un total de 2678 empresas y organizaciones por millón de habitantes, en total serían 3.340 empresas y organizaciones que representan alrededor del 1% nacional, de las cuales 2.184 son empresas con fines de lucro (por millón de habitantes), en total son 2.724 empresas con fines de lucro. El 68.8% de estas empresas y organizaciones son micro, 22.8% pequeñas, 6.9% medianas y tan solo el 1.5% grandes. En Misiones la actividad 'Servicios inmobiliarios, empresariales y de apoyo', representa el 11,9% de las empresas y organizaciones de la provincia.

Según el INDEC (2022), la actividad de 'Inmobiliaria y servicios empresariales' contribuyó al Producto Interno Bruto (PBI) del país en 2019 con el 11.7%, para el primer trimestre de 2022 con un aumento del 5.0% respecto al año anterior. En Misiones, los servicios, principalmente generados por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), representaron el 40% del empleo asalariado registrado en el sector privado durante el cuarto trimestre de 2020, con un total de 5.353 servicios a empresas en el mismo periodo (IPEC, 2021). Se observa además una presencia significativa de alrededor de 23.087 graduados en Ciencias Económicas, solo de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) entre 2016 y 2020 (UNaM, 2021).

Como se ha mostrado, las MiPymes, como una unidad económica que busca obtener beneficios mediante la actividad económica, utilizando inversión de capital y/o aporte de mano de obra, especialmente aquellas centradas en servicios intensivos en conocimiento, desempeñan un papel crucial en la economía argentina, contribuyendo al empleo, la innovación y la competitividad en un contexto dinámico.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) en Argentina son esenciales en la economía argentina, representando el 99.4% del total de empresas y empleando al 64% de los asalariados registrados. Los servicios intensivos en conocimiento (SIC) son un subconjunto destacado, caracterizados por su alto valor añadido y empleo intensivo de capital humano altamente calificado.

En Argentina, los SIC, especialmente en la actividad "Inmobiliaria y servicios empresariales," han experimentado un crecimiento significativo. Particularmente en la

provincia de Misiones, las MiPymes de servicios representan una parte significativa de la economía, con una fuerte presencia en el empleo asalariado. La contribución al PBI y la presencia de graduados en Ciencias Económicas subrayan su importancia en el desarrollo regional, aunque como todas las MiPymes de la región enfrentan desafíos como la alta tasa de cierre en los primeros años, incertidumbre económica, alcance tecnológico limitado y dificultades financieras.

Desafíos de las empresas de servicio

Desafíos respecto de otros sectores

Por la naturaleza inherente de los servicios resulta complejo establecer una frontera entre productos y servicios, ya sea porque los productos conllevan servicios o porque algunos servicios requieren el uso o consumo de productos físicos. Esta cuestión implica un desafío significativo en la gestión de negocios y el marketing. Según Kotler (2004), los servicios se distinguen de los bienes físicos por su naturaleza intangible, inseparable, variable y perecedera, donde la satisfacción del cliente y su participación son elementos cruciales¹⁶.

Además, debe contemplarse otros aspectos como la fluctuación en la demanda que puede afectar el desempeño del servicio. En cuanto al criterio de satisfacción, los servicios se venden y consumen simultáneamente, generando la posibilidad de que el cliente no pueda evaluar la calidad del servicio recibido. En todos los servicios la participación activa del cliente es esencial, ya que cada interacción contribuye al 'momento de la verdad', donde un proveedor profesional debe gestionar efectivamente cada punto de contacto para comunicar un mensaje coherente sobre la calidad del servicio, el factor tiempo es más importante que en el caso de los bienes, no se puede inventariar la producción y es difícil llevar un control de calidad. (Lovelok et al., 2011).

Los servicios, especialmente los intensivos en conocimiento, son procesos que no solo implican la acción del proveedor y la presencia del consumidor, sino que requieren la

¹⁶ Mientras la intangibilidad implica que los servicios no se pueden percibir antes de recibirlos, llevando a los clientes a buscar señales de calidad; la inseparabilidad destaca la importancia de la profesionalidad del proveedor, siendo la primera impresión crucial para la evaluación de la calidad del servicio y la variabilidad, inherente a los servicios, requiere el desarrollo de procesos para anticipar y corregir posibles errores. Finalmente, la naturaleza perecedera implica que los servicios no se pueden almacenar, y su valor desaparece después de la prestación. /Kotler, 2004)

participación activa del cliente para lograr efectos. La interrelación proveedor/cliente está directamente relacionada con el potencial de innovación en la prestación de servicios intensivos en conocimiento, destacando su papel como facilitadores de la innovación. La entrega de estos servicios se caracteriza como un proceso de transferencia mutua de conocimientos, que implica un aprendizaje recíproco acumulativo y gradual, en lugar de cambios repentinos (H, Fernandez, & Bajac, 2004).

Según (H, Fernandez, & Bajac, 2004) las empresas prestadoras de servicio presentan desafíos particulares a diferencia de otros sectores tanto en el diseño de los servicios, como en la distribución, en la fijación de precios, comunicación, calidad, recuperación y reactivación de servicios, garantías y medición de la satisfacción de los servicios ofrecidos, lo cual implica según Lovelock et al, (2011) diferencias de lógica importantes respecto de las empresas de bienes.

Nuevos desafíos en la economía 4.0

A lo largo del tiempo las empresas empiezan a enfrentar nuevos retos que les hace replantearse y revisar aspectos sustanciales y paradigmas de competencia a fin de adaptarse a un nuevo escenario cambiante y permitirle adquirir elementos que las fortalezcan y le proporcione características para sobrevivir a estas nuevas condiciones medioambientales, reflejo de la transformación de la economía mundial.

La constante revolución tecnológica, impulsada por la pandemia, está transformando estrategias y organizaciones. La transformación digital, como parte de un cambio cultural, exige una nueva mentalidad y la incorporación de la tecnología para mejorar el desempeño organizacional. Además, el cambio impulsa la necesidad de habilidades digitales y más avanzadas, esto desafía los sistemas educativos y a las empresas (Salazar-Xirinachs, 2021). Antes de la pandemia del COVID-2019 se experimentaba una alta adopción de tecnologías, principalmente por la expansión de teléfonos móviles y la conectividad de banda ancha, permitiendo que una parte significativa de la población se conectara a redes digitales.

Para el INDEC (2022) La recuperación pos pandemia ofrece oportunidades para la digitalización empresarial como mejoras en la gestión por medio de la información, implementación de la robótica y automatización en la producción, así como el uso de

publicidad digitalizada y plataformas para la entrega de bienes y servicios. La pandemia ha acelerado significativamente la adopción de tecnologías digitales en estas áreas específicas. Y en este proceso las empresas "tienen que adquirir nuevas competencias" (Daniel Piorun 2020 en Clarín, 2021).

En este sentido Salazar-Xirinachs (2021) coincide y amplía en que la transformación digital pos COVID provee nuevas herramientas y oportunidades para los países de la región en cuanto a innovaciones en los modelos de negocios y de consumo, transformación de los sistemas productivos y las cadenas de valor, etc.; aunque destaca que muchas empresas, especialmente las Pymes, carecen de acceso a las tecnologías digitales y aunque se ha logrado un mayor acceso, los países de la región no aprovechan completamente estos beneficios, ya que no se traduce de manera generalizada y productiva en mejoras significativas de la productividad ni en otras variables económicas y sociales.

Economía 4.0, Industria 4.0, transformación digital y su impacto en la competitividad

El Ministerio de desarrollo Productivo Argentina, (2021) al hacer referencia al paradigma 4.0 señala que éste “modifica al conjunto de la cadena de valor y no sólo al segmento productor de bienes” (p. 5) y agrega que las tecnologías están transformando las actividades y relaciones entre las personas “tanto los procesos de elaboración y las prestaciones de productos, como la gestión empresarial, las relaciones cliente-proveedor y, en un sentido más amplio, los modelos de negocios” (p. 5). Como consecuencias de este nuevo paradigma surge la necesidad de nuevos productos a medida y de la obtención de información que se recolecta al usar bienes o servicios.

En este sentido el paradigma 4.0 se relaciona directamente con el concepto de industria 4.0¹⁷ o cuarta revolución industrial y puede definirse, según el concepto anterior como ‘una transformación integral que implica la incorporación de un nuevo conjunto de tecnologías que redefine la cadena de valor y dinámicas empresariales, como así también

¹⁷ El término Industria 4.0 hace referencia a la Cuarta Revolución Industrial, según lo señala el Ministerio de Desarrollo Productivo de Argentina, 2021. El concepto se dio a conocer en la Feria de Hannover de 2011 por un grupo de especialistas convocados por el gobierno alemán. Con el paso del tiempo surge el concepto Servicio 4.0 para ilustrar a la nueva revolución en el sector de los servicios.

los procesos, relaciones personas y entre humanos y máquinas; y generación de productos y servicios innovadores’.

Servicios 4.0 y el nuevo escenario competitivo para las empresas de servicios

Economía 4.0 y su Impacto

Para el Ministerio de desarrollo Productivo Argentina, (2021) la Economía 4.0 actualmente en transición se trata “de una nueva forma de encarar los procesos productivos, aprovechando las nuevas tecnologías para potenciar la interconexión dentro de la unidad de producción (ya sea de bienes o servicios) o fuera de ella con proveedores y con clientes. Esta transición genera un espacio de interacción entre la producción manufacturera, la agropecuaria y los servicios nunca imaginados hasta el momento, cuyas consecuencias en términos de productividad, empleo, e impacto social y ambiental son todavía difíciles de mensurar.”. (P. 15).

En este sentido se plantea una nueva economía de servicios, la cual “no se refiere al crecimiento de los servicios como un sector separado, sino más bien al crecimiento de las actividades de servicios integradas dentro de las diferentes actividades económicas” (Rubalcaba, 2007 en Aboal, Arias-Ortiz, Crespi, Paula Garda, Rasteletti, Luis Rubalcaba, Vairo, Vargas, 2015. p. 13). Para Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2021) la pandemia de COVID-19 aceleró la conciencia sobre la necesidad de digitalización, sin embargo, la brecha digital, tradicionalmente asociada con la falta de acceso a la tecnología, ahora radica en la división entre defensores y críticos de la digitalización.

Tecnologías y Digitalización

La incorporación de tecnologías para optimizar la productividad con menos recursos como la robótica y la IA (Inteligencia artificial) pueden ser un punto a favor de las empresas, aunque el proceso de digitalización trae aparejado el temor a lo desconocido. Para José Pablo Hernández¹⁸ (2022) La IA ofrece diversas aplicaciones para mejorar la eficiencia en los procesos de producción y negocios, abarcando áreas como la gestión de

¹⁸ La IA son sistemas informáticos con la capacidad de percibir su entorno, razonar, aprender y tomar decisiones basadas en las entradas recibidas y sus objetivos, se clasifican en cuatro categorías principales: inteligencia asistida, inteligencia aumentada, inteligencia automatizada e inteligencia autónoma. La inteligencia artificial abarca cualquier tecnología que permita a las computadoras imitar habilidades humanas.

recursos humanos, robots colaborativos, chatbots, tecnologías wearables (como GPS y sensores de radiofrecuencia, gafas con pantallas y funciones de realidad virtual y aumentada) y economía colaborativa basada en trabajos específicos realizados de forma esporádica para diversos clientes.

De esta forma se puede hacer frente a las crecientes expectativas de los clientes y aumentar la disposición a pagar. La IA puede contribuir a la personalización del servicio lo cual influye en la satisfacción y lealtad del cliente, como así también mejorar la experiencia omnicanal del cliente, puede generar mayor productividad y rentabilidad al disminuir los precios y errores. A tales efectos resulta necesario establecer perfiles adecuados y bien segmentados, generar ofertas, contenido y experiencias personalizadas (Kotler et al, 2021).

Desafíos y Oportunidades

Aunque la IA plantea desafíos como la pérdida de empleos, de clientes, la privacidad y seguridad de los datos, como también efectos secundarios en el comportamiento, también crea oportunidades, como trabajos relacionados con el desarrollo, mejora, mantenimiento y programación de nuevas tecnologías, freelancing (en plataformas digitales), redes sociales (influencers), y la economía naranja¹⁹. Para afrontar estos cambios, Hernández (2022) destaca que la clave reside en la capacitación continua, desarrollando habilidades digitales, socioemocionales y fomentando el aprendizaje permanente.

Para McKinsey Global Institute (2018) “El uso de IA promete beneficios considerables para las empresas y las economías, gracias a su aporte al aumento de la productividad y la innovación.” (Párr. 2). A los efectos de aprovechar esos beneficios resalta la necesidad de estrategias con objetivos claros, talentos con habilidades adecuadas, capacidades digitales como así también la infraestructura necesaria junto a la transformación de procesos empresariales. Además, destaca la necesidad de abordar adecuadamente las externalidades negativas, entre las que menciona la competencia intensificada, los costos de transición laboral y los desafíos económicos asociados con la implementación de la IA.

¹⁹ Industrias que se generen en el arte, diseño, música, moda, artesanía y demás formas de entretenimiento.

Desafíos Actuales y Gestión Empresarial

Herrera et al. (2022) reúne e incorpora nuevos desafíos²⁰ en la gestión empresarial que devienen del cambio abrupto de la tecnología y los cambios en el comportamiento del consumidor. De esta manera, destaca que la gestión empresarial enfrenta la necesidad de prestar mayor atención a la relación imagen-precio, poner énfasis en el servicio al cliente y la necesidad de establecer nuevas alianzas estratégicas. En este entorno dinámico, los empresarios deben mostrar flexibilidad mental, liderazgo en la percepción del consumidor y un cambio de actitud defensiva a ofensiva. En este sentido, resalta el autor que la comunicación de la empresa es esencial para aumentar el valor percibido del cliente.

En términos generales en el actual escenario competitivo para empresas de servicios el entorno se caracteriza por la apertura económica y la presencia de nuevos competidores. Este escenario implica la necesidad de innovación constante, ciclos de vida más cortos para productos y servicios, y una mayor exigencia de calidad a nivel internacional. La gestión empresarial se ve desafiada por la demanda de productos con mayor valor agregado, la defensa de diferencias competitivas y la adaptación estratégica continua, en un entorno donde los márgenes disminuyen rápidamente. Se observa una creciente necesidad de profesionalismo y un enfoque más centrado en los sistemas y canales comerciales. Herrera et al. (2022).

Impacto de la Economía 4.0 pospandemia en los servicios intensivos en conocimiento

Para Giovannoni y Roldán (2019) las tecnologías disruptivas impulsan grandes transformaciones en los trabajos y servicios profesionales. Estos cambios implican una reconversión hacia habilidades blandas, pensamiento crítico, innovación y métodos de trabajo no convencionales. En este punto, se destaca que la resiliencia es esencial para adaptarse a nuevas demandas como así también la evolución en tareas, servicios y estructuras organizativas en sectores como estudios contables y consultoras.

²⁰ En cuanto a la demanda, la misma busca valores como la tecnología, la naturalidad en los productos, la gratificación y servicios preventa.

Se destaca que, a los efectos de permanecer a la vanguardia, los profesionales deben invertir en tecnología, como así también capacitarse en TIC, colaborar interdisciplinariamente y adoptar enfoques nuevos e innovadores; ampliar la oferta de servicios tradicionales y abordar áreas emergentes como inteligencia de negocios. En este punto, la formación continua, el desarrollo de habilidades blandas y la reestructuración constante de la oferta son cruciales para enfrentar los desafíos.

“Hace mucho tiempo ya que la Contabilidad y las Ciencias Económicas en general dejaron de ser disciplinas dedicadas a introducir números en calculadoras y libros.]. [Nuestro valor agregado estará en dar solución a los problemas más que en la ejecución de tareas rutinarias, para lo cual también debemos desarrollar nuestra curiosidad intelectual, orientada en gran medida al manejo de nuevas tecnologías.” (Giovannoni y Roldán, 2019, Párr. 8). Y agrega “Pero lo más importante para los profesionales en Ciencias Económicas es comprender que nuestro rol tendrá más que ver con el aporte estratégico y la interpretación de la información, que con la mera carga de datos” ((Giovannoni y Roldán, 2019, Párr.11).

En cuanto a los desafíos en particular, Neil Davidson (2018), vicepresidente de Enterprise, Deltek: destaca lograr el equilibrio adecuado entre eficiencia operativa y enfoque en la propuesta de valor única de la empresa; mientras que Grinnell, director general y director global de Digital, North Highland resalta mantenerse actualizado en un entorno tecnológico en constante cambio para liderar a clientes en su transformación digital; y para Deacon, Director, Jefe Global de Digital, Turner & Townsend la percepción de valor a los ojos de los clientes. Finalmente, Ross Williamson, socio gerente de Wipro Consulting remarca como desafío encontrar y retener el tipo adecuado de profesionales expertos en la nueva era de las tecnologías, especialmente en el contexto de la guerra por el talento.

Digitalización de las empresas

Para Kotler, et al. (2021) digitalizar una empresa puede implicar transacciones a gran escala por medio de la construcción de plataformas sin fronteras para procesar; innovar modelos de negocio²¹ y mejorar la experiencia del cliente. En este sentido, evaluación la

²¹ Los modelos digitales requieren menos activos, tienen un tiempo de comercialización rápido y son altamente escalables, generando crecimiento exponencial.

preparación digital de la empresa resulta crucial para desarrollar estrategias efectivas. A tales efectos, es necesario considerar la oferta y demanda, evaluar la disposición del mercado y la capacidad interna para digitalizar procesos comerciales. Entre las estrategias para desarrollar capacidades digitales, el autor incluye: invertir en infraestructura digital, transformar procesos comerciales y desarrollar una experiencia de cliente digital, como así también la personalización. Finalmente resalta que para superar las barreras en las transformaciones digitales la organización debe centrarse en aspectos como la cultura ágil y la colaboración continua.

Índice de Intensidad Digital

El índice fue desarrollado por el Observatorio de Productividad y Competitividad de la Universidad CAECE - Cámara Argentina de Comercio y Servicios, y tiene como objetivo principal analizar la adopción de tecnologías por parte de las empresas argentinas para ello monitorea el estado de digitalización de los procesos de negocio implementados por las empresas teniendo en cuenta el uso de herramientas como el e-Commerce, la infraestructura en la nube, las redes sociales y tecnologías emergentes como el big data e inteligencia artificial, entre otros aspectos.

En cuanto al acceso y uso de internet, se evalúa la velocidad de descarga, con opciones de 30 a 100 Mbps y entre 100 y 500 Mbps. Además, se investiga si las empresas proveen a sus empleados dispositivos portátiles con conexión móvil y si disponen de un sitio web, al cual se le brinda un uso estático, ya sea para describir bienes y servicios, mostrar precios o como canal de venta (e-commerce).

Respecto al e-commerce, se examina la participación en ventas online a través de marketplaces, sitios web o apps propios. Asimismo, se investiga el intercambio de información electrónicamente dentro de la empresa, considerando la disponibilidad de un CRM orientado a funciones comerciales, plataforma enfocada en marketing y/o programa de gestión del negocio. En cuanto al uso de servicios de computación en la nube, se verifica si la empresa ha adquirido estos servicios y se analizan sus aplicaciones, principalmente en el almacenamiento de datos, emailing, base de datos de la empresa en la nube, paquete de oficina y ciberseguridad, etc.

En el ámbito del Internet de las Cosas (IoT), investiga si la empresa utiliza dispositivos interconectados para el monitoreo remoto y si analiza o explota big data internamente

desde cualquier fuente de datos, herramientas y/o servicios de Call Center. Finalmente, en cuanto al uso de tecnologías y herramientas de inteligencia artificial, se evalúa su aplicación en áreas como marketing y ventas, procesos de producción, organización de procesos de administración y logística.

Factores claves de la competitividad frente a los nuevos desafíos de la nueva economía de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales

En base al análisis del desarrollo de los capítulos anteriores, se encuentran que los factores clave de la competitividad pueden clasificarse en aquellos vinculados con las empresas en general, aquellos relacionados con los negocios de servicios, luego los específicos de los SIC y finalmente aquellos relacionados con la Economía 4.0. A su vez éstos forman parte de los que la OIT (Organización Internacional del Trabajo) reconoce como determinantes Individuales, organizacionales y estructurales.

De esta manera, los elementos clave que se identificaron en la literatura son:

Para las empresas de servicio en general:

- Procesos internos y producción del servicio.
- El diseño del servicio (incluye los procesos, estándares, servicios complementarios, personal, relación con el cliente, experiencia del cliente)
- La relación con los clientes (clientes internos como el personal y proveedores y externos).
- Calidad (primera impresión, profesionalismo, apariencia, conducta, atención, etc.).
- Atributos no físicos y representación tangible.
- Gestión de la demanda.
- Distribución del servicio
- Comunicación del servicio (marketing)

Para las empresas de servicio intensivas en conocimiento, se agrega al listado anterior los siguientes elementos:

- Innovación
- Tecnología

- Transferencia de conocimiento especializado
- Capital humano de alto nivel de calificación y competencias acorde
- Transabilidad o internacionalización
- Integración o colaboración entre profesionales

Para las empresas en general, además de varios elementos comunes con el listado anterior es recomendable considerar la experiencia y habilidades individuales del emprendedor, las finanzas, la edad de la empresa y el ciclo de maduración, Investigación y Desarrollo, Estrategia y gestión, gestión ambiental.

Finalmente contemplando la Economía 4.0 se incorpora:

- Digitalización (nuevas competencias y tecnología digital relacionada a la información, robótica, automatización de la producción, publicidad digitalizada, plataformas de producción y entrega, etc.).
- Habilidades dinámicas (incluye competencias avanzadas y digitales, habilidades blandas, etc.).
- Cultura organizacional alineada.

Estos elementos tienen varios puntos en común y se encuentran íntimamente relacionados unos con otros, por ello se pueden reagrupar en los siguientes **factores clave** que contribuyen directamente a la competitividad de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales frente a los nuevos desafíos de la nueva economía:

- Estrategias y prácticas de gestión, incluyen las finanzas.
- Atributos de la empresa
- Recursos y estructura de la empresa.

A partir de los cuales se desglosa:

- Relación con el cliente interno y externo
- Calidad
- Capacidades dinámicas de la organización e individuales, capacidades directivas

- Disponibilidad de activos intangibles estratégicos como capital humano, capital de información (que incluye la tecnología, digitalización) y capital organizacional.
- Gestión estratégica de procesos internos como la gestión de operaciones, del cliente, la innovación, etc.

Estos a su vez implican capacidades que poseen las empresas para ser competitivas, las cuales dependen directamente de los recursos y competencias.

Conclusión del Apartado

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes), especialmente aquellas centradas en servicios intensivos en conocimiento, desempeñan un papel esencial en la economía argentina con el 99.4% del total de empresas y empleando al 64% de los asalariados registrados. El subconjunto de servicios intensivos en conocimiento (SIC), forma parte de este grupo y posee características distintivas como alto valor añadido y empleo intensivo de capital humano altamente calificado, jugando un papel destacado en la economía, especialmente en la provincia de Misiones.

A pesar de la contribución crucial de las MiPymes SIC, éstas enfrentan además de los desafíos comunes a nivel nacional, como la alta tasa de cierre en los primeros años, incertidumbre económica, alcance tecnológico limitado y dificultades financieras, otros desafíos específicos dada su naturaleza intrínseca²² y características distintivas como intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perecibilidad. La gestión de servicios intensivos en conocimiento implica abordar en forma particular aspectos clave como diseño, distribución, fijación de precios, comunicación, calidad, recuperación y reactivación de servicios, garantías y satisfacción del cliente.

En el contexto de la Economía 4.0, las MiPymes enfrentan una redefinición de la competitividad empresarial a nivel global, con un impacto significativo en la innovación de modelos de negocio y sistemas productivos/operacionales. La presión competitiva aumenta con la apertura económica y la entrada de nuevos competidores, lo que subraya la importancia de la innovación constante, la evaluación de la preparación digital de la empresa y el desarrollo de estrategias adaptadas, factores clave a la hora de analizar la

²² Dificultad de distinción entre productos y servicios.

competitividad como así también la transformación en la prestación de servicios profesionales impulsada por la Economía 4.0 que implica la reconversión hacia habilidades blandas, la adopción de tecnologías y una oferta de servicios más amplia. En este nuevo paradigma, la preparación digital, la innovación constante y la adaptabilidad son elementos clave para el éxito empresarial.

CAPITULO 3

DISEÑO METODOLOGICO

Esta tesis pretende estudiar en qué medida las MiPymes prestadoras de servicios empresariales de la provincia de Misiones enfocan sus recursos en los factores claves de la competitividad frente a los nuevos desafíos de la nueva economía con el objetivo último de proponer recomendaciones prácticas y estratégicas para mejorar la asignación y gestión de recursos estratégicos por parte de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en Misiones, con el fin de aumentar su competitividad en la era de la economía 4.0.

La complejidad de esta problemática exigió una metodología respaldada por un conjunto de teorías (que permitió validar teóricamente los pilares de la competitividad en el contexto planteado), sumado a técnicas validadas y confiables para la recolección y análisis de los datos. Se destaca que, ante el descubrimiento de estar frente a un terreno poco explorado, resultó necesario el primer abordaje en profundidad de diversas teorías para analizar correctamente la problemática en el contexto específico y población planteada, de esta manera los pilares de la competitividad presentados se consolidan con buenos cimientos teóricos y sienta las bases para futuros estudios.

El diseño adoptado parte de la búsqueda de identificar los pilares de la competitividad empresarial en la nueva economía y construir un mapa de competitividad a partir de las percepciones de desempeño de los propietarios, responsables o gerentes de las MiPymes objeto de estudio. En este sentido, este trabajo proporciona un marco de gestión y de apoyo para el diseño de estrategias empresariales para los tomadores de decisiones identificando donde centrar los recursos para ser más competitivos y obtener un desempeño superior. El fomento de la competitividad de estas empresas podrá tener repercusiones en otros sectores económicos, por tener los servicios intensivos en conocimiento un efecto multiplicador.

Esta investigación es empírica, basada en datos primarios y secundarios, apoyada en la revisión sistemática de materiales y documentos de diversos autores que estudian la competitividad empresarial y formas de medirla o analizar su desempeño.

A continuación, se detalla el diseño establecido:

Enfoque de la Investigación

En cuanto al enfoque el trabajo, es de carácter mixto (cuali-cuantitativo) lo cual permite por un lado superar las limitaciones propias de cada una de las perspectivas y potenciar sus aportes diferenciales (Cea D' Ancona, M. A., 1993) y según Creswell (2013a) “ los métodos mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del fenómeno: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa)” (en Hernández Sampieri, 2014, p. 587). Los métodos fueron adaptados y sintetizados para la realización de este trabajo, básicamente por los costos, a lo que Hernández Sampieri (2014) denomina ‘forma modificada de los métodos mixtos’ en contraposición a la ‘forma pura de los métodos mixtos’ donde cada modelo conserva su estructura y procedimiento original y se distribuye por etapas.

Alcance de la Investigación

La metodología según los objetivos que persigue este trabajo es inicialmente exploratoria en cuanto pretende comprender en profundidad ciertos fenómenos para terminar como descriptiva en cuanto pretende “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas]..[procesos, objetos]..[medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 94).

Esta investigación es no experimental, busca observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Según la dimensión temporal de la investigación se clasifica por ser de corte transversal puesto que su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. (Hernández Sampieri et al, 2014).

La escala de este trabajo es local con un alcance temporal correspondiente al año 2023/2024.

Población y Muestra

La unidad de muestreo para este trabajo está compuesta por: MiPymes prestadoras de servicio empresariales.

La población comprende a aquellos propietarios, responsables o gerentes de MiPymes prestadoras de servicio empresariales en contabilidad y finanzas, gestión, marketing y recursos humanos²³ ubicados en la provincia de Misiones que en 2024 se encuentran en marcha, lo cual permite abordar específicamente a aquellos actores que están directamente involucrados en la toma de decisiones estratégicas que afectan la competitividad de las MiPymes en el contexto planteado.

Se excluye en este caso a aquellas personas que no tienen un papel directo en la toma de decisiones de la empresa, como los empleados; como así también a aquellas empresas que prestan servicios profesionales directamente a consumidores finales, o aquellas que ofrecen servicios de otra índole, las que residen en otra provincia o país o por diversas cuestiones no se encuentra en marcha y no entren dentro de la categoría MiPymes, ya que se encuentran fuera del alcance de la investigación.

En cuanto a la muestra se contempla la dificultad de obtener un marco muestral adecuado.²⁴ Motivo por el cual no es posible “Seleccionar los elementos muestrales (casos) de manera que al inicio todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 177). La estrategia de muestreo utilizada es una combinación de muestras por conveniencia o muestreo intencional estratificado (Uwe

²³ Las actividades a considerar se tomaron en función a los procesos de valor de alta gama de la Cadena de valor de los servicios basados en conocimiento de Couto y Fernández-Stark (2019 en Lachman y López, 2022 p. 10), corresponde a actividades involucran servicios profesionales (back y front office, asesorías, consultorías), y creatividad.

²⁴ Si bien a nivel nacional se encuentra el Registro MiPyME del Ministerio de Desarrollo Productivo. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores. Subsecretaría de Financiamiento y Competitividad Pyme. Dirección Nacional de Fortalecimiento de la Competitividad Pyme, en la web se destaca que “El registro incluye tanto a contribuyentes empleadores como a un número significativo de contribuyentes no empleadores. La inscripción es voluntaria, por lo tanto, no tiene una cobertura total sobre el universo de contribuyentes.” Párr. 2. <https://datos.gob.ar/dataset/produccion-registro-mipyme>

Por otro lado, en el mes de agosto de 2023 se encontró un total de 1811 los profesionales registrados y publicados (entre Contador Público – Lic. en Economía y Lic. en Administración, se excluyeron en la estimación a los Actuarios, Lic. en Cooperativismo y Lic. en Comercialización que también forman parte del Consejo, pero no del alcance de este trabajo) en la página del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones en su padrón de matriculados. En cuanto a MiPymes que ofrecen servicios profesionales de marketing a otras empresas, si bien pueden registrarse en la Asociación Misiones de Marketing, la inscripción es voluntaria y la asociación habilita la inscripción a profesionales y MiPymes no solo del área de marketing. Actualmente cuenta con alrededor de 200 socios.

Flick 2015) y muestras en cadena o por redes (bola de nieve). Se trata de una combinación de muestreo no probabilístico²⁵ dado que no es posible obtener un listado exhaustivo de todas las empresas, se cuentan con pocos recursos y tiempo. Se seleccionaron inicialmente algunas MiPymes de manera conveniente (por accesibilidad y disponibilidad) y por estrato en función a los elementos muestrales que posean los atributos buscados²⁶ y establecidos para reunir información de las MiPymes prestadoras de servicio empresariales a los efectos de garantizar que “en la muestra se encuentren representados los distintos grupos de población” Cea D’Ascona (1993) p. 197 (en contabilidad, gestión, marketing y recursos humanos) y propiciar la comparación entre ellos. Luego, a través de contactos identificados, se amplió la muestra mediante el método de "bola de nieve". Esta estrategia permite incluir a participantes clave que pueden proporcionar información relevante, garantizando una representatividad más amplia. Finalmente, la muestra queda determinada por propietarios, responsables o gerentes de 16 MiPymes prestadoras de servicio empresariales ubicados en la provincia de Misiones que en 2024 se encuentran en marcha, de los cuales 5 se especializan en contabilidad y finanzas, 3 en gestión, 5 en marketing y 3 en recursos humanos.

DESARROLLO Y VALIDACIÓN TEORICA DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA

En la configuración de esta herramienta para el análisis de la competitividad se consideraron finalmente 5 pilares que sintetizan los principales factores de la competitividad empresarial en la economía 4.0. Cabe destacar que ante la complejidad inicial dada por la abstracción del concepto de competitividad (lo que dificulta su medición), estudiada para el sector de servicios intensivos en conocimiento, el cual tiene características particulares no contempladas en otros estudios de competitividad empresarial y finalmente bajo el contexto de la economía 4.0, fue necesario adaptar y

²⁵ Por lo tanto, se reconoce que el trabajo tiene algunas limitaciones como ser la posibilidad de introducir sesgos en el proceso de elección muestral, dificultad de calcular el error muestral y la desigual probabilidad de las unidades de la población de formar parte de la muestra (D’ Ascona, 1993). Por otra parte, resulta útil para comprobar la validez de un instrumento de medición y obtener información generalizable únicamente para la muestra seleccionada; sin embargo, proporciona un indicio importante para futuras investigaciones sobre el tema.

²⁶ Para muestras probabilísticas y tipo de estudio transeccional descriptivo o correlacional Hernández Sampieri et al. (2014) recomienda 30 casos por grupo o segmento del universo; para el este estudio el tamaño de la muestra se dará por saturación de categorías para cada estrato y/o capacidad de recolección y análisis.

formular una nueva teoría compuesta por 'pedazos de teoría' como los menciona Hernández Sampieri et al (2014).

En esta dirección, bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades que traspasa a toda la propuesta y con la influencia inicial del mapa de la competitividad del BID, se formula un nuevo esquema que contempla la propuesta de los 'Mapas estratégicos de Kaplan y Norton²⁷', el cual incorpora como eje del diagnóstico y elaboración de estrategias a los activos intangibles, principal y esencial activo de todo SIC. Finalmente se toma como base para la incorporación del estudio de las nuevas tecnologías, eje de la economía 4.0, los elementos considerados en el Índice de Intensidad Digital²⁸.

Modelo teórico Propuesto

En el modelo planteado se relacionan y armonizan los pilares en función a los factores clave de la competitividad empresarial en el contexto planteado. Se han considerado cinco aspectos que, de acuerdo con la literatura, pueden explicar el mayor/menor desempeño de las empresas en la nueva economía. El desempeño de cada pilar se ve condicionado por las capacidades de la empresa, las cuales se agrupan en sub capacidades y a su vez estas con una extensa red de indicadores que recaban información sobre el uso de los recursos de la empresa.

Pilar 1 (P.1). Orientación emprendedora

Hace referencia a la habilidad requerida para desarrollar un negocio, está dado por características que influyen en las decisiones del emprendedor como los rasgos de su personalidad, su motivación para crecer, sus competencias individuales y sus antecedentes personales implica la voluntad de innovar, de asumir riesgos para probar productos, servicios y mercados nuevos e inciertos y de ser más proactivos que los competidores frente a las nuevas oportunidades de mercado (OIT, 2021).

Cuanto mayor sea la orientación emprendedora mayor probabilidad de escalar tiene la empresa, siendo la mayor experiencia empresarial, las competencias de gestión y el nivel

²⁷ El cual es compatible con el modelo del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, facilitando futuras aplicaciones y ampliación de esta investigación.

²⁸ Este índice se deriva de una encuesta sobre el uso de las TIC y comercio electrónico de las empresas que realiza Eurostat (Oficina Europea de Estadística).

educativo variables que generalmente tienen un impacto positivo en el desempeño de la empresa.

La orientación emprendedora está compuesta por las siguientes capacidades:

P.1.1. Rasgos de su personalidad: características psicológicas innatas o desarrolladas que influyen en el comportamiento y la toma de decisiones de un individuo en el ámbito empresarial y competencias individuales. Recursos: Estos rasgos incluyen la necesidad de logro, la propensión a asumir riesgos, la autoeficacia y la extroversión, capacidad de liderazgo, toma de decisiones estratégicas, innovación y adaptabilidad.

P.1.2. Motivación para crecer: disposición del emprendedor para expandir y mejorar continuamente la empresa. Esto implica la voluntad de innovar, probar productos y servicios en mercados nuevos e inciertos, asumiendo riesgos de manera proactiva. La motivación para el crecimiento es esencial para enfrentar la incertidumbre asociada con la innovación y la internacionalización, buscando constantemente nuevas oportunidades de mercado. Recursos: implica la voluntad de innovar, probar productos y servicios en mercados nuevos e inciertos, asumiendo riesgos de manera proactiva.

P.1.3. Antecedentes personales: incorpora aspectos como género, edad, nivel educativo, años de experiencia y otros factores personales. Estos antecedentes influyen en las decisiones del emprendedor y en el rendimiento de la empresa. Recursos: género, edad, años de educación y años de experiencia.

Pilar 2 (P.2). Estrategia y gestión

Hace referencia a la capacidad de tomar decisiones estratégicas en el entorno competitivo de la empresa, así como a aquellas prácticas de gestión adecuadas para alinear los recursos, estructura y la organización: “La necesidad de tomar decisiones estratégicas adecuadas que se ajusten al entorno de negocios cambiante va de la mano de buenas prácticas de gestión para lograr mayor productividad, crecimiento y beneficios.” (OIT, 2021, p.17).

Capacidad Directiva: “Habilidad de los ‘directivos’ para entender el entorno y evaluar el desempeño de los recursos de la empresa en busca del objetivo deseado. Toma de buenas decisiones y prácticas con acciones propias y de la organización” (Saavedra García, 2012, p. 45). Para contar con esta capacidad es necesario contar con una Visión

estratégica, entendida como Habilidad para percibir la realidad futura, comprender los cambios del entorno y poder identificar la estrategia más adecuada a cada situación” (Saavedra García.2012, p. 45), lo cual implica contar con los siguientes recursos, por sub capacidad:

Administración General: Corresponde a los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, y demás elementos bajo el control de la empresa que le posibilitan concebir y ejecutar sus estrategias como ser objetivos claros, organigrama, políticas de calidad, definición de la misión, visión y valores de la empresa, Etc.

Contabilidad y Finanzas: Capacidad de generación de información para la toma de decisiones reflejada en prácticas de gestión formales como la existencia de un plan de inversiones, Monitoreo de Costos y Contabilidad, administración financiera, seguimiento de normas contables y tributarias.

Capacidades dinámicas: en términos generales se concibe en este trabajo como la capacidad de renovar competencias para lograr congruencia con el cambiante entorno de negocios (IOT, 2021).

Pilar 3 (P.3). Ejecución del servicio

Hace referencia a la capacidad de la empresa de establecer metodologías, procesos y herramientas para garantizar la adecuada ejecución del servicio y su continuidad en el tiempo. Corresponde a los procesos críticos que crean y entregan la propuesta de valor a los clientes objetivo y promueven la productividad necesaria que impacta en el desempeño financiero de la empresa.

Y requiere de las siguientes capacidades:

P.3.1. Capacidad de innovación: Habilidad para crear nuevos productos y servicios e introducir cambios en los mismos como así también nuevos procesos, procedimientos, estructuras y modelos. Implica transformar el conocimiento en valor económico, nuevas ideas o soluciones económicas o sociales; la transformación puede ser radical o gradual (Navarro et al. 2016 en OIT, 2021), y su medición se hace generalmente por medio de los recursos/insumos que se destinan a ello o por medio de los resultados obtenidos.

La capacidad de innovación implica contar con las siguiente sub capacidades y sus respectivos recursos:

P.3.1.1. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios: habilidad y conocimiento tecnológico acumulado, propio o de fuentes externas como de los clientes, proveedores, socios estratégicos, etc. (Kaplan y Norton, 2004) para identificar nuevas oportunidades de negocios, y los recursos necesarios son: la Anticipación de las necesidades futuras de los clientes; y el descubrimiento y desarrollo de nuevos productos.

P.3.1.2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo: Habilidad para gestionar la inversión en proyectos en función a los objetivos a alcanzar y recursos requeridos (Kaplan y Norton, 2004); el recurso asociado son los proyectos de investigación y desarrollo impulsados ya sea en forma individual, conjunta, con socios, etc.

P.3.1.3. Diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios: Corresponde a la habilidad de realizar los nuevos aportes de concepto al mercado, con un producto con la funcionalidad deseada, atractivo para el mercado objetivo, calidad consistente y a un costo que permite la obtención de un margen de ganancia. Ello requiere contar con dos recursos principales: una adecuada Gestión de la cartera de proyectos y el Tiempo de desarrollo.

P3.2. Capacidad en gestión de clientes: Habilidad para adquirir, mantener y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos; requiere contar con las siguientes sub capacidades (Kaplan y Norton, 2004):

P.3.2.1. Selección de clientes: habilidad para identificar segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la propuesta de valor y crear imagen de marca para esos clientes. Recursos: Análisis de mercado, y de clientes.

P.3.2.2. Adquisición de clientes: habilidad para comunicar el mensaje al mercado, asegurar potenciales clientes y transformarlos en clientes. Recursos: Marketing, publicidad y ventas.

P.3.2.3. Retención de clientes: habilidad para transformar a los clientes en fanáticos altamente satisfechos. Recursos: Programas de lealtad, mejora continua y servicio al cliente.

P.3.2.3. Relaciones con los clientes: habilidad conocer a los clientes, construir una relación con ellos y aumentar su participación de la empresa en las actividades de compra de los clientes. Recursos: Estrategias y recursos orientados a la gestión de las relaciones con los clientes.

P3.3. Capacidad en gestión de operaciones - calidad: Habilidad para lograr la conformidad o adecuación de las características del producto servicio a las necesidades y/o expectativas del comprador. (Kaplan y Norton, 2004).

P3.3.1. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores: habilidad para disminuir los costos totales de adquisición de bienes y servicios. Recursos: Redes efectivas de proveedores.

P3.3.2. Producción eficiente de bienes y servicios: habilidad de contar con procesos eficientes, con alta capacidad de respuesta y calidad. Recursos: Iniciativas y procesos con mejoras sustanciales.

P3.3.3. Distribución: habilidad de la empresa para disminuir el costo, mejorar la calidad y tiempo de entrega. Recursos: Industrialización de la distribución.

P3.3.4. Gestión del riesgo: habilidad de gestión del riesgo financiero, operativo, tecnológico. Recursos: Soluciones adecuadas para la gestión del riesgo, capital y la habilidad para gestionar la demanda.

P3.4. Capacidad de gestión ambiental y social: Habilidad para cumplir los estándares de operaciones de la empresa para evitar cierres y litigios. Recursos: Desempeño adecuado respecto a las regulaciones sociales y medioambientales.

Pilar 4 (P.4). Disponibilidad de activos intangibles

Hace referencia a la capacidad de la empresa de disponer de los activos intangibles necesarios para la creación de valor, identifica las competencias, tecnología y clima organizacional necesarios para un buen desempeño. (Kaplan y Norton, 2004).

P4.1. Capacidad capital humano: Disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para el desarrollo de las estrategias de la empresa. Recursos: Competencias requeridas, Habilidades blandas y Nivel educativo e idioma.

P4.2. Capacidad capital organizacional: Habilidad de la organización para desarrollar, mantener y utilizar eficazmente sus recursos culturales y estructurales para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta capacidad implica la integración armoniosa de varios elementos clave que contribuyen al funcionamiento eficiente y efectivo de la empresa, las sub capacidades (Kaplan y Norton, 2004):

P4.2.1. Cultura: conciencia e internalización de la visión, misión y valores necesarios. Recursos: Plataformas y estrategias de comunicación.

P4.2.2. Liderazgo: líderes necesarios en todos los niveles. Recursos: Programas y recursos para identificar y desarrollar habilidades de liderazgo.

P4.2.3. Alineación: de objetivos e incentivos en todos los niveles. Recursos: Sistemas de Gestión de Desempeño e incentivos.

P4.2.4. Trabajo en equipo: compartir conocimientos y personas con potencial estratégico. Recursos: Estrategias y recursos para fomentar el trabajo en equipo.

P4.3. Capacidad en capital de información: Disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento requeridos para respaldar la estrategia de la empresa.

P4.3.1. Acceso y uso de internet: evalúa los recursos: velocidad de descarga, si la empresa provee a sus empleados dispositivos portátiles con conexión móvil y si disponen de un sitio web (al cual se le brinda un uso estático, ya sea para describir bienes y servicios, mostrar precios o como canal de venta).

P4.3.2. E-commerce: examina la participación en ventas online a través de Marketplace, sitios web o apps propios.

P4.3.3. Intercambio de información electrónicamente en la empresa: investiga el intercambio de información electrónicamente dentro de la empresa, considerando la disponibilidad de un CRM orientado a funciones comerciales, plataforma enfocada en marketing y/o programa de gestión del negocio.

P4.3.4. Uso de los servicios de computación en la nube: se verifica si la empresa ha adquirido estos servicios y se analizan sus aplicaciones, principalmente en el almacenamiento de datos, emailing, base de datos de la empresa en la nube, paquete de oficina y ciberseguridad, etc.

P4.3.5. Internet de las cosas: investiga si la empresa utiliza dispositivos interconectados para el monitoreo remoto y si analiza o explota big data internamente desde cualquier fuente de datos, herramientas y/o servicios de Call Center.

P4.3.5. Uso de tecnologías y herramientas de inteligencia artificial: evalúa su aplicación en áreas como marketing y ventas, procesos de producción, organización de procesos de administración y logística.

Pilar 5 (P.5). Orientación al mercado

Hace referencia a la capacidad de la empresa de crear valor para sus clientes a través de sus productos o servicios e implica principalmente conocer y comprender las necesidades de los clientes objetivo; identificar y definir la propuesta de valor (combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen); y diferenciarse de la competencia (estrategia).

Capacidad orientación al mercado: Habilidad de la empresa para crear un valor único y distintivo para sus clientes, comprendiendo a fondo sus necesidades y diferenciándose de la competencia a través de una propuesta de valor clara. Se fundamenta en la comprensión profunda de los atributos valorados por los clientes, la construcción de una propuesta de valor adecuada y el desarrollo de una imagen de marca destacada. Recursos asociados: Conocer al segmento de mercado, Propuesta de valor (habilidad de comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes), estrategia e internacionalización.

Propuesta metodológica

Variables e Instrumentos de Medición

La metodología propuesta permite valorar y analizar las capacidades con las que cuentan las MiPymes prestadoras de servicios empresariales para conseguir mejores resultados o resultados más competitivos. Los componentes del índice se registran en la tabla a continuación, y si bien se obtiene un índice global, también se obtienen subíndices que permite analizar cada pilar en forma individual, aunque no se pierde de vista que cada aspecto considerado, según la literatura, tiene un impacto en los demás y por lo tanto las debilidades o fortalezas en un pilar tiene un impacto en los demás.

Tabla 11. Propuesta Metodológica

Pilar	Capacidad	Sub capacidad
Pilar 1. Orientación emprendedora	Orientación emprendedora	Rasgos de la personalidad
		Motivación para crecer
		Antecedentes personales
Pilar 2. Prácticas de estrategia y gestión	Directiva	Administración general
		Contabilidad y finanzas
		Capacidades dinámicas
Pilar 3. Ejecución del servicio	Innovación	Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios
		Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
		Diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios
	Gestión de clientes	Selección de clientes
		Adquisición de Clientes
		Retención de clientes
		Relaciones con los clientes
	Calidad y operaciones	Relación con los proveedores
		Distribución
		Gestión del riesgo
		Producción eficiente de bienes y servicios
	Gestión ambiental y social	Estándares de operaciones
Pilar 4. Disponibilidad de activos intangibles	Capital humano	Competencias requeridas
	Capital organizacional	Cultura
		Liderazgo
		Alineación
	Capital de información	Trabajo en equipo
		Acceso y uso de internet
		E commerce
		Intercambio de información electrónicamente
		Uso de los servicios de computación en la nube
	Pilar 5. Orientación al mercado	Orientación al mercado
Uso de tecnologías y herramientas de inteligencia artificial		
Acceso y uso de internet		
Conocer al segmento de mercado		
		Estrategia
		Propuesta de valor
		Internacionalización

Nota. Elaboración propia.

Para la propuesta metodológica se ha efectuado un reagrupamiento de los factores para obtener una visión integral y reflejar adecuadamente los cambios en función a los factores clave de la competitividad empresarial, la gestión de los recursos que compone cada factor en función de la estructura del mapa estratégico, por su importancia en la detección y medición de recursos intangibles. Para reflejar el peso del ambiente/contexto que no queda ajena a esta metodología se recaba información sobre los desafíos y oportunidades detectados por los emprendedores y se incorpora un índice de intensidad digital.

En cuanto a los determinantes organizacionales se contemplan los definidos en los pilares, cada capacidad puede estar compuesta por sub capacidades a las cuales se les asocia los recursos respectivos. Para evaluar cada sub capacidad se valorizan los aspectos y recursos que la conforman y se cuantifican 1 punto si su el cumplimiento es razonablemente completo y 0 si el cumplimiento es totalmente nulo²⁹. Se considera que la empresa posee la sub capacidad si el porcentaje de cumplimiento, en función a los recursos, es un 60% o más, finalmente la organización cuenta con la capacidad principal si cumple con todas las sub capacidades que la componen.

Compatibilidad entre escalas de medición

Para determinar y asegurar la compatibilidad entre las escalas de medición se adoptaron los siguientes criterios, conservando las propiedades y características del mapa estratégico para que se pueda utilizar como herramienta de diagnóstico y gestión: Se establece como criterio equivalente una escala Likert³⁰ de 5 niveles para medir el nivel de acuerdo y se determina la opción totalmente de acuerdo como equivalente a cuenta con el recurso, totalmente en desacuerdo como equivalente a no cuenta con el recurso y las demás como equivalente a cuenta parcialmente con el recurso. La otra escala utilizada es de tres niveles y directamente determina con relación al recurso: sí, no, parcialmente. Incorporándose también preguntas con opción múltiple que permite señalar los recursos que posee, en este último caso si cuenta con el 60% de los recursos se adopta la opción totalmente, 0% no cuenta con el recurso y entre 0 y 59% parcialmente.

Instrumento para la recopilación de datos primarios

³⁰ Esta escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se mide las actitudes y opinión de los encuestados. (Hernández Sampieri et al., 2014).

Como instrumento para la recopilación de datos primarios se utiliza la encuesta, la misma que se distribuyó de forma online por medio del formulario de Google autoadministrado a la población bajo estudio. El cuestionado es estandarizado y fue estructurado en función a los pilares, capacidades/sub capacidades y recursos que corresponden a cada una. Está compuesto en gran parte por preguntas cerradas, dentro de estas últimas algunas son de elección múltiple y otras en función a la escala Likert, también se suma una pregunta abierta,

Validación del Instrumento de medición

Inicialmente el formulario contaba con un total de 70 preguntas, luego de una primera revisión se redujo a 38. Posterior a la prueba piloto, con la aplicación del formulario a 5 encuestados pertenecientes a la población definida, se realizó un análisis de confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach, que obtuvo un valor de 0.85.

Técnicas de Recopilación y análisis de Datos

Procedimiento de Recopilación de Datos

Para este trabajo se realizaron encuestas que fueron enviadas inicialmente, por conveniencia, a un listado de profesionales que forman parte de la población bajo estudio y de la cual se contaba con el contacto y se les solicitó el envío de la encuesta después de completarla a sus colegas, siguiendo la estrategia de muestreo.

Procedimiento de Análisis de Datos

El procedimiento de análisis para los datos cuantitativos a efectos de valorar las respuestas cerradas. Por otro lado, las preguntas abiertas agregan información para el análisis de los datos y brinda amplitud. Se utiliza para este análisis estadística descriptiva y análisis temático para los datos cualitativos.

Se obtiene un diagnóstico del desempeño Global y un diagnóstico por pilar lo cual permite valorar y analizar las capacidades con las que cuentan las MiPymes prestadoras de servicios empresariales para conseguir mejores resultados o resultados más competitivos y hacer comparaciones entre ellas, esto se realiza una vez obtenidas las puntuaciones y el traslado de los mismos a una hoja de resumen de resultados, por medio de la

cuantificación de los valores. También se obtiene un mapa de la empresa con base en la puntuación obtenida por la empresa en cada pilar determinando la capacidad competitiva de la empresa. Por otra parte, se obtiene un mapa por pilar de competitividad. Se utilizó como herramienta de análisis de datos Power BI, y se presentan los datos en forma gráfica (polígonos de frecuencias, Gráficos circulares, histogramas) y en formato tabla, se utilizan medidas de tendencia central y distribución de frecuencias principalmente.

Consideraciones Éticas

Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes antes de la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, por medio de la leyenda en el mismo cuestionario: 'Completar este formulario implica su consentimiento a utilizar la información proporcionada exclusivamente con fines académicos. Este permiso se otorga con el entendimiento de que la información será tratada de manera confidencial y solo será utilizada en el contexto académico específico para el cual se proporciona'.

RESULTADOS y DISCUSION DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a los propietarios, responsables o gerentes de MiPymes prestadoras de servicio empresariales ubicados en la provincia de Misiones:

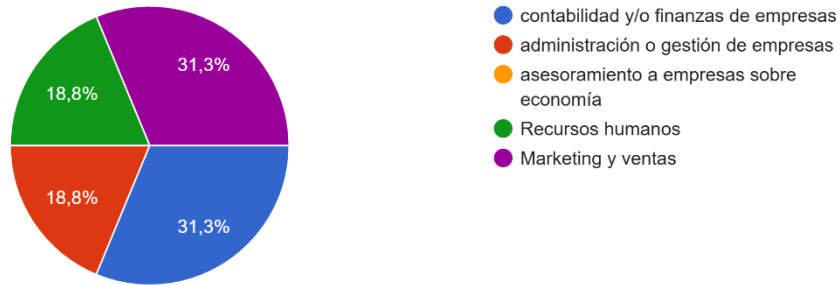
Caracterización de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales encuestadas

De las 16 encuestas efectuadas a los propietarios, responsables o gerentes de MiPymes prestadoras de servicio empresariales ubicados en la provincia de Misiones que en 2024 se encuentran en marcha, el 31.3% (5) de las empresas se especializan en contabilidad y finanzas, el 18,8% (3) en gestión, el 31.3% (5) en marketing y el 18,8% (3) en recursos humanos.

ILUSTRACIÓN 6. ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL EN LA QUE SE ENCUADRAN LOS SERVICIOS OFRECIDOS

En qué área o disciplina se encuadran los servicios que ofreces a otras empresas?

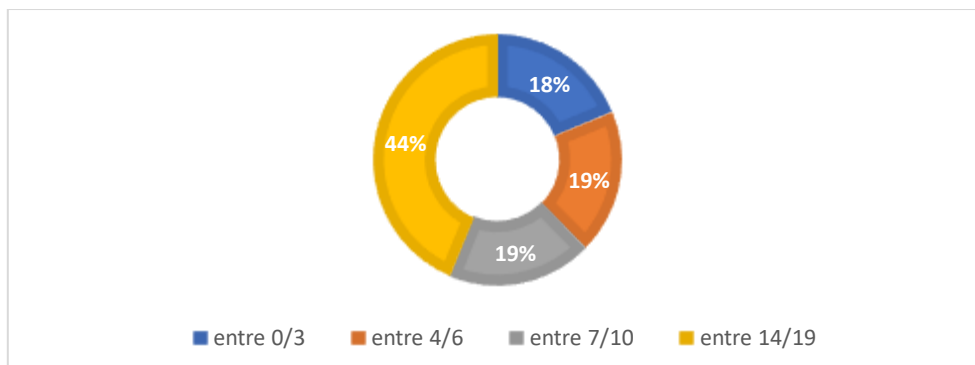
16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la principal actividad económica de la empresa, para las 16 empresas se ha detectado que los servicios ofrecidos incluyen consultoría en un 37,5% (asesoramiento estratégico y profundo, como consultoría en gestión, estrategia de marketing, branding, comunicación); asesoramiento en un 31,25% (recomendaciones prácticas y específicas como asesoría contable, impositiva, financiera, asesoría en recursos humanos, que implica una mejora inmediata específica), ejecución de servicios específicos en un 43,75% (como servicios de prospección digital, gestión contable, liquidación de impuestos, selección de personal, estrategia empresarial, marketing, comunicación en redes sociales), capacitación en un 6,25% (para el desarrollo de habilidades y/o formación como cursos de formación, talleres) y ninguna ofrece productos tangibles o intangibles como por ejemplo software, informes, etc. U otra solución específica y entregable.

ILUSTRACIÓN 7. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



Nota. Elaboración propia.

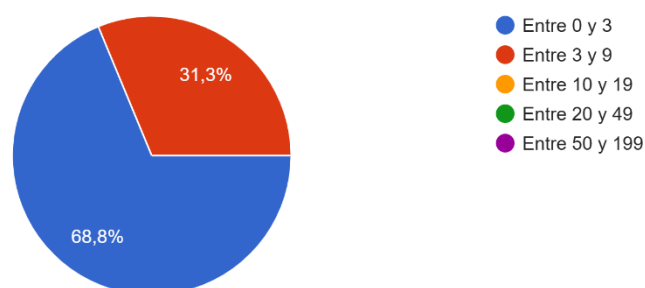
Como se puede ver en el gráfico el 18,75% de las empresas tiene una antigüedad entre 0 y 3 años, el 18,75% entre 4 y 6 años, el 18,75% entre 7 y 10 años y el 43,75% entre 14 y 19 años.

Tamaño de la empresa

ILUSTRACIÓN 8. TAMAÑO DE LA EMPRESA

Cuál es el número total de empleados con los que cuentan?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

Tomando Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) del INDEC, todas las empresas encuestadas se encuentran en la categoría³¹ MiPymes o microempresas por contar con 9 o menos empleados, siendo que el 68,8% de las empresas cuenta entre 0 y 3 empleados.

En cuanto a la Ubicación de la empresa por Localidad – Municipio, las empresas encuestadas se distribuyen de la siguiente manera: 1 con sede en Candelaria, 1 con sede en Eldorado, 12 empresas con sede en Posadas y 1 con sede en Posadas + Apóstoles. Una de las empresas menciona que ofrece servicios virtuales, por lo que carece de ubicación específica.

³¹ Se contempla como micro empresas las que tienen entre 0 y 9 empleados, pequeña entre 10 y 49, mediana entre 50 y 199; y grande cuando tiene más de 200 empleados.

Prácticas y asignación de recursos según áreas de inversión

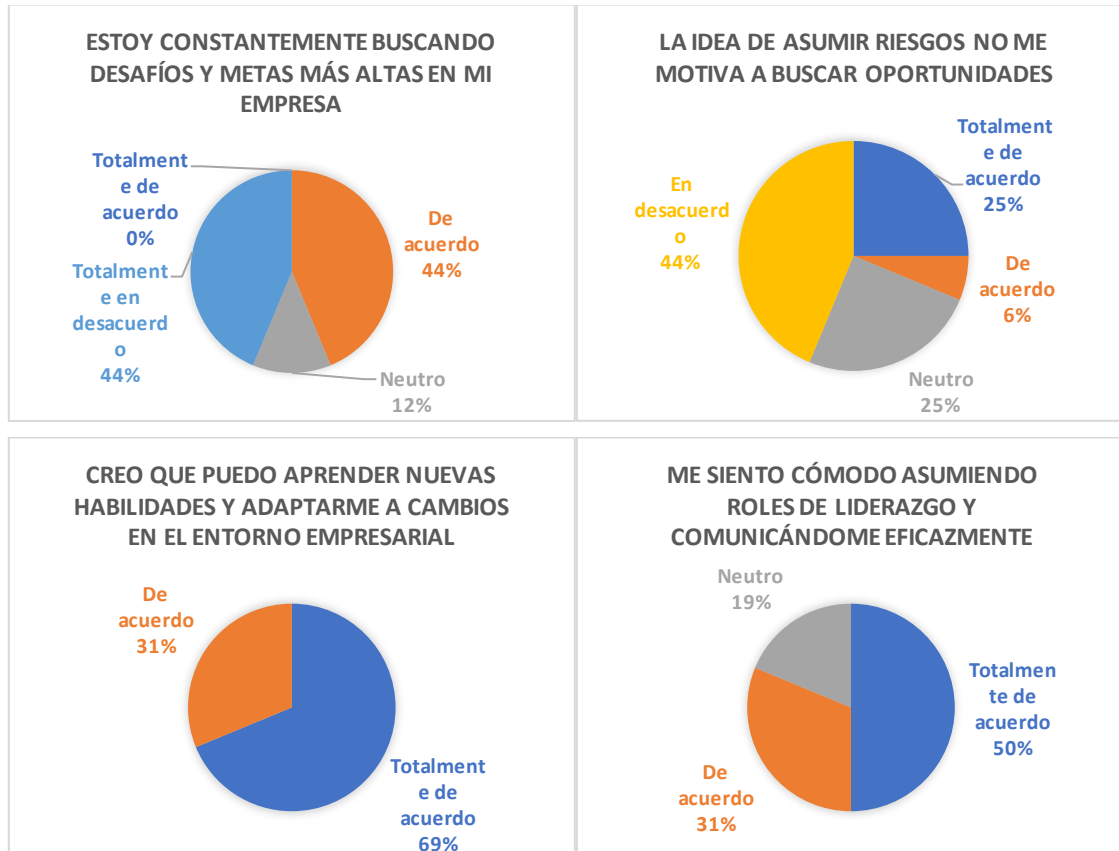
PILAR 1. Orientación emprendedora

En cuanto a quienes respondieron la encuesta, el 87,5% son propietarios de las empresas (14), 6,3% se reconoce como profesional independiente (y por lo tanto se encuentra al frente de la empresa), y 12,6% gerente o responsable empleado por la empresa.

El pilar 1 responde a la orientación emprendedora, esta se vincula con la habilidad requerida para desarrollar un negocio y está dado por características que influyen en las decisiones del emprendedor como los rasgos de su personalidad, su motivación para crecer, sus competencias individuales y sus antecedentes personales.

En cuanto a los Rasgos de la personalidad empresarial, estos influyen en el comportamiento y la toma de decisiones de un individuo en el ámbito empresarial, incluyen las competencias individuales en cuanto a los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desarrollar y gestionar un negocio, los resultados obtenidos para las preguntas vinculadas a esta sub capacidad son:

ILUSTRACIÓN 9. RASGOS DE LA PERSONALIDAD



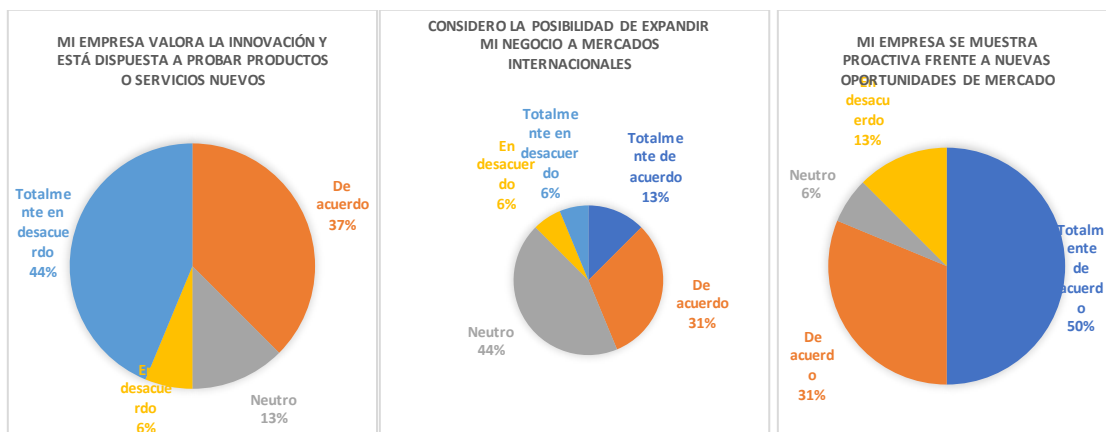
Nota. Elaboración propia.

Estos rasgos incluyen la necesidad de logro, la propensión a asumir riesgos, la autoeficacia y la extroversión. Las respuestas obtenidas indican que el 44% de los encuestados está constantemente buscando desafíos y metas más altas en la empresa y un 12% neutro, mientras que el 44% restante optó por estar totalmente en desacuerdo. Respecto a la opción sobre si la idea de NO asumir riesgos los motiva e impulsa a buscar oportunidades (pregunta de control), el 44% optó por estar en desacuerdo, el 25% totalmente de acuerdo, el 6% de acuerdo y el 25% neutro.

Respecto a la pregunta de sobre si cree que puede aprender nuevas habilidades y adaptarse a cambios en el entorno empresarial el 31% está de acuerdo y el 69% totalmente de acuerdo. Para la pregunta sobre si se siente cómodo asumiendo roles de liderazgo y comunicarse eficazmente, el 19% optó por neutro, el 50% como totalmente de acuerdo y el 31% de acuerdo.

En cuanto a la motivación para crecer que hace referencia a la disposición del emprendedor para expandir y mejorar continuamente la empresa e implica la voluntad de innovar, probar productos y servicios en mercados nuevos e inciertos, asumiendo riesgos de manera proactiva, las respuestas fueron las siguientes:

ILUSTRACIÓN 10. MOTIVACIÓN PARA CRECER



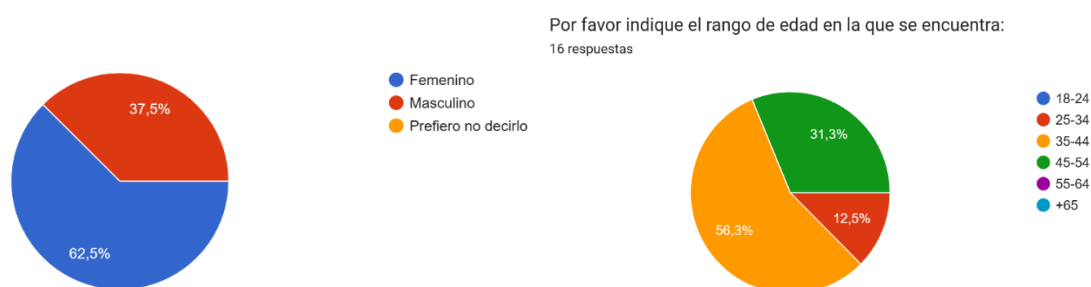
Nota. Elaboración propia.

Sobre la pregunta sobre si la empresa valora la innovación y está dispuesta a probar productos o servicios nuevos el 44% menciona estar totalmente de acuerdo, 37% de acuerdo lo que en términos generales muestra actitud positiva hacia la innovación, asimismo en 6% de los encuestados estuvieron en desacuerdo y un 13% neutro. Relacionado a si considera la posibilidad de expandir su negocio a mercados

internacionales el 13% menciona estar totalmente de acuerdo, 31% de acuerdo y en 6% en desacuerdo, un 6% totalmente en desacuerdo y un 44% neutro, estos resultados muestran un interés en el mercado internacional pero también una incertidumbre significativa. Respecto a si considera si su empresa se muestra proactiva frente a nuevas oportunidades de mercado, el 50% menciona estar totalmente de acuerdo, 31% de acuerdo, 13% en desacuerdo y un 6% neutro, mostrando un alto grado de adaptabilidad y dinamismo en la búsqueda de oportunidades.

Los antecedentes personales incorporan aspectos que se consideran, influyen en las decisiones del emprendedor y en el rendimiento de la empresa:

ILUSTRACIÓN 11. ANTECEDENTES PERSONALES



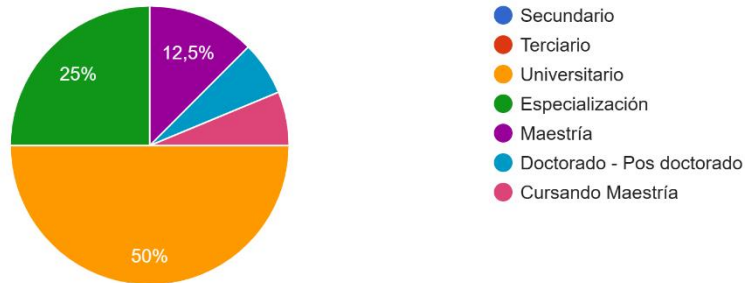
Nota. Elaboración propia.

El 62,5% se reconoce como de género femenino y el 37,5 de los encuestados como de género masculino, lo que sugiere una participación significativa de mujeres en el sector de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en Misiones. En cuanto a la edad, el 56.3% se encuentra entre los 35 y 44 años, el 31.3% entre 45 y 54 años y finalmente, el 12.5% entre 25 y 34 años como se observa a continuación, esto da indicios a sobre la población emprendedora que es en su mayoría joven y de mediana edad. En cuanto al nivel de estudios el 50% posee estudios universitarios, mientras el 25% ha alcanzado o se encuentra cursando una especialización, el 12,5% posee una maestría, 6,3% cursando una maestría y un 6,3% con un doctorado o posdoctorado terminado o en curso, estos resultados nos muestran un alto nivel de estudios en los emprendedores del sector.

ILUSTRACIÓN 12. ULTIMO NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO

Ultimo nivel de estudios alcanzado o en curso

16 respuestas



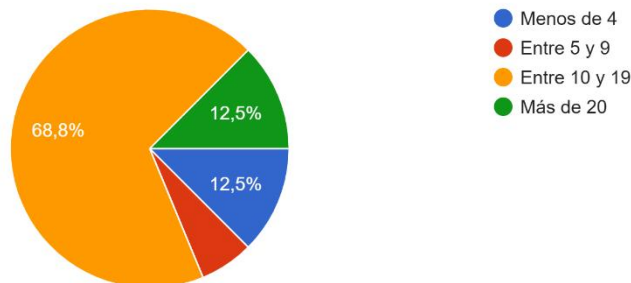
Nota. Elaboración propia.

Respecto a los años de experiencia en la industria, el 68,8% tiene entre 10 y 19 años, el 15,5% más de 20 años, el 12,5 menos de 4 años y el 6,3% entre 5 y 9 años.

ILUSTRACIÓN 13. AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA

Años de experiencia en la industria

16 respuestas

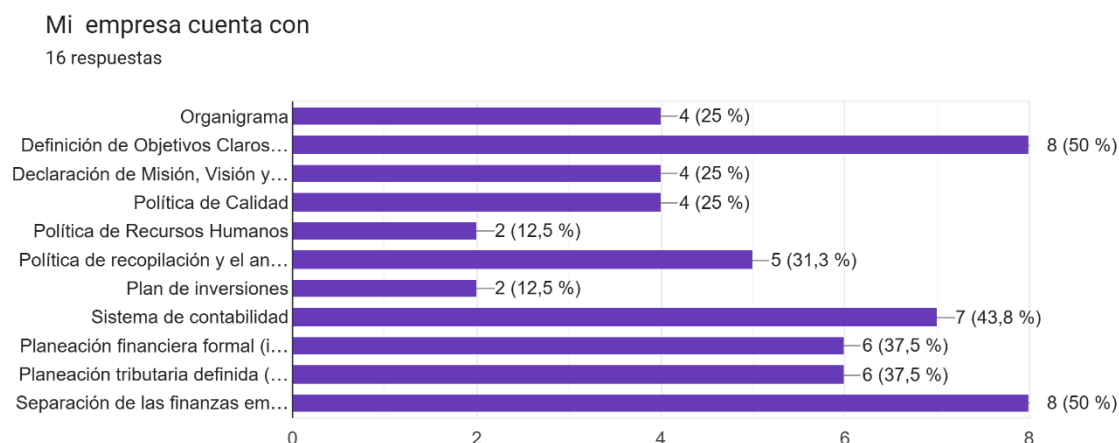


Nota. Elaboración propia.

PILAR 2. Estrategia y gestión

Este pilar hace referencia a la capacidad de tomar decisiones estratégicas en el entorno competitivo de la empresa, para lo que se requiere de capacidad directiva, entendida como la habilidad de los directivos para entender el entorno y evaluar el desempeño de los recursos de la empresa en busca del objetivo deseado resulta necesario contar con una visión estratégica. Al respecto los resultados obtenidos por sub capacidad son los siguientes:

ILUSTRACIÓN 14. CAPACIDAD DIRECTIVA



Nota. Elaboración propia.

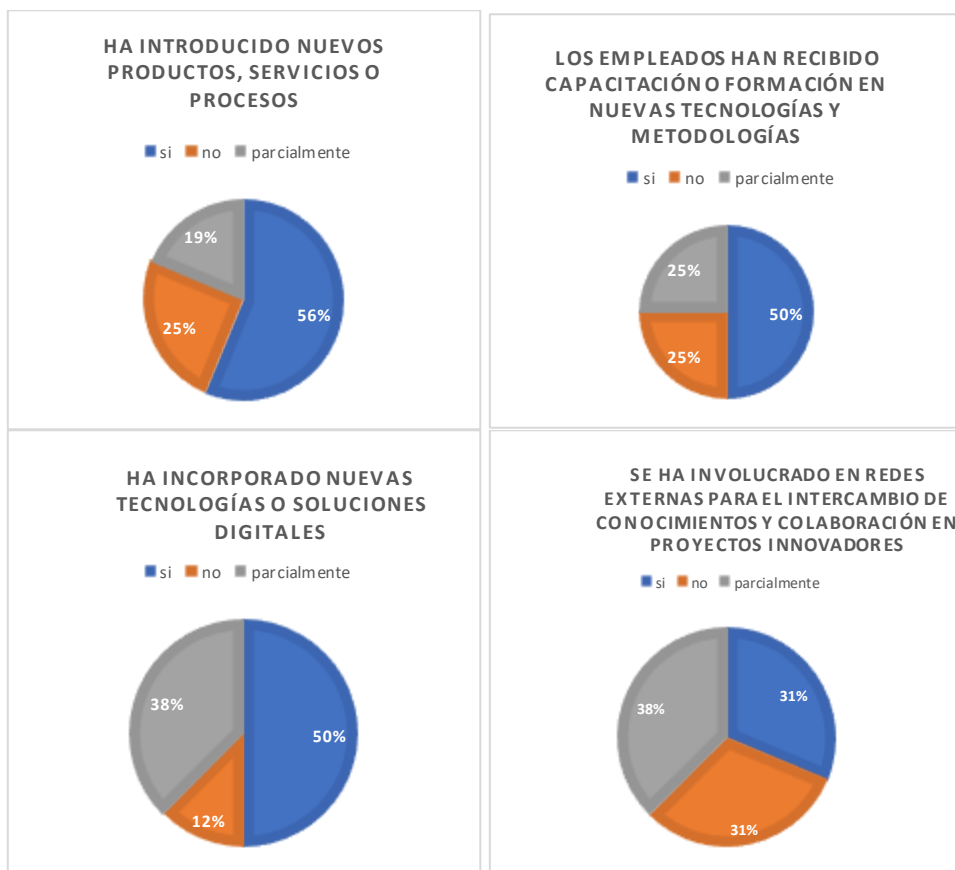
Sobre la Administración General, que corresponde a los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, y demás elementos bajo el control de la empresa la encuesta revela que solo el 25% de los encuestados cuenta con organigrama, el 50% dice tener definidos de objetivos claros, solo el 4% tiene definida la misión, visión y valores; sobre la existencia de política de calidad y recursos humanos solo el 12% la tiene y un 31.3% cuenta con política de recopilación y el análisis de datos.

Para la capacidad de generación de información para la toma de decisiones reflejada en Contabilidad y Finanzas se definen prácticas de gestión formales, ante lo cual las respuestas fueron: que un 12,5% posee un plan de inversiones, el 43,8% posee un Sistema de contabilidad, el 50% separa las finanzas empresariales y personales; solo el 37,5 posee una planeación financiera formal y planeación tributaria definida, como se observa en el gráfico anterior.

En cuanto a las capacidades dinámicas, como la capacidad de renovar competencias para lograr congruencia con el cambiante entorno de negocios se obtuvo que en los últimos tres años el 56% ha introducido nuevos productos, servicios o procesos, el 19% lo ha hecho parcialmente y el 25% no lo ha hecho, lo que muestra un esfuerzo considerable por mantenerse competitivas. Por otra parte, el 59% dice que los empleados han recibido capacitación o formación en nuevas tecnologías y metodologías, el 25% parcialmente y el 25% no lo ha hecho. En cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías o soluciones

digitales, el 50% lo ha hecho en los últimos 3 años, el 38% lo ha hecho solo parcialmente y el 12% no. Si se ha involucrado en redes externas para el intercambio de conocimientos y colaboración en proyectos innovadores, las respuestas fueron 31% por sí, 38% parcialmente y 31% no lo ha hecho.

ILUSTRACIÓN 15. CAPACIDADES DINÁMICAS



Nota. Elaboración propia.

PILAR 3. Ejecución del servicio

Hace referencia a la capacidad de la empresa de establecer metodologías, procesos y herramientas para garantizar la adecuada ejecución del servicio y su continuidad en el tiempo, para lo cual resultan esenciales 4 capacidades: de innovación, gestión de clientes, calidad y operaciones, gestión ambiental y social. Los resultados para cada una de ellas son los siguientes:

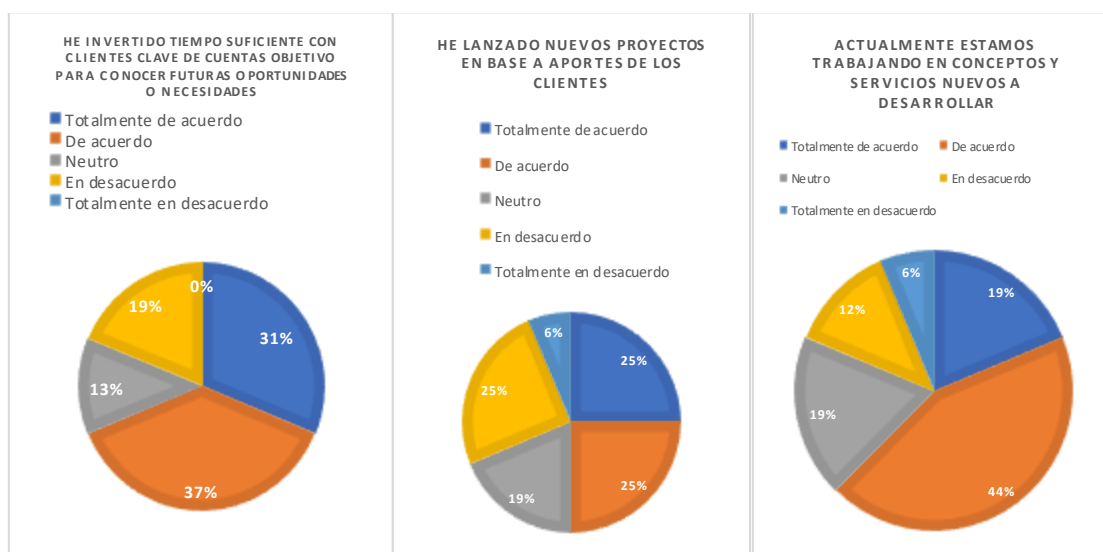
En cuanto a la capacidad de innovación como habilidad para crear nuevos productos y servicios e introducir cambios en los mismos como así también nuevos procesos, procedimientos, estructuras y modelos, las respuestas fueron:

Sobre la oportunidad de identificar oportunidades de nuevos productos y servicios: Del total de encuestados el 31% está totalmente de acuerdo con la afirmación 'he invertido tiempo suficiente con clientes clave de cuentas objetivo para conocer futuras oportunidades o necesidades', el 37% está de acuerdo, el 13% neutro y el 19% en desacuerdo, lo que muestra una oportunidad de mejora para casi una quinta parte de las empresas encuestadas. Los resultados indican que el 68% de los encuestados invierten en conocer las necesidades futuras de los clientes, lo que demuestra un enfoque más proactivo para anticiparse a las demandas del mercado de estas empresas.

Sobre el lanzamiento de nuevos proyectos en base a aportes de los clientes el 25% opto por estar totalmente de acuerdo y el 25% de acuerdo (en total un 50%); mientras que un 19% de los encuestados seleccionó neutro, lo que refleja una falta de iniciativas o aportes significativos de los clientes y un 25% en desacuerdo para finalizar con un 6% totalmente en desacuerdo, esto suma un 31% de empresas que podría no estar aprovechando los aportes de los clientes para innovar.

Por su parte al consultar sobre si están trabajando actualmente en conceptos y servicios nuevos a desarrollar el 19% dijo estar totalmente de acuerdo, el 44% de acuerdo, lo que totaliza un 63% las de empresas encuestadas y sugiere una orientación hacia la innovación; el 19% está neutral lo que podría sugerir actividades de innovación, pero no decisivas, y el 18% (12% en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo) no están trabajando en nuevos conceptos y servicios.

ILUSTRACIÓN 16. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

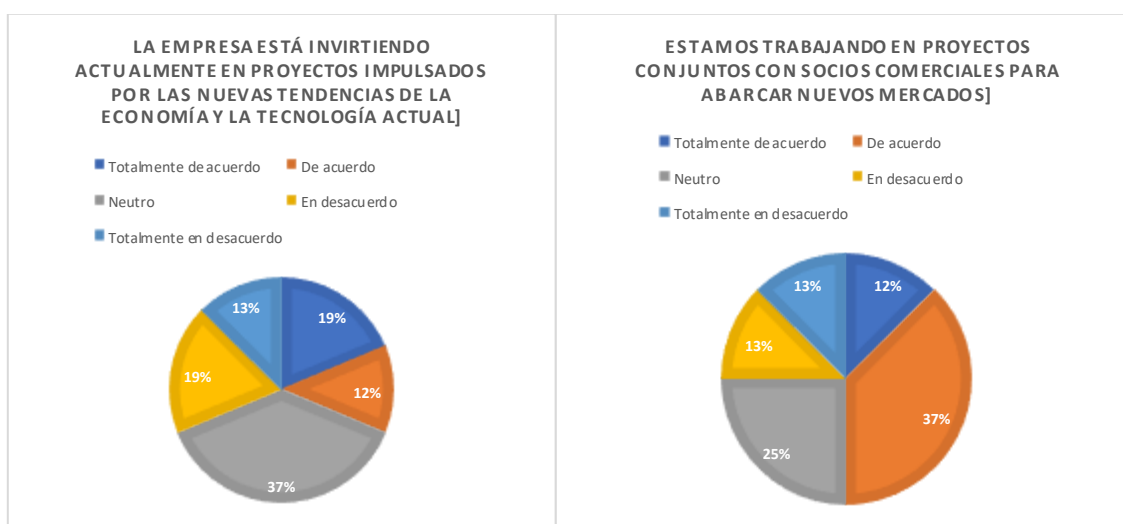


Nota. Elaboración propia.

Respecto a la capacidad de gestionar la cartera de investigación y desarrollo, considerada como la habilidad para gestionar la inversión en proyectos en función a los objetivos a alcanzar y recursos requeridos, como se ve en el gráfico a continuación al consultar sobre si las empresas están invirtiendo en proyectos impulsados por las nuevas tendencias de la economía y tecnología, el 19% respondió totalmente de acuerdo, el 12% de acuerdo, lo que implica que el 31% está adoptando un enfoque proactivo; el 37% de los encuestados contestaron neutro (o indeciso o falta de claridad en el enfoque), y el 32% (19% en desacuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo) no están invirtiendo, lo que podría representar una barrera potencial para hacer frente a los cambios tecnológicos y económicos.

Mientras que sobre si trabajan en proyectos conjuntos con socios comerciales para abarcar nuevos mercados respondieron el 49% (12% totalmente de acuerdo y el 37% de acuerdo) que están colaborando en proyectos conjuntos lo que indica una tendencia a la expansión y colaboración; el 25% está neutral lo que podría indicar falta de claridad en los beneficios que podrían obtener o falta de experiencia también, mientras que el 26% (el 13% en desacuerdo y el 13% totalmente en desacuerdo) no participa de estos proyectos y sugiere que podrían estar perdiendo oportunidades de expansión.

ILUSTRACIÓN 17. CAPACIDAD DE GESTIONAR LA CARTERA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



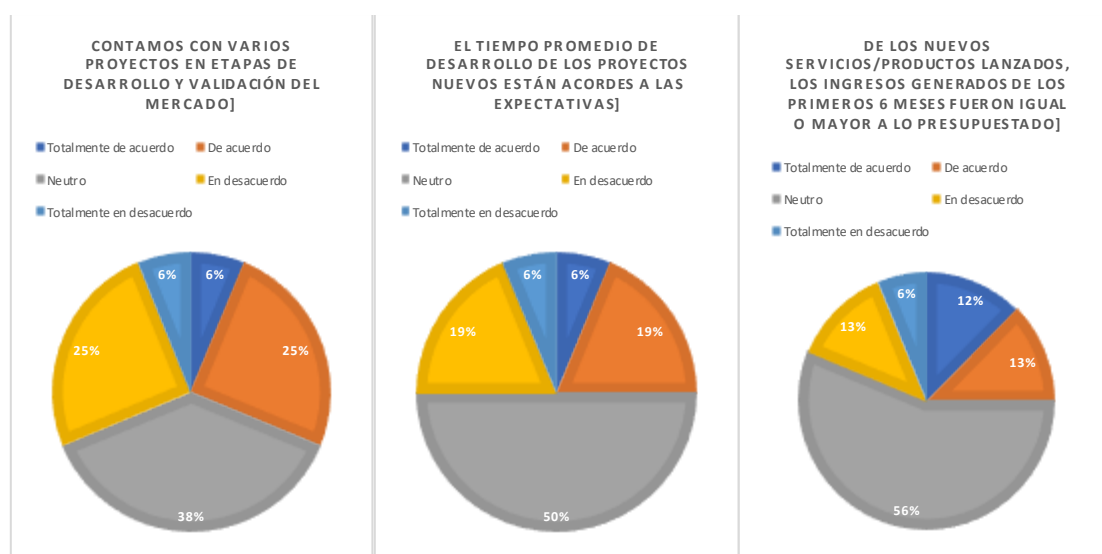
Nota. Elaboración propia.

Diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios: es la habilidad de realizar los nuevos aportes de concepto al mercado, lo que requiere contar con dos recursos principales: una adecuada gestión de la cartera de proyectos y el tiempo de desarrollo.

Respecto a la pregunta de si cuentan con varios proyectos en etapas de desarrollo y validación de mercado el 31% (6% totalmente de acuerdo + 25% de acuerdo) muestran una inclinación hacia la innovación y expansión del portafolio de productos; el 38% neutro, lo que podría indicar que no tienen una percepción clara de su cartera de productos; mientras que el 31% (25% en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo) al parecer no está gestionando activamente su cartera de proyectos en estas etapas.

Sobre el tiempo promedio de desarrollo de los proyectos nuevos y si están acorde a las expectativas el 25% (6% totalmente de acuerdo + 19% de acuerdo) lo que indica que el tiempo de desarrollo de nuevos productos está acorde a sus expectativas; el 50% neutro lo cual llama la atención y puede indicar falta de claridad o estándares sobre el tiempo de desarrollo esperado; el otro 25% (19% en desacuerdo + 6% totalmente en desacuerdo) sugiere que las empresas están enfrenando desafíos con las expectativas de tiempo de desarrollo.

ILUSTRACIÓN 18. CAPACIDAD DE DISEÑAR, DESARROLLAR Y LANZAR LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS



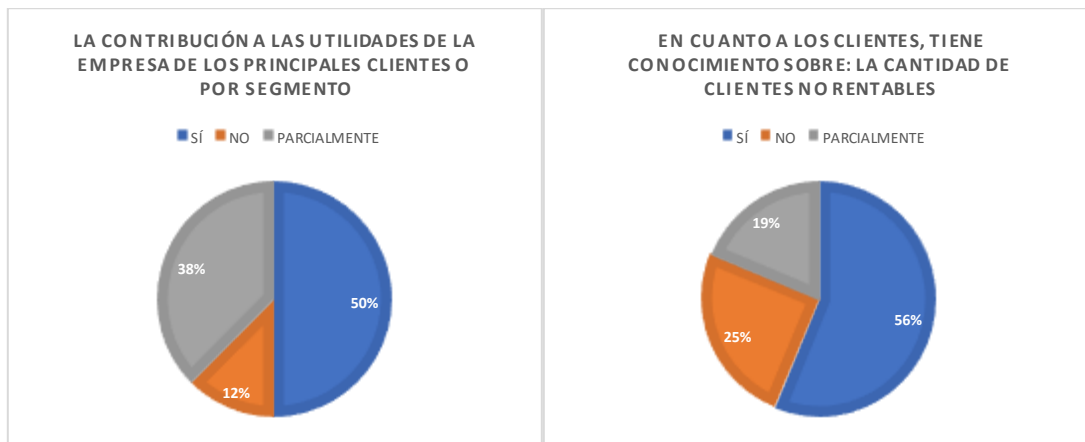
Nota. Elaboración propia.

Sobre los nuevos servicios/productos lanzados, si los ingresos generados de los primeros 6 meses fueron igual o mayor a lo presupuestado, el 12% estuvo totalmente de acuerdo y el 13% de acuerdo, lo que sugiere un éxito para el 25% de las empresas en cuanto a planificación, estrategia y ejecución en el lanzamiento; el 56% de los encuestados optó por neutro, lo que puede reflejar incertidumbre o que los ingresos estuvieron similares a los presupuestados y el 19% (el 13% en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo), no lograron alcanzar los ingresos presupuestados.

Sobre la capacidad en gestión de clientes, como habilidad para adquirir, mantener y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos, se obtuvo en cuanto a la selección de clientes como habilidad para identificar segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la propuesta de valor y crear imagen de marca para esos clientes. Se preguntó en cuanto a los clientes, si la empresa tiene conocimiento sobre las utilidades de la empresa de los principales clientes por segmento el 50% respondió que sí, lo que indica buena capacidad de análisis y segmentación; el 12% que no, lo que representa una oportunidad de mejora en la gestión y el 38% respondió que parcialmente lo que sugiere la necesidad de mejorar en este punto.

En lo que respecta a la cantidad de clientes no rentables el 56% respondió que sí tienen conocimiento lo que sugiere una buena capacidad para gestionar segmentos de clientes no deseables; el 25% que no, lo que representa una importante área de mejora y el 19% respondió parcialmente, lo que indica la necesidad de mejorar el seguimiento y análisis de la rentabilidad de los clientes.

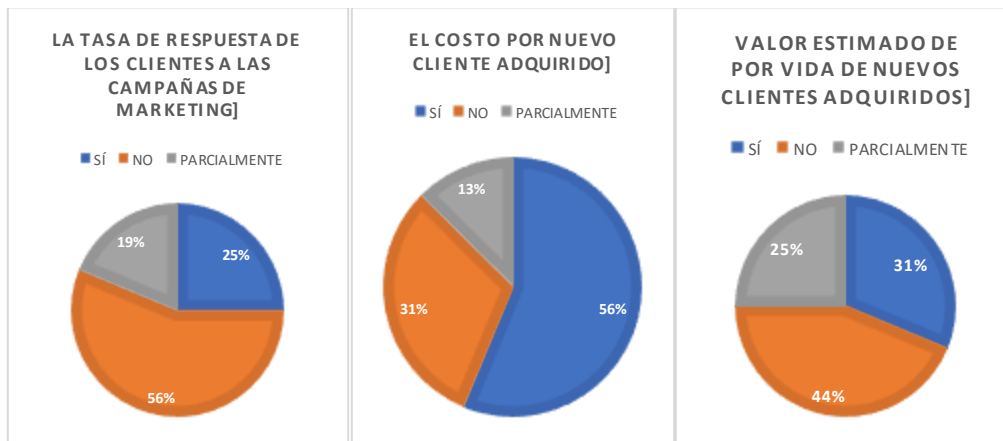
ILUSTRACIÓN 19. CAPACIDAD EN GESTIÓN DE CLIENTES



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la adquisición de clientes (habilidad para comunicar el mensaje al mercado, asegurar potenciales clientes y transformarlos en clientes). Al consultar a las empresas sobre si conocen la tasa de respuesta de los clientes a las campañas de marketing, el 25% indicó que la conocen y demuestran una buena gestión de sus esfuerzos de marketing, mientras que el 56% no lo miden y representa una importante área de mejora y, respondieron parcialmente un 19% de las empresas lo que indica la necesidad de mejorar el seguimiento y medición.

ILUSTRACIÓN 20. ADQUISICIÓN DE CLIENTES

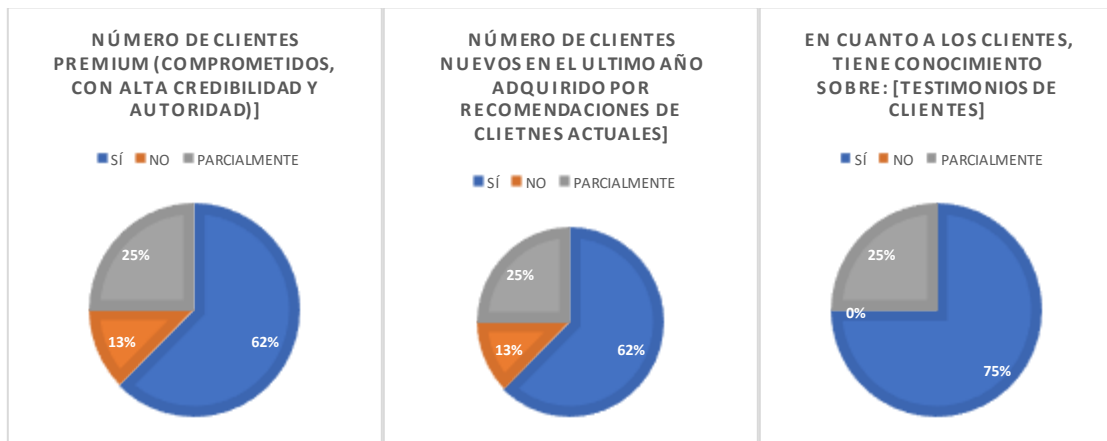


Nota. Elaboración propia.

Con relación al costo por nuevo cliente adquirido el 56% lo conocen, lo cual es importante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos de adquisición, el 31% no lo conocen y parcialmente respondió el 23%, sugiere la necesidad de mejorar procesos de cálculo y seguimiento de costos. Sobre el valor estimado de por vida de nuevos clientes adquiridos solo el 31% lo conocen, esto implica una significativa área de mejora para comprender el valor del cliente a largo plazo.

La retención de clientes es la habilidad para transformar a los clientes en fanáticos altamente satisfechos. En la encuesta se ha consultado si tienen conocimiento sobre ciertos aspectos de sus clientes y estas fueron las respuestas: en cuanto al número de clientes premium (comprometidos, con alta credibilidad y autoridad) el 62% respondió que sí, indica una buena capacidad para identificar y gestionar relaciones con los clientes a largo plazo; no tiene conocimiento un 13% y parcialmente un 25%, lo que representa una oportunidad de mejorar la gestión de clientes valiosos. Sobre el número de clientes nuevos en el último año adquirido por recomendaciones de clientes actuales, los porcentajes coinciden con el punto anterior e indican una buena capacidad para fomentar y aprovechar el boca en boca, mientras que el 38% tiene un conocimiento parcial o no lo conoce, representando un nueva área de mejora.

ILUSTRACIÓN 21. RETENCIÓN DE CLIENTES

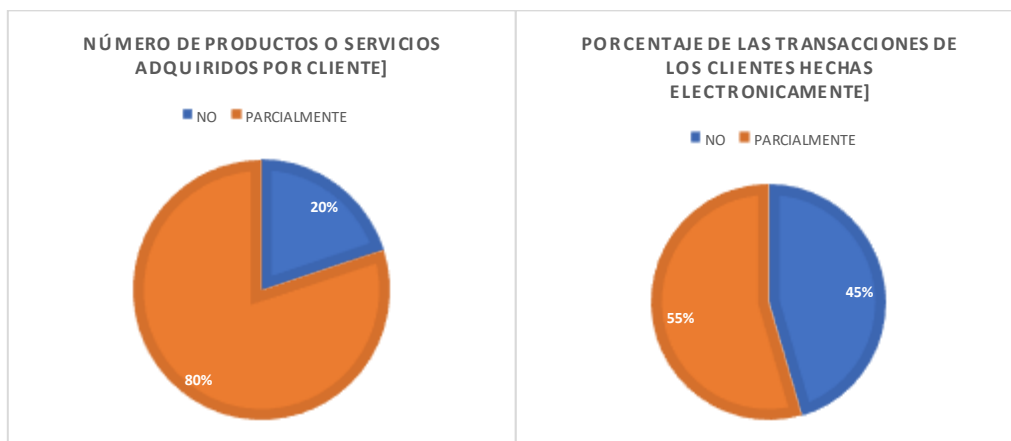


Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los clientes, si la empresa tiene conocimiento sobre los testimonios, se encontró que 75% sí lo tienen y esto demuestra una buena capacidad para obtener feedback en términos generales. Todos estos recursos son de vital importancia para crear y/o mejorar programas de lealtad, generar mejora continua y proporcionar mejores servicios al cliente.

Las relaciones con los clientes, entendidas como la habilidad conocer a los clientes, construir una relación con ellos y aumentar su participación de la empresa en las actividades de compra de los clientes, las empresas poseen ciertos recursos y estrategias orientados a la gestión de las mismas. En función a la encuesta efectuada, el 80% de las empresas reconocieron que conocen el número de productos y servicios adquiridos por el cliente y el 55% reconoció conocer el porcentaje de las transacciones de las clientes hechas electrónicamente.

ILUSTRACIÓN 22. RELACIONES CON LOS CLIENTES



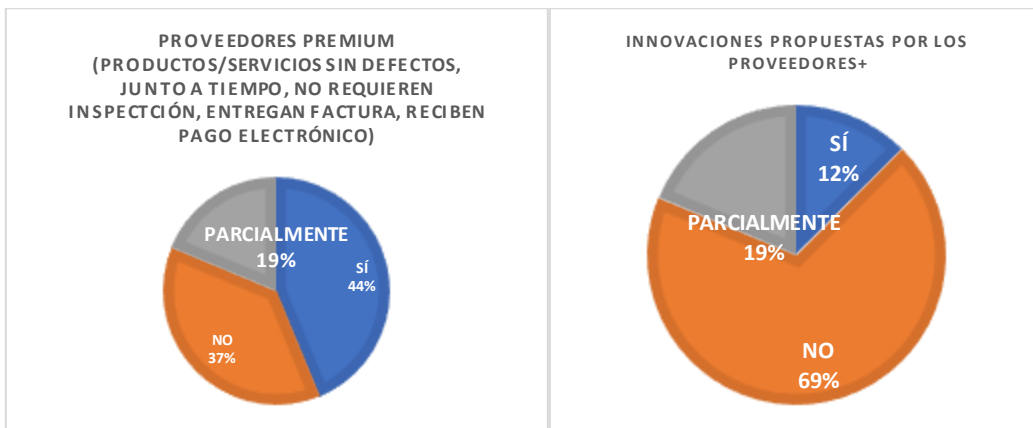
Nota. Elaboración propia.

Estos resultados indican que una gran parte de empresas están gestionando eficazmente las relaciones con los clientes en términos de conocimiento de productos y servicios adquiridos por los mismos, sin embargo, se visualiza la necesidad de mejorar en el seguimiento y análisis de las transacciones electrónicas para tener una visión más completa de las compras de sus clientes y así optimizar sus esfuerzos.

La capacidad en gestión de la calidad en las operaciones es la habilidad para lograr la conformidad o adecuación de las características del producto servicio a las necesidades y/o expectativas del comprador y para ello son necesarias contar con varias sub capacidades que se desarrollan a continuación:

Desarrollar y sostener relaciones con proveedores, al consultar a las empresas sobre los procesos internos de la misma, el 44% respondió que lleva registro de proveedores premium (productos/servicios sin defectos, junto a tiempo, no requieren inspección, entregan factura, reciben pago electrónico), mientras que el 37% respondió que no y el 19% parcialmente y en cuanto a si lleva registro de innovaciones propuestas por los proveedores el 12% respondió que sí, el 19% parcialmente y un 69% que no. Estos resultados muestran la necesidad de mejorar las relaciones con los proveedores, especialmente en cuanto a las innovaciones propuestas, ya que esto permitiría disminuir los costos totales de adquisición de bienes y servicios mediante la gestión eficiente de los mismos.

ILUSTRACIÓN 23. DESARROLLAR Y SOSTENER RELACIONES CON PROVEEDORES

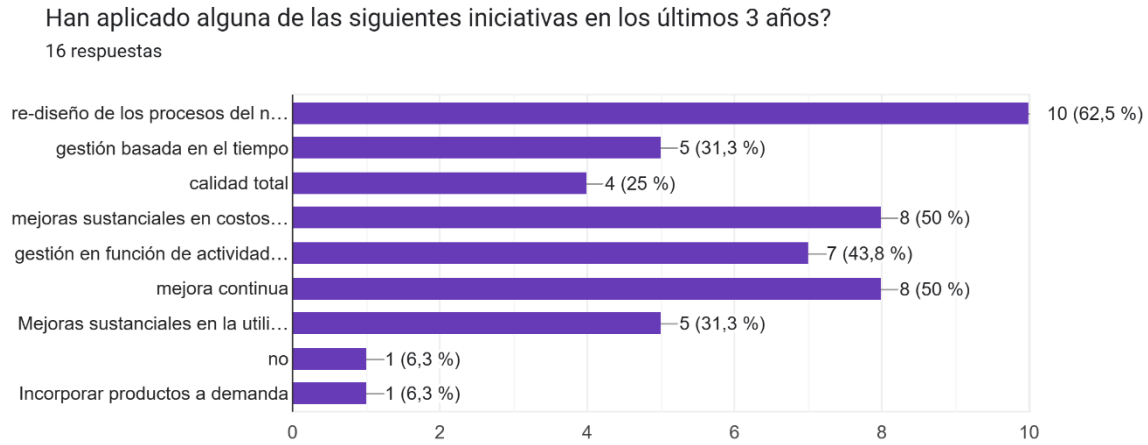


Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la producción eficiente de bienes y servicios, representa la habilidad de contar con procesos eficientes, con alta capacidad de respuesta y calidad. Por tal motivo se ha

consultado sobre las iniciativas y procesos con mejoras sustanciales en los últimos tres años y estos fueron los resultados:

ILUSTRACIÓN 24. INICIATIVAS APLICADAS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS



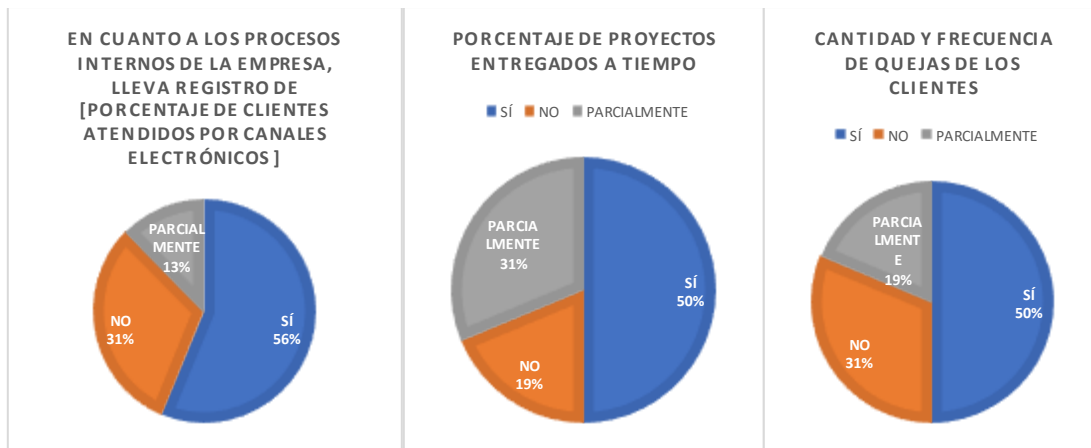
Nota. Elaboración propia.

Reingeniería, re-diseño de los procesos del negocio un 62,5%, gestión basada en el tiempo 31,3%, calidad total un 25%, procesos con mejoras sustanciales en costos, tiempo de entrega, calidad un 50%, gestión en función de actividades 43,8%, mejora continua 50%; mejoras sustanciales en utilización de la capacidad, gastos en marketing, ventas, etc. en un 31,3%, incorporar productos a demanda un 6,3%. Estos resultados muestran una proporción significativa de empresas con habilidad de contar con procesos eficientes, con alta capacidad de respuesta y calidad en términos de reingeniería y rediseño, mejora continua y optimización operativa. Sin embargo, muestra la necesidad de mejora en la gestión basada en el tiempo, calidad total, gestión en función de habilidades, incorporación de productos a demanda, etc. que puede responder a las dificultades y desafíos específicos que enfrenta la gestión de servicios y en la estrategia (o falta de) de las empresas en este sentido.

En la industrialización de la distribución está la habilidad de la empresa para disminuir el costo, mejorar la calidad y tiempo de entrega. En tal sentido se preguntó a las empresas sobre los procesos internos y los resultados arrojaron que el 56% lleva registro del porcentaje de clientes atendidos por canales electrónicos, el 13% solo parcialmente y el 31% no lo lleva. Sobre el porcentaje de proyectos entregados a tiempo el 50% respondió

que lleva el registro, el 31% solo parcialmente y el 19% no lo hace: sobre la cantidad y frecuencia de quejas de los clientes el 50% lleva registro, el 19 solo parcialmente y el 31% no lo hace.

ILUSTRACIÓN 25. INDUSTRIALIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

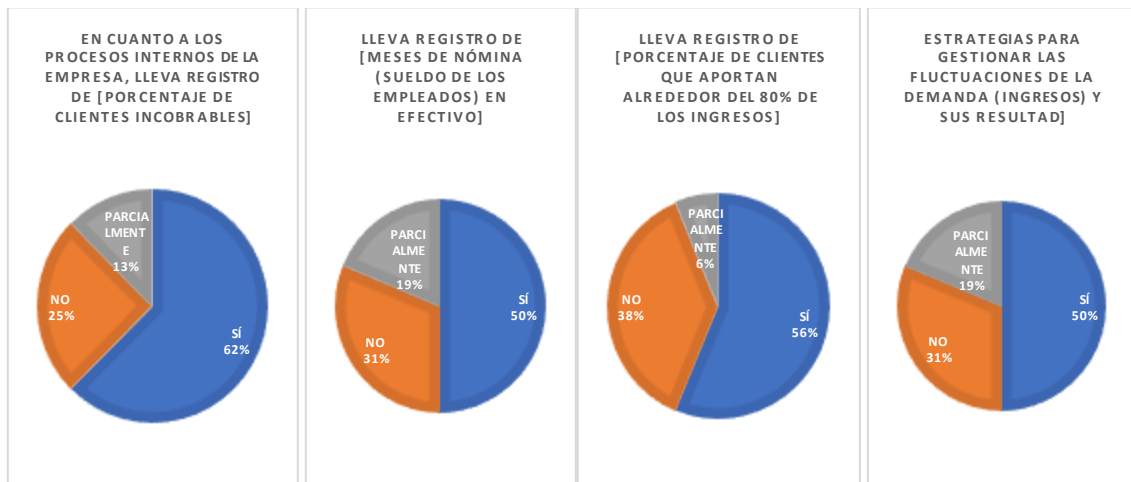


Nota. Elaboración propia.

Si bien los resultados muestran un alto porcentaje de empresas que llevan registros internos, aunque sea parcialmente, resulta necesario que inviertan en herramientas y procesos de seguimiento para monitorear sus procesos de distribución adecuadamente, lo cual les permitirá mejorar su competitividad.

Sobre habilidad de gestión del riesgo financiero, operativo y/o tecnológico, las empresas pueden implementar soluciones adecuadas para monitorear el riesgo, el capital y mejorar la habilidad para gestionar la demanda. En este sentido sean efectuado preguntas referidas al registro de procesos internos sobre clientes incobrables y de los que aportan alrededor del 80% de los ingresos, el sueldo de los empleados y estrategias para gestionar las fluctuaciones de la demanda. Los resultados se muestran a continuación:

ILUSTRACIÓN 26. GESTIÓN DEL RIESGO



Nota. Elaboración propia.

El 62% lleva registro del porcentaje de clientes incobrables, y un 13% solo parcialmente, lo que muestra buena capacidad para monitorear y gestionar el riesgo financiero asociado a clientes incobrables; el 50% lleva registro de los meses de nómina (sueldo de los empleados) en efectivo que se requieren, mientras que el 31% no lo hace y el 19% solo parcialmente y sobre el registro de las estrategias para gestionar las fluctuaciones de la demanda (ingresos) y sus resultados el 50% respondió que sí lo hace, el 31% no lo hace y el 18% solo parcialmente, estos datos muestran capacidad moderada para gestionar el capital y adaptarse a las fluctuaciones de la demanda. En cuanto al registro de porcentaje de clientes que aportan alrededor del 80% de los ingresos, el 58% lo hace, el 38% no lo hace y solo el 6% parcialmente, mostrando una buena capacidad de identificar a los clientes más valiosos por un lado y que a su vez significan un mayor riesgo a la empresa. Estos resultados muestran muchas áreas posibles de mejora en la gestión del riesgo.

La capacidad de gestión ambiental y social hace referencia a la habilidad para cumplir los estándares de operaciones de la empresa para evitar cierres y litigios. Para identificar el desempeño adecuado respecto a las regulaciones sociales y medioambientales se realizó la siguiente pregunta: La cultura y estrategia de la empresa involucra aspectos medioambientales y/o sociales? en caso de ser así comente muy brevemente por favor cuáles. Las respuestas involucraron a 5 empresas que respondieron que no involucra aspectos medio ambientales y o sociales (como consumo de energía, recursos, residuos, impacto medioambiental; diversidad en el empleo, programas en la comunidad, alianzas con organizaciones sin fines de lucro, etc.) en la cultura o estrategia de la empresa, 5 empresas no respondieron y 1 respondió que no corresponde.

Las 5 empresas que respondieron afirmativamente comentaron los aspectos medioambientales y /o sociales que implementan y son las siguientes:

- Alianza, informal, con organizaciones sociales. En concreto, les cobro la mitad de mis honorarios si son proyectos sociales.
- Si. Reducción de consumibles (hojas, insumos de impresión). Reutilización de electrónicos.
- Es una empresa creada netamente de manera digital para evitar por ejemplo el uso desmedido del papel.
- Reutilización de recursos (papeles, cajas). Trabajos a riesgo con clientes que no tienen los recursos para afrontar este tipo de estrategias de comunicación.
- Responsabilidad en el Consumo de Energía, Ahorro y reciclado de papel disminuyendo al mínimo las impresiones.

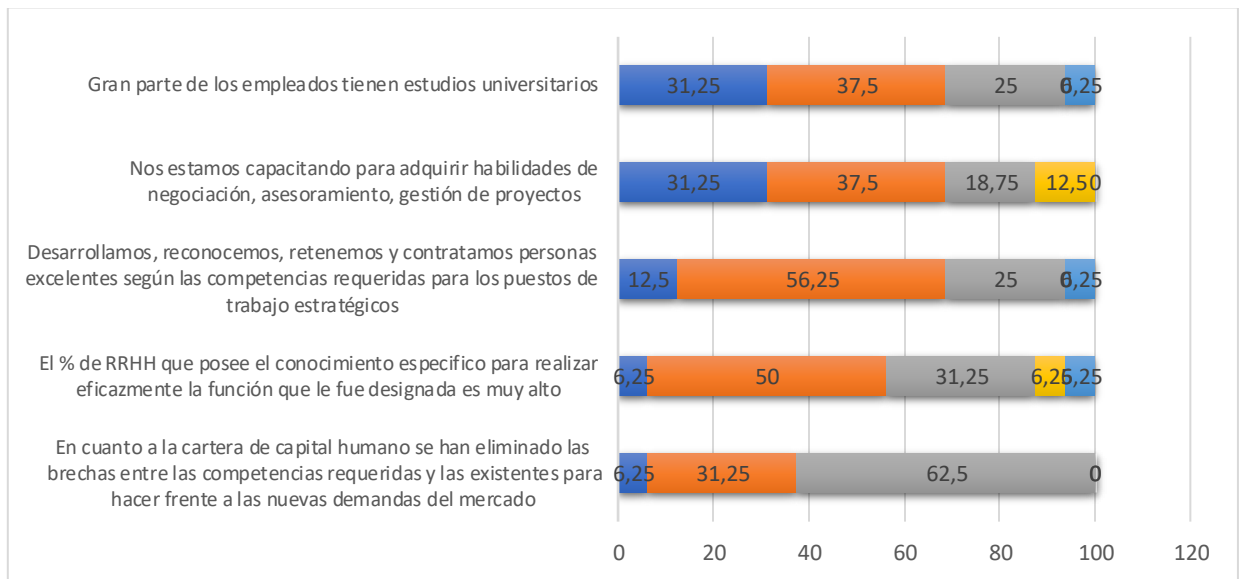
Esto nos muestra que se han comenzado a integrar aspectos medioambientales y sociales en la cultura y estrategia de las empresas, aunque algunas aun no lo ven relevante a su modelo de negocio actual o aún no lo han considerado. Como hemos visto, las principales estrategias están vinculadas a la reducción y reutilización de recursos, digitalización, ahorro de energía y reciclaje y colaboración con organizaciones sociales.

PILAR 4. Disponibilidad de activos intangibles

A continuación, se analiza la capacidad de las empresas para disponer de activos intangibles necesarios para la creación de valor, para ello se buscó identificar las competencias, tecnología y clima organizacional de las empresas encuestadas.

Capacidad capital humano: para analizar la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para el desarrollo de las estrategias de la empresa, se realizaron varias afirmaciones y se midió el nivel de acuerdo con las mismas. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

ILUSTRACIÓN 27. CAPACIDAD CAPITAL HUMANO



Nota. Elaboración propia.

Ante la afirmación sobre si gran parte de los empleados tienen estudios universitarios el 31,25% respondió totalmente de acuerdo, el 37,5% de acuerdo, el 25% neutral, el 8,25% no está de acuerdo con la afirmación; si bien esto sugiere un elevado porcentaje de empleados con estudios universitarios, no deja de llamar la atención considerando que las encuestas estuvieron dirigidas a empresas que prestan servicios profesionales a otras empresas. Respecto a: Nos estamos capacitando para adquirir habilidades de negociación, asesoramiento, gestión de proyectos: el 31,25% respondió totalmente de acuerdo mientras que el 37,5% de acuerdo indicando un fuerte compromiso con la capacitación continua. El 18,75 % neutral y el 12,5% está en desacuerdo con la afirmación.

Se ha planteado la siguiente afirmación: desarrollamos, reconocemos, retenemos y contratamos personas excelentes según las competencias requeridas para los puestos de trabajo estratégicos, ante la cual el 12,5% respondió totalmente de acuerdo y el 56,25% de acuerdo, lo que nos indica una fuerte estrategia en la gestión del talento. Por otro lado, el 25 % se mantuvo neutral y el 8,25% totalmente en desacuerdo.

Sobre si el porcentaje de RRHH que posee el conocimiento específico para realizar eficazmente la función que le fue designada es muy alto: el 6.25% respondió totalmente de acuerdo, el 50% de acuerdo, lo cual sugiere una buena adecuación de las competencias a las funciones asignadas. Por otra parte, se percibe un buen margen para mejorar la

percepción de la adecuación de competencias ante la respuesta del 31.25 % neutral, el 6,25% que no está de acuerdo con la afirmación y el otro 6,5% totalmente en desacuerdo.

Para la afirmación de si en cuanto a la cartera de capital humano se han eliminado las brechas entre las competencias requeridas y las existentes para hacer frente a las nuevas demandas del mercado, el 6.25% respondió totalmente de acuerdo, el 31.25% de acuerdo lo cual sugiere que la eliminación de brechas es una tarea en curso ya que el 62,5% se mantuvo neutro con la afirmación.

En esta capacidad, de capital humano, las empresas encuestadas demostraron esfuerzos significativos en términos de educación y compromiso con la capacitación continua. Se identificaron en este punto varias áreas de mejora, sobre todo en la eliminación de las brechas de competencias y sugiere la necesidad de evaluar programas de formación y adecuación de las competencias a las funciones.

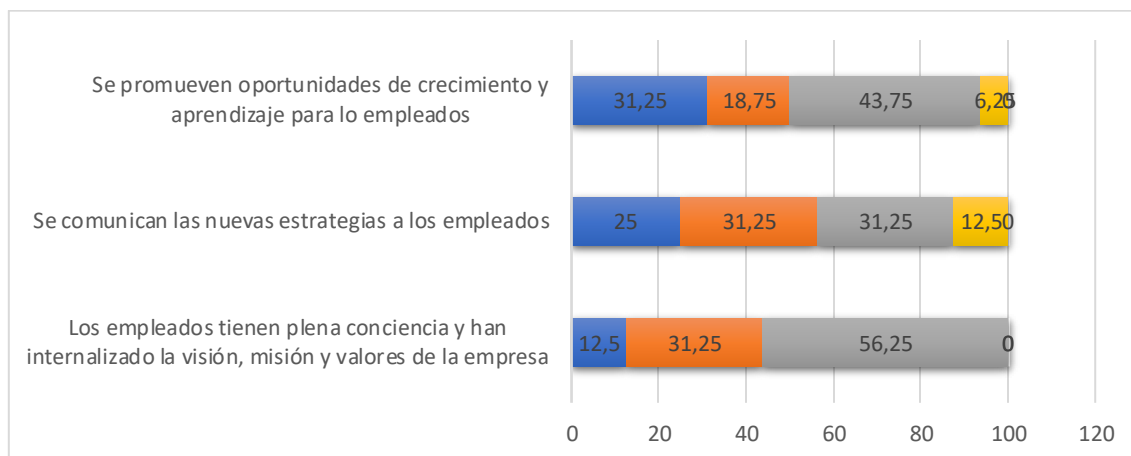
Capacidad capital organizacional: para analizar la habilidad de la organización para desarrollar, mantener y utilizar eficazmente sus recursos culturales y estructurales para alcanzar sus objetivos estratégicos, se ha solicitado inicialmente que señalen su grado de acuerdo sobre si todos comprenden la estrategia de la empresa y saben lo que necesitan hacer, ante lo cual en 37,5% respondió estar totalmente de acuerdo y el 37,5% de acuerdo, lo que sugiere que, sobre los empleados, el 75% de las empresas encuestadas entienden la estrategia de la empresa y lo que se espera de ellos, el 18,75% fue neutral y el 6,25% totalmente en desacuerdo, lo que muestra un área de preocupación a ser abordada para asegurar la coherencia en la ejecución de la estrategia de la empresa, principalmente si se concibe que son los empleados quienes no saben lo que se espera de ellos lo cual es crucial para la alineación de la empresa.

Dentro de la capacidad organizacional se analizó la cultura, para lo cual se evaluó la conciencia e internalización de la visión, misión y valores necesarios. Ante la afirmación sobre si los empleados tienen plena conciencia y han internalizado la visión, misión y valores de la empresa, el 12,5% respondió estar totalmente de acuerdo, el 31,25% de acuerdo y el 56,25% neutral lo que muestra una gran oportunidad para internalizar en la empresa, con los empleados, estos elementos que son cruciales.

Sobre si se comunican las nuevas estrategias a los empleados el 25% respondió estar totalmente de acuerdo, el 31,25% de acuerdo, el 31,25% neutral y el 12,5% no estar de

acuerdo, lo cual señala una importante área de mejora para poder alinear los recursos hacia las estrategias de las empresas. Al respecto de si se promueven oportunidades de crecimiento y aprendizaje para los empleados el 31,25% respondió estar totalmente de acuerdo, el 18,75% de acuerdo, el 43,75% neutral y el 6,26% no está de acuerdo, lo que suma más del 50% y podría estar señalando una barrera para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

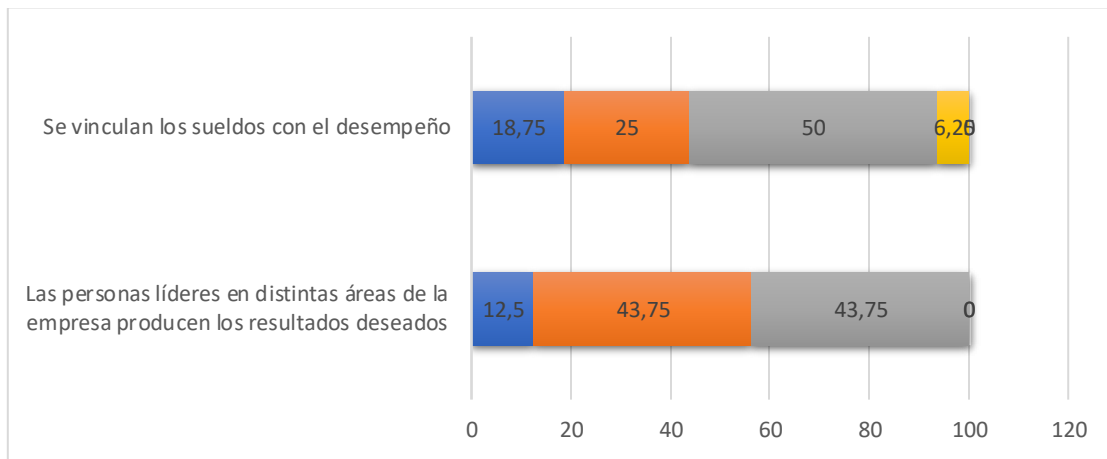
ILUSTRACIÓN 28. CAPACIDAD CAPITAL ORGANIZACIONAL CULTURA



Nota. Elaboración propia.

Se analiza también el liderazgo, para lo cual se consultó si las personas líderes en distintas áreas de la empresa producen los resultados deseados ante lo que el 56,25% de los encuestados estuvo total y de acuerdo con un 43,75% neutral mostrando una importante área de mejora ante la necesidad de reforzar el liderazgo y la comunicación. También se analizó la alineación de objetivos e incentivos en todos los niveles evaluando la existencia de un sistema de gestión de desempeño e incentivos consultando sobre la vinculación de los sueldos con el desempeño, ante lo cual el 56,29% respondió neutral o en desacuerdo lo que sugiere que el sistema de desempeño e incentivo no está claramente definido o no es lo suficientemente efectivo para motivar a los empleados.

ILUSTRACIÓN 29. CAPACIDAD CAPITAL ORGANIZACIONAL ALINEACIÓN



Nota. Elaboración propia.

El Trabajo en equipo implica compartir conocimientos y personas con potencial estratégico para ello se consultó sobre si se comparten las mejores prácticas entre el equipo y resultados obtenidos, y el 18,75% estuvo totalmente de acuerdo, el 31,25% de acuerdo, el 37,5% neutral y el 12,5% no de acuerdo o totalmente en desacuerdo, lo cual muestra una mínima tendencia a compartir prácticas y resultados.

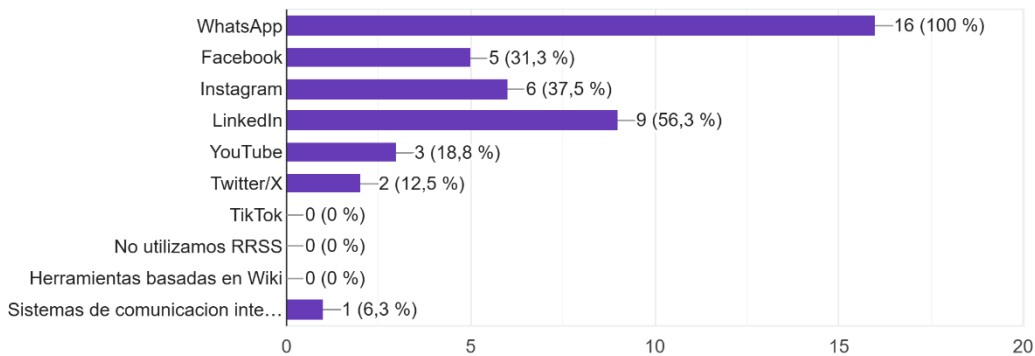
Capacidad en capital de información: para estudiar la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento requeridos para respaldar la estrategia de la empresa. Se analiza el acceso y uso de internet, E commerce intercambio de información electrónicamente, uso de los servicios de computación en la nube, IOT e IA.

En cuanto al acceso y uso de internet se observa que la red social más utilizada es WhatsApp Bussines en un 100% de las empresas, seguida de LinkedIn con el 56.3%, Instagram con el 37.5% y Facebook con el 31.3%, siendo YouTube, X y los sistemas de comunicación interna los menos utilizados.

ILUSTRACIÓN 30. HERRAMIENTAS DIGITALES UTILIZADAS

Redes sociales y herramientas digitales que utiliza su empresa

16 respuestas



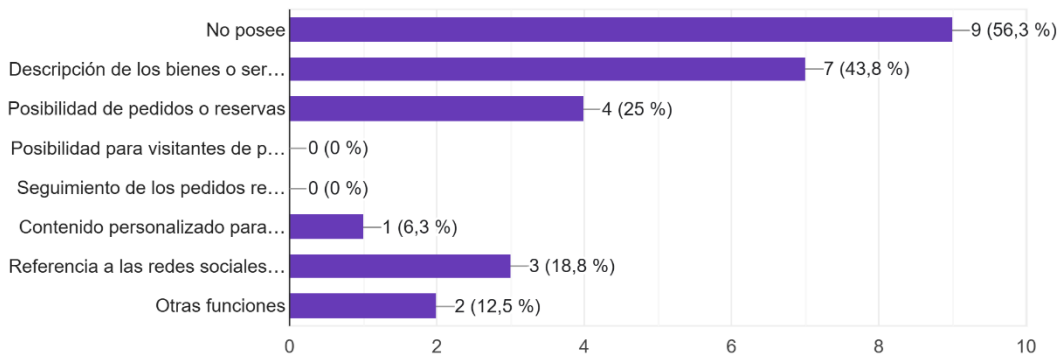
Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la funcionalidad del sitio web de la empresa, llama la atención que el 56.3% no posee sitio web, lo cual puede representar una oportunidad perdida en términos de presencia digital y acceso a clientes potenciales. En el 43.8% de los casos que cuentan con sitio web se utiliza para la descripción de los servicios, el 25% incorpora la posibilidad de pedidos y reservas, lo cual sugiere una tendencia de mejora al servicio del cliente directo, el 18% hace referencia a las redes sociales de la empresa y solamente el 6.3% brinda contenido especializado, mostrando una potencial área de mejora. El 12.5% optó por marcar la opción otras funciones, sin aclarar cuáles utiliza.

ILUSTRACIÓN 31. FUNCIONALIDADES DEL SITIO WEB

Funcionalidades que tiene el sitio web de la empresa

16 respuestas

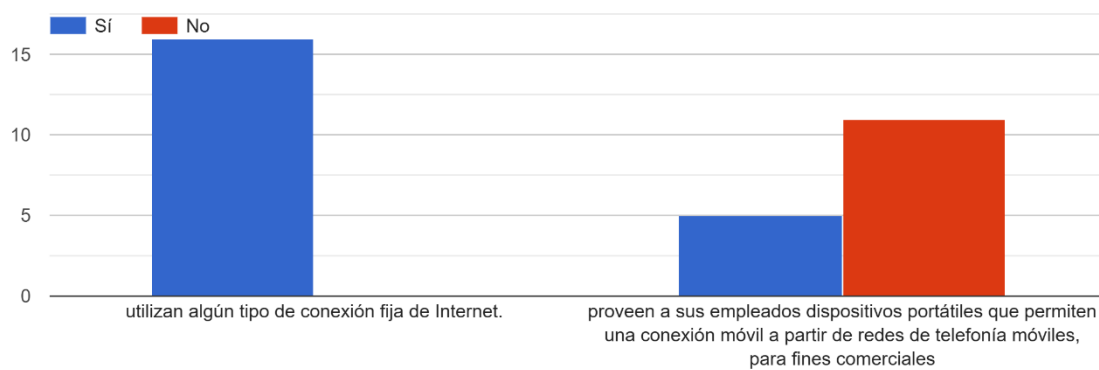


Nota. Elaboración propia.

También se analiza la disponibilidad de los recursos conexión fija a internet y proveen a sus empleados dispositivos portátiles que permiten una conexión móvil a partir de redes de telefonía móviles, para fines comerciales; las respuestas fueron un 100% para conexión fija a internet y un 68,75% en cuanto a la facilitación de dispositivos portátiles para los empleados.

ILUSTRACIÓN 32. FACILITACIÓN DE DISPOSITIVOS PORTÁTILES PARA EMPLEADOS

En la empresa

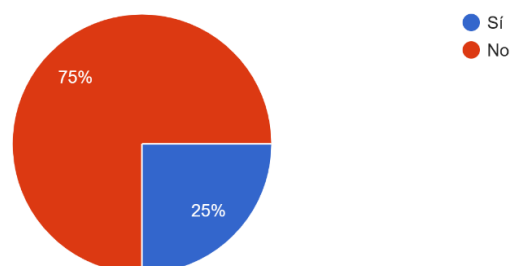


Nota. Elaboración propia.

En el punto de E-commerce, se examina la participación en ventas online a través de Marketplace, sitios web o apps propios. Las respuestas indican que el 75% de las empresas encuestadas no realizó ventas online, y que del 25% que incursionaron en este modelo de negocios lograron hacer ventas principalmente en Argentina, pero también llegaron a otros países del Mercosur, Latinoamérica y resto del mundo.

ILUSTRACIÓN 33. E-COMMERCE

¿Realizó ventas online a través del website o app de marketplaces?
16 respuestas

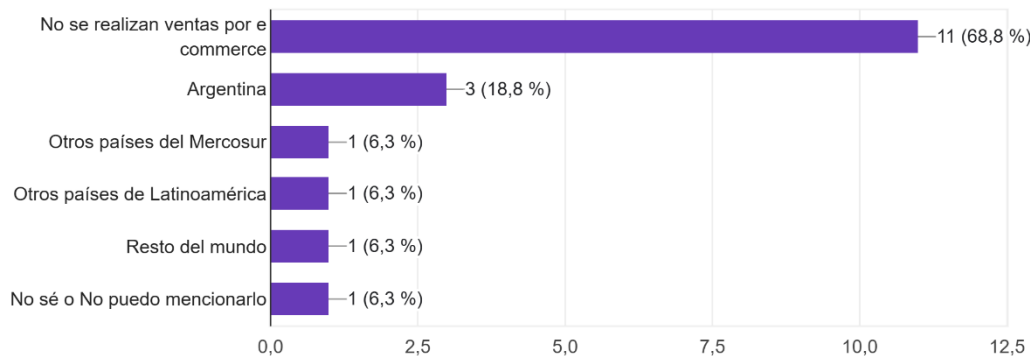


Nota. Elaboración propia.

ILUSTRACIÓN 34. PAÍSES DE DESTINO. E-COMMERCE

Países adonde se destinaron las ventas por e commerce

16 respuestas



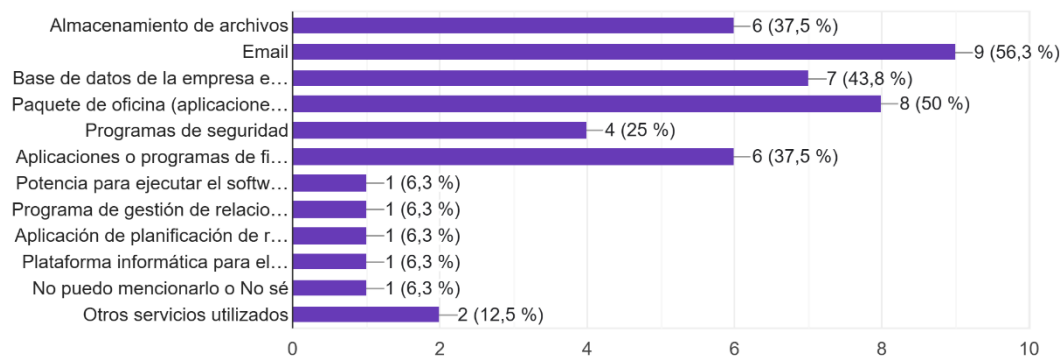
Nota. Elaboración propia.

Intercambio de información electrónicamente en la empresa: se investiga el intercambio de información electrónicamente dentro de la empresa, considerando la disponibilidad de un CRM orientado a funciones comerciales, plataforma enfocada en marketing y/o programa de gestión del negocio, ante la pregunta correspondiente el resultado fue el siguiente: que solamente el 6.3%, como se observa en el gráfico a continuación utiliza aplicación de planificación de recursos empresariales (ERP)- plataforma informática para el desarrollo, prueba o implementación de aplicaciones; y/o programa de gestión de relaciones. Sobre el uso de los servicios de computación en la nube: se verifica si la empresa ha adquirido estos servicios y se analizan sus aplicaciones.

ILUSTRACIÓN 35. USO DE LOS SERVICIOS DE COMPUTACIÓN EN LA NUBE

La empresa utiliza o ha adquirido alguno de estos servicios?

16 respuestas



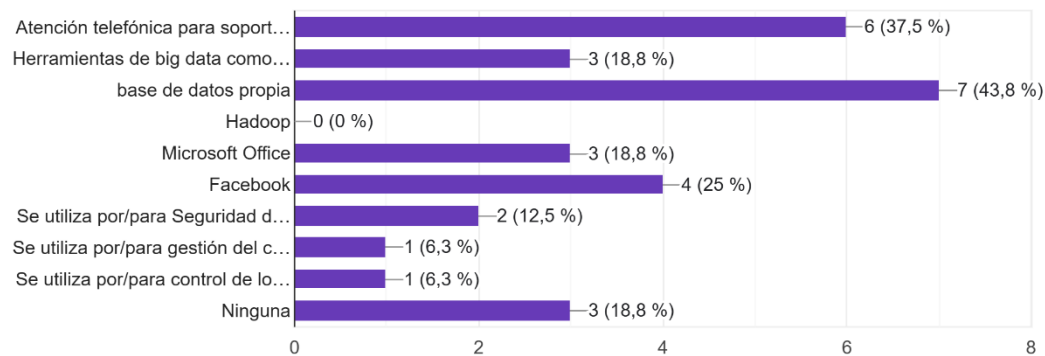
Nota. Elaboración propia.

Siendo el email el que más porcentaje obtuvo con un 56.3%, seguido del paquete office con un 50%, base de datos de la empresa en la nube en un 43.8%, almacenamiento de archivos y aplicaciones o programas de finanzas o contabilidad con un 37.5%, siendo los más utilizados. Los menos utilizados son programas de seguridad con un 25% seguido de Potencia para ejecutar el software propio de la empresa.

Internet de las cosas: se investiga si la empresa utiliza dispositivos interconectados para el monitoreo remoto y si analiza o explota big data internamente desde cualquier fuente de datos, herramientas y/o servicios de Call Center. Se obtuvieron los siguientes resultados la utilización de base de datos propia un 43,8% de las empresas, atención telefónica para soporte 37,5%, Facebook 25%, y herramientas de Big Data como Google Analytics, Microsoft Office con el 18,8%. Con relación al uso los encuestados manifestaron que se utiliza en actividades como: Seguridad de las instalaciones y Servicio al cliente en un 12.5%, Gestión de logística y Gestión del consumo de energía con el 6.3% y ninguna un 18.8%.

ILUSTRACIÓN 36. IOT

Utilizan dispositivos o sistemas interconectados que se pueden monitorear o controlar de forma remota como...
16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

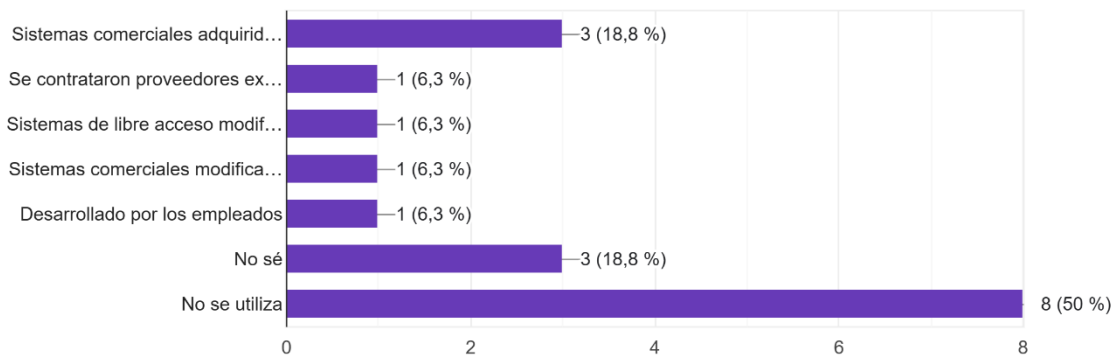
Uso de tecnologías y herramientas de inteligencia artificial: se evalúa su aplicación en áreas como marketing y ventas, procesos de producción, organización de procesos de administración y logística. Los resultados arrojan que el 50% de los encuestados no utiliza IA y el 18,8% no sabe la forma de adquisición de los software o sistemas de IA utilizados en las empresas, mientras que el 18,8% adquiere sistemas comerciales adquiridos listos para usar. Mientras que solo el 6,3% menciona que se contrataron proveedores externos

para desarrollarlos, sistemas de libre acceso modificados por los empleados, sistemas comerciales modificados por los empleados y desarrollados por los propios empleados.

ILUSTRACIÓN 37. FORMA DE ADQUISICIÓN DE IA

Forma de adquisición de el/los softwares o sistemas de Inteligencia Artificial (IA) utilizados en las empresas

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

Sobre las actividades que utilizan tecnologías o herramientas de Inteligencia Artificial que la empresa utiliza respondieron:

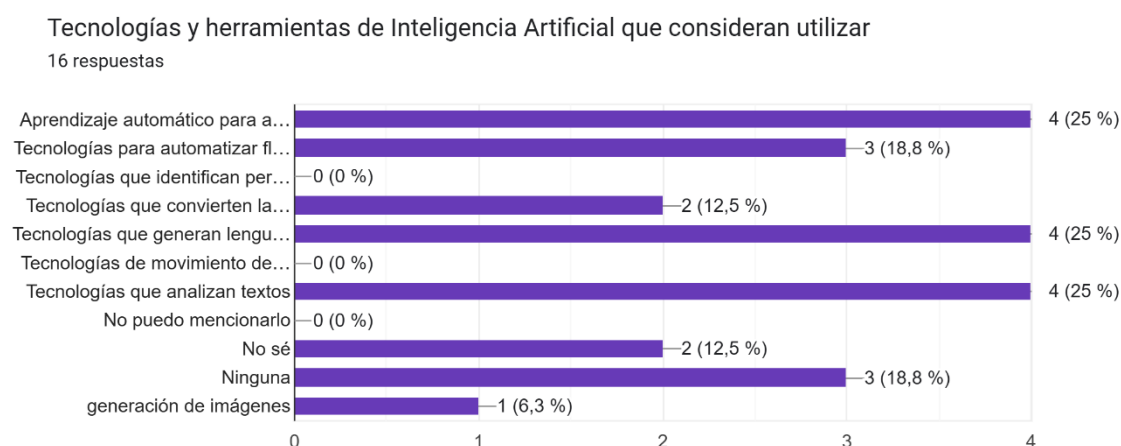
- Para capacitación (corresponde a procesos de formación y desarrollo profesional).
- Para nutrir bases de datos, acelerar el diseño de estrategias y crear copys personalizados: (corresponde a la utilización de IA en marketing y análisis estratégico).
- Análisis de datos y minería de datos (corresponde a extracción información valiosa de grandes conjuntos de datos).
- Chat GPT para redacción o corrección: Automatización de tareas de redacción y revisión de contenido.
- Desarrollo de videos y armado de guiones: IA aplicada a la producción audiovisual para optimizar tiempos y procesos.
- Análisis para determinar qué tipo de herramientas se adaptan mejor a la empresa o clientes.
- Selección de personal
- Realizar notas y comunicaciones
- Servicios para liquidación de sueldos para convenios varios

- En la generación de contenidos
- En proceso de implementación (sin aclarar en qué áreas o con qué objetivo)

Razones por las cuales no se utilizan tecnologías de IA:

- No lo veo necesario de momento
- “No utilizamos porque tenemos un servicio dedicado y a medida, generalmente son pymes y el principal problema es generar la información de análisis de datos. Nos dedicamos a trabajar el RRHH y la administración comercial, productiva y de gestión interna y externa en empresas pequeñas”
- No lo hemos implementado aún.
- No sé (podría implicar incertidumbre o falta de conocimiento sobre cómo implementar o utilizar IA).

ILUSTRACIÓN 38. TECNOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE IA QUE PIENSA UTILIZAR



Nota. Elaboración propia.

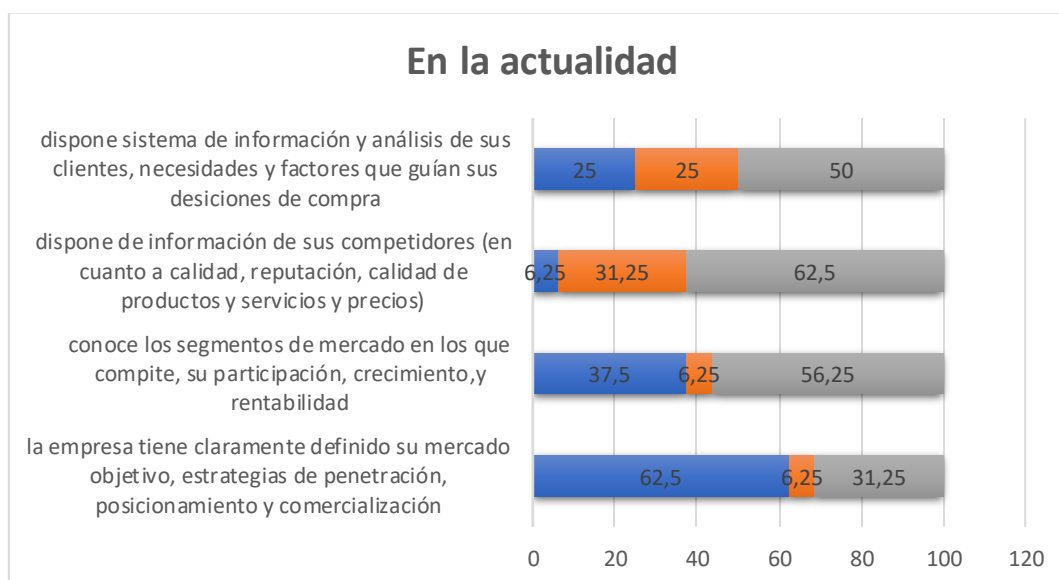
En cuanto a las tecnologías-herramientas de Inteligencia Artificial que consideran utilizar, las empresas respondieron: aprendizaje automático para análisis de datos 25% junto a Tecnologías que generan lenguaje escrito u oral, Tecnologías que analizan textos, luego con un 18,8% Tecnologías para automatizar flujos de trabajo- un 12,5% Tecnologías que convierten la voz para ser leída por una computadora y generación de imágenes en un 6.3%. Las respuestas: ninguna y no sé sumaron el 31.3%.

PILAR 5. Orientación al mercado

Hace referencia a la capacidad de la empresa de crear valor para sus clientes a través de sus productos o servicios. Se fundamenta en la comprensión profunda de los atributos valorados por los clientes, la construcción de una propuesta de valor adecuada y el desarrollo de una imagen de marca destacada. Las empresas que la tienen, pueden hacer seguimiento y responder mejor a las necesidades y preferencias de sus clientes. estrategia) e internacionalización.

Conocer al segmento de mercado conforma uno de los elementos básicos de la visión estratégica de servicio que junto a establecimiento del concepto del servicio (en relación con las necesidades del cliente y oferta de los competidores), la estrategia operativa (como un conjunto de estrategias que entrega resultados a los clientes) y un sistema de entrega del servicio (que soporta la estrategia operativa), para Heskett en Lovelock (2004) se consideran fundamentales. En tal sentido se ha medido si las empresas cuentan con aquellos aspectos esenciales en la estrategia de toda empresa de servicios y las respuestas fueron las siguientes:

ILUSTRACIÓN 39. ORIENTACIÓN AL MERCADO



Nota. Elaboración propia.

En la actualidad la empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización: el 62,5% respondió que sí, lo que es elemental para una orientación efectiva al mercado; el 6,25% que no y el 31,25%

parcialmente lo cual sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias actuales. Sobre si conoce los segmentos de mercado en los que compete, su participación, crecimiento, y rentabilidad, el 37,5% respondió que sí los conoce, el 6,25% que no y el 56,25% parcialmente estos podrían estar indicando una necesidad significativa de mejorar el análisis para un mejor desempeño.

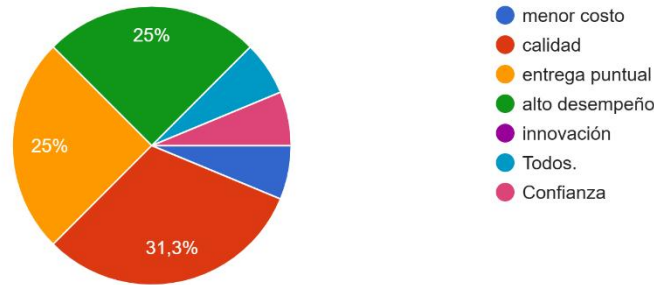
En cuanto a si dispone de información de sus competidores (en cuanto a calidad, reputación, calidad de productos y servicios y precios) el 6,25% respondió que sí, el 31,25% que no y el 56,25% parcialmente. Estos resultados son preocupantes e implica un área de mejora a ser considerado significativamente. En cuanto a si en la actualidad dispone sistema de información y análisis de sus clientes, necesidades y factores que guían sus decisiones de compra: el 25% respondió que sí, el 25% que no y el 50% parcialmente, muestra una necesidad de mejorar los sistemas de información y análisis para comprender mejor a los clientes y necesidades de compra y ofrecer servicios más alineados.

Se ha preguntado también sobre el conocimiento de los atributos que valoran más los clientes de la empresa, las respuestas fueron, según se muestra el gráfico a continuación, la calidad en un 31,3% lo que implica que la mayoría de las empresas entiende que sus clientes priorizan productos y servicios de alta calidad, la entrega puntual y el alto desempeño en un 25% cada uno reflejando la importancia de cumplir con los plazos y mantener la confiabilidad en las operaciones como así también superar las expectativas de los clientes, mientras que obtuvieron el 6,3% las opciones menor costo, confianza y todos, esto nos muestra entre otras cosas que aunque el costo generalmente es importante, no es el principal diferenciador para la mayoría de los clientes de las empresas encuestadas y que si bien la confianza es un elemento que las empresas entienden que no es fundamental para sus clientes, es necesario mantener la transparencia y prácticas confiables en este sector.

ILUSTRACIÓN 40. ATRIBUTOS QUE VALORAN MÁS LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Qué atributos identificaste que sus clientes valoran MAS de la empresa

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la propuesta de valor como habilidad de comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes, y para la cual es necesario conocer los atributos más valorados por los clientes, los encuestados respondieron que su propuesta se ajusta para un 68,8% en proponer la mejor solución integral a los clientes, seguida de un 12,5% en ofrecer productos y servicios consistentes, oportunos y de bajo costo; en un 6,3%, lo que equivale a una empresa para cada propuesta de valor la selección fue desarrollar productos y servicios que amplíen los actuales límites de rendimiento hasta alcanzar los más altamente deseables, agregar valor complementario mediante una plataforma y estándares fáciles de usar y finalmente 1 empresa respondió: No tengo definida mi propuesta de valor. Las propuestas de valor vinculadas a Innovación y liderazgo en los productos y Minimizar los costos de cambio para los usuarios finales mediante una amplia selección, no fueron seleccionadas.

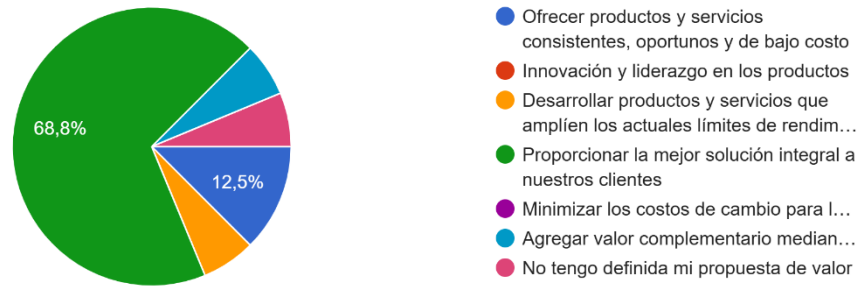
Un gran porcentaje de las empresas encuestadas destacan su capacidad para proporcionar soluciones completas, lo que sugiere que deben fortalecer la personalización y la adaptación a las necesidades específicas de los clientes, para ello deben tener conocimiento de los puntos analizados anteriormente. La importancia de la consistencia, puntualidad y costo muestra la necesidad para estas empresas de mantener procesos eficientes y fiables por lo que tienen que trabajar mucho en sus operaciones para mantener las expectativas de los clientes. Se observa que la innovación es un aspecto esencial para el 13% de las empresas, ante la necesidad de desarrollar productos y servicios, como agregar valor complementario, y que una empresa no ha llegado a definir su propuesta lo

cual es esencial para asegurar una comunicación eficaz y una diferenciación clara en el mercado.

ILUSTRACIÓN 41. PROPUESTA DE VALOR

Su propuesta de valor se ajusta más a:

16 respuestas



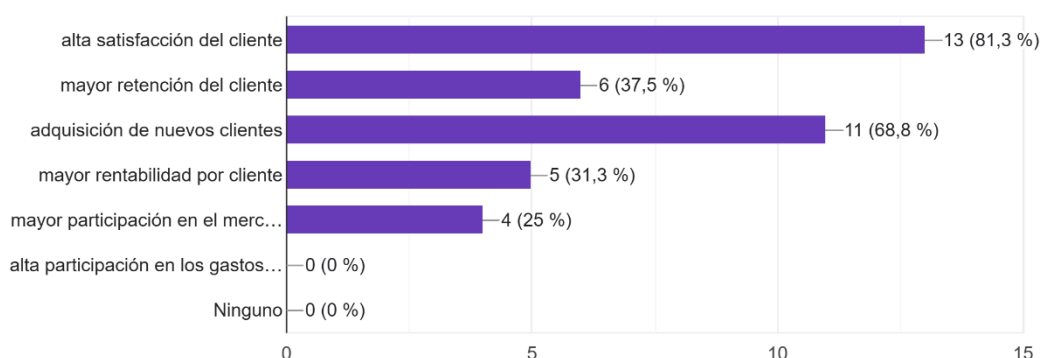
Nota. Elaboración propia.

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”. (Kaplan y Norton, 2004, p.31). En este sentido se contempla que el diseño e implementación de estrategias de servicio buscan capitalizar las oportunidades del mercado, establecer una posición sólida para la empresa y diferenciarse efectivamente de la competencia y permiten que la organización se enfoque en definir y ejecutar acciones relacionadas con el resultado esencial del servicio, adaptándose a las necesidades del cliente de manera tangible, personalizada o estándar. Motivo por el cual la pregunta se orienta a descifrar si las empresas han obtenido buenos resultados con las estrategias actuales y los resultados fueron:

ILUSTRACIÓN 42. RESULTADOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En cuanto a la prestación del servicio qué resultados destaca en los últimos 3 años?

16 respuestas



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, para las empresas encuestadas, en los últimos 3 años, destacan los siguientes resultados: alta satisfacción del cliente en un 81,3%, adquisición de nuevos clientes 68,8%, mayor retención del cliente en un 37,5%, mayor rentabilidad por cliente en un 31,3% y mayor participación en el mercado con un 25%. Estos resultados muestran que las estrategias implementadas por las empresas encuestadas han sido en su mayoría efectivas, especialmente en términos de satisfacción y adquisición de nuevos clientes. Sin embargo, hay áreas que pueden ser mejoradas, como la retención y la rentabilidad por cliente que muestran un potencial de crecimiento y no se ha conseguido una alta participación en los gastos del cliente.

En cuanto a la internacionalización de la empresa se ha preguntado si en la actualidad ha realizado acuerdos, alianzas o colaboraciones estratégicas con empresas extranjeras y el 12,5% respondió que sí, el 75% que no y el 12,5% parcialmente. Específicamente los países en los que ha participado como prestador de servicios empresariales (el 25% de los encuestados) en forma directa o a través de socios estratégicos son principalmente a Paraguay (7 encuestados), Brasil (5 encuestados), otras provincias de Argentina (3 encuestados), Chile (2 encuestados), Uruguay (2 encuestados), aunque también se menciona España, Suiza, España, Colombia, EEUU, México y Emiratos árabes.

Se observa que si bien 6 encuestados respondieron que no han participado como prestador de servicios empresariales en forma directa o a través de socios estratégicos, lo que equivale al 37,5% del total encuestado, el 25% de las empresas han participado en otras

provincias de Argentina, el 6.25% alcanzaron a 2 países, el 12.5% a 3 países, el 6.25% a 4 países y en el mismo porcentaje, lo que equivale a una empresa en cada caso, ha alcanzado a 5 y 6 países como prestador de servicios empresariales en forma directa o a través de socios estratégicos. Siendo los Paraguay y Brasil los países con más llegada.

TABLA 12. ACUERDOS, ALIANZAS O COLABORACIONES ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS EXTRANJERAS

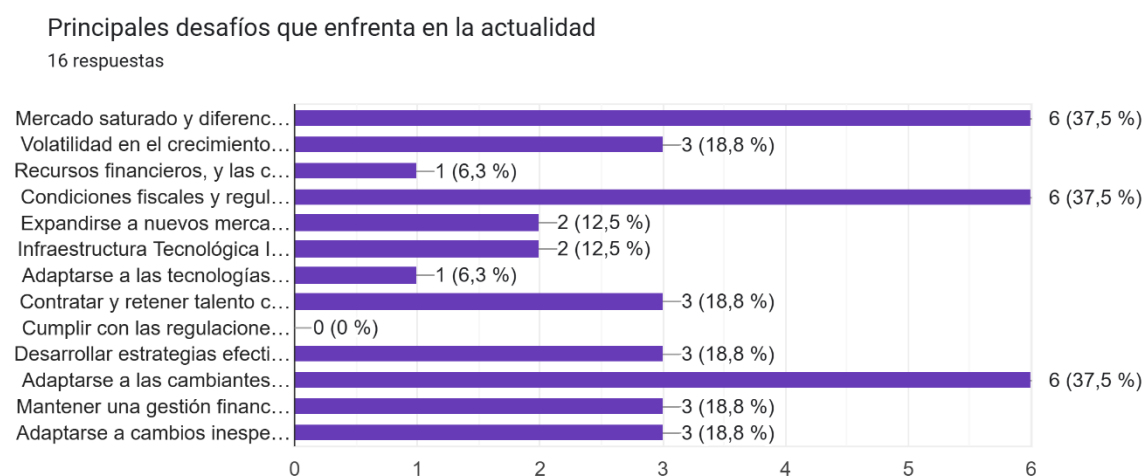
Cantidad de países	Cantidad de empresas	%
0	6	37,5
1	4	25
2	1	6,25
3	2	12,5
4	1	6,25
5	1	6,25
6	1	6,25

Nota. Elaboración propia.

Desafíos específicos de las MiPymes de servicios empresariales en Misiones

Se ha consultado a las empresas sobre los principales desafíos que enfrenta en la actualidad, en este sentido la opción mercado saturado y diferenciarse de la competencia, como así también las condiciones fiscales y regulatorias actuales y adaptarse a las cambiantes demandas y expectativas de los clientes fueron las opciones seleccionadas en un 37,5%, mostrando la importancia de la innovación y propuesta de valor, como también la adaptación al entorno y necesidades y expectativas de los clientes.

ILUSTRACIÓN 43. DESAFÍOS QUE ENFRENTA EN LA ACTUALIDAD



Nota. Elaboración propia.

Las opciones volatilidad en el crecimiento macroeconómico; contratar y retener talento calificado; desarrollar estrategias efectivas, mantener una gestión financiera y adaptarse a cambios inesperados es un desafío en el 18,8% de los casos, mostrando los desafíos actuales en la planificación de las empresa como así también la importancia de estrategias efectivas de gestión de recursos humanos y la importancia de desarrollar planes financieros sólidos y estrategias de gestión de riesgos para mitigar la volatilidad económica y los cambios inesperados.

Expandirse a nuevos mercados y la infraestructura tecnológica Insuficiente es un desafío para el 15,5% y adaptarse a las tecnologías lo es en el 6.3% de los casos, esto muestra la importancia de planificar detalladamente la entrada a nuevos mercados para asegurar un buen desempeño y de la transformación digital en las empresas. En este último punto se señala la observación “Es importante mencionar que el mercado de pymes no está interesado o no puede pagar la nueva tecnología, además que no posee personal suficiente para comprenderlo y aplicarlo. Los problemas son básicos.” (E2 - encuesta).

Principales desafíos que sueles enfrentar al gestionar los recursos de la empresa

Se ha preguntado sobre los 3 principales desafíos que sueles enfrentar al gestionar los recursos de la empresa (ya sean RRHH, capacitaciones, finanzas, investigación, innovación, tecnología, procesos internos, gestión de clientes, etc. Las respuestas indican que uno de los principales desafíos es la capacidad operativa y de gestión de recursos humanos ya sea por los costos de las capacitaciones, gestión de clientes y finanzas.

Particularmente las respuestas fueron:

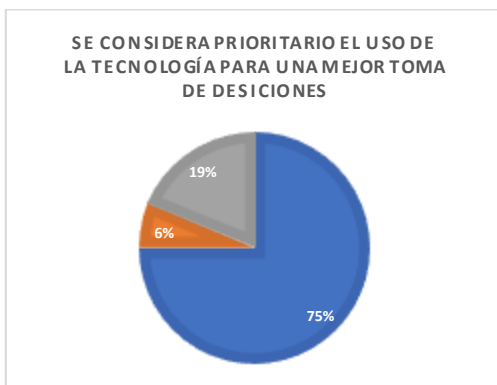
- RRHH
- Definir la capacidad operativa
- Gestión de clientes y finanzas
- Gestionar la crisis comercial, Fondar el capital de trabajo, formar y hacer el seguimiento de RR.HH.
- Operaciones, marketing y producto
- Costo_ beneficio _propósito
- Optimización de recursos, cambios en el entorno empresarial, gestión de talento humano
- Capacitaciones costosas

- Falta de inversión en RR.HH. por riesgos
- Tiempo que se invierte en la gestión de clientes, política de pricing, mayor fluidez económica para la compra de nuevos equipos.
- Justificar nuestra intervención en su comunicación, hacer entender el porqué de nuestra contratación/valor y último, pero no menos importante sostener en el tiempo nuestro valor en la empresa contratante.
- Optimizar
- Capacitación, Procesos Internos
- La economía argentina, actualización de precios constante El equilibrio para mantener un ambiente laboral adecuado y trabajo bajo presión Motivación de los RR.HH.
- Reducir la rotación de personal. Que haya varias personas capacitadas en la misma tarea, para que puedan reemplazarse sin mayor resentimiento de los tiempos de cumplimiento del servicio ante la eventual ausencia de un personal.

Principales desafíos en cuanto a las TICS

En este punto se evaluó inicialmente si en la actualidad las empresas consideran prioritario el uso de la tecnología para una mejor toma de decisiones, ante lo cual el 75% respondió que sí, el 6% que no y el 19% parcialmente como se muestra a continuación.

ILUSTRACIÓN 44. CONSIDERA PRIORITARIO EL USO DE TECNOLOGÍA PARA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES

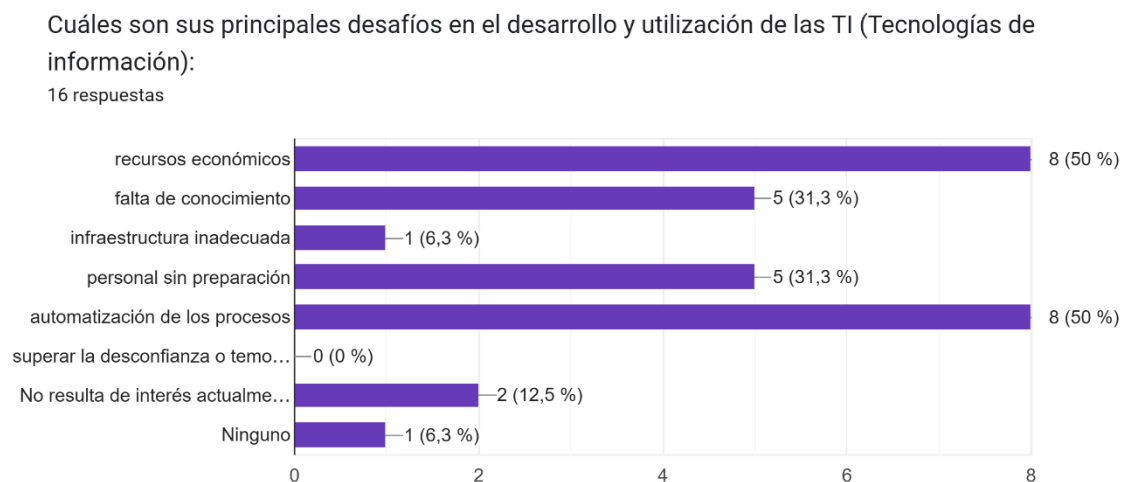


Nota. Elaboración propia.

Y en cuanto a los principales desafíos las respuestas fueron recursos económicos y automatización de los procesos en un 50%, mostrando la necesidad de capital para invertir en nuevas tecnologías y automatizar procesos (lo cual es esencial para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos); la falta de conocimientos y personal sin

preparación en un 31,3%, crítico para mantenerse competitivo en el mercado; la infraestructura inadecuada para el 6,3%, mientras que no resulta de interés el desarrollo y uso de las TICS para 2 empresas y ninguno para un empresa.

ILUSTRACIÓN 45. PRINCIPALES DESAFÍOS EN EL DESARROLLO Y UTILIZACIÓN DE TICS



Nota. Elaboración propia.

Capacidad competitiva de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en la Provincia de Misiones

Los resultados de la aplicación del modelo muestran para las MiPymes prestadoras de servicios empresariales encuestadas en la Provincia de Misiones una capacidad competitiva de 0,61, en una escala donde el valor 1 representa la máxima capacidad competitiva y el valor 0 nula capacidad. Se podría decir que las empresas encuestadas revelan un nivel medio de capacidad competitiva. A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los pilares:

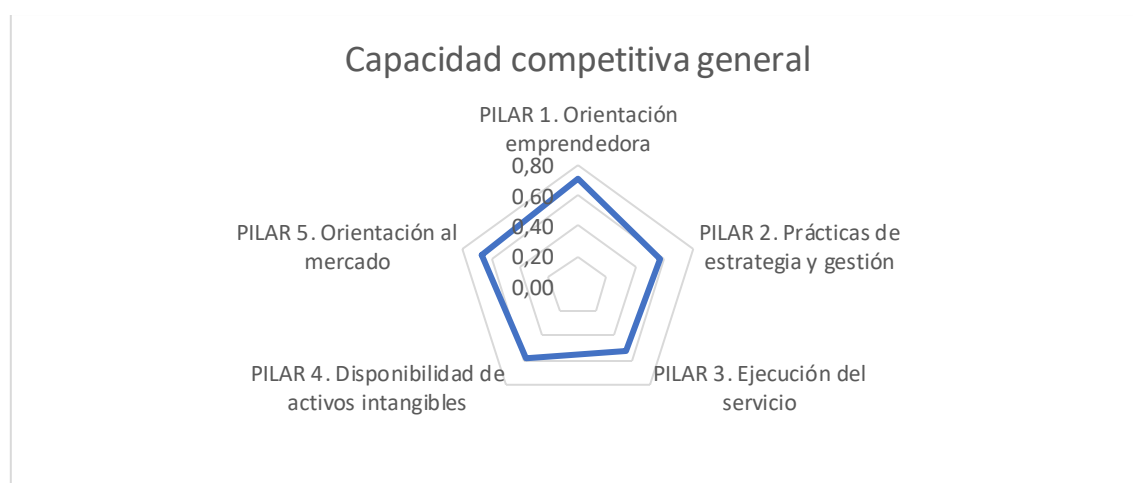
TABLA 13. NIVEL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

NIVEL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	0,61
PILAR 1. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	0,71
PILAR 2. PRÁCTICAS DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN	0,57
PILAR 3. EJECUCIÓN DEL SERVICIO	0,53
PILAR 4. DISPONIBILIDAD DE ACTIVOS INTANGIBLES	0,58
PILAR 5. ORIENTACIÓN AL MERCADO	0,67

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los pilares de la competitividad, se destaca con mayor valor el pilar 1, demostrando una orientación emprendedora fuerte (en 0,71). Este pilar refleja la habilidad de las empresas para identificar y aprovechar oportunidades de negocios como así también la disposición a asumir riesgos y se vincula directamente con el primer determinante de las empresas competitivas, el determinante individual vinculado directamente al emprendedor. El pilar 5, le sigue con una orientación al mercado en 0,67. Esto podría reflejar una moderada comprensión de las necesidades de los clientes y habilidad de diferenciarse de la competencia.

ILUSTRACIÓN 46. CAPACIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR



Nota. Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico, el pilar 4 que corresponde a la disponibilidad de activos intangibles obtuvo un valor de 0,58. Aunque su valor no es alto, indica que las empresas están reconociendo la importancia de estos activos y están trabajando en su desarrollo. Por otro lado, las prácticas de estrategia y gestión que evalúa la capacidad de las empresas para implementarlas (con 0,57 que corresponde al pilar 2) muestran que, si bien se realizan algunas acciones, hay un buen margen de mejora. Finalmente, el pilar con el valor más bajo es el de ejecución de servicio con 0,53 indicando la necesidad de mejorar las acciones vinculadas al mismo.

En términos generales, las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en la Provincia de Misiones se destacan en su orientación al mercado, sin embargo, hay pilares críticos que requieren atención especialmente en cuanto a la ejecución del servicio y las prácticas de estrategia y gestión.

Capacidades de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en la Provincia de Misiones por pilar (factor clave) de competitividad empresarial

PILAR 1. Orientación emprendedora

La capacidad de orientación emprendedora es la más alta como se ha mostrado anteriormente. La su capacidad rasgos de personalidad es la que obtuvo el valor más alto con un 0,76; aquí se analizó la predisposición del emprendedor a la búsqueda de desafíos, metas más altas y oportunidades, adaptación al cambio en el entorno empresarial como así también como se percibe en los roles de liderazgo.

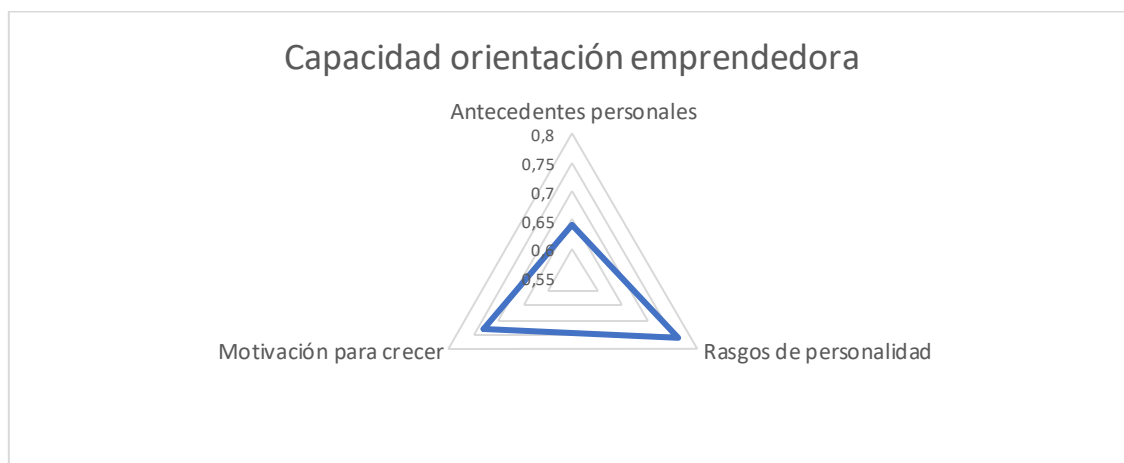
TABLA 14. CAPACIDAD DE ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

CAPACIDAD ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	0,71050347
ANTECEDENTES PERSONALES	0,640625
RASGOS DE PERSONALIDAD	0,76171875
MOTIVACIÓN PARA CRECER	0,72916667

Nota. Elaboración propia.

En la sub capacidad motivación para crecer se midió la valoración a la innovación, la intención de expansión a mercados internacionales y nuevas oportunidades de mercado; se percibe que es moderadamente alta con un 0,73. Por último con un 0,64 se ubican los antecedentes personales en cuanto a las habilidades necesarias para la gestión empresarial y las decisiones tomadas.

ILUSTRACIÓN 47. CAPACIDAD ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



Nota. Elaboración propia.

PILAR 2. Prácticas de estrategia y gestión

En este pilar se mide la capacidad directiva, cuyo resultado muestra estar apenas por sobre la media. La capacidad directiva se compone por la sub capacidad administración general que se mide por la existencia de recursos básicos y avanzados de toda organización (organigrama, definición de objetivos claros; misión, visión y valores; existencia de política de calidad y recursos humanos; política de recopilación y el análisis de datos) que obtuvo en promedio un valor de 0,56 e indica que hay margen para fortalecer la estructura organizativa y las políticas internas.

En la sub capacidad contabilidad y finanzas, que es la que obtuvo el menor valor dentro de este pilar con un 0,53 y mostrando deficiencias en este aspecto lo cual puede afectar la gestión eficiente de los recursos; se evaluó la existencia de un plan de inversiones, sistema de contabilidad, la existencia de una planeación financiera formal y/o tributaria definida, como así también la separación de las finanzas empresariales y personales.

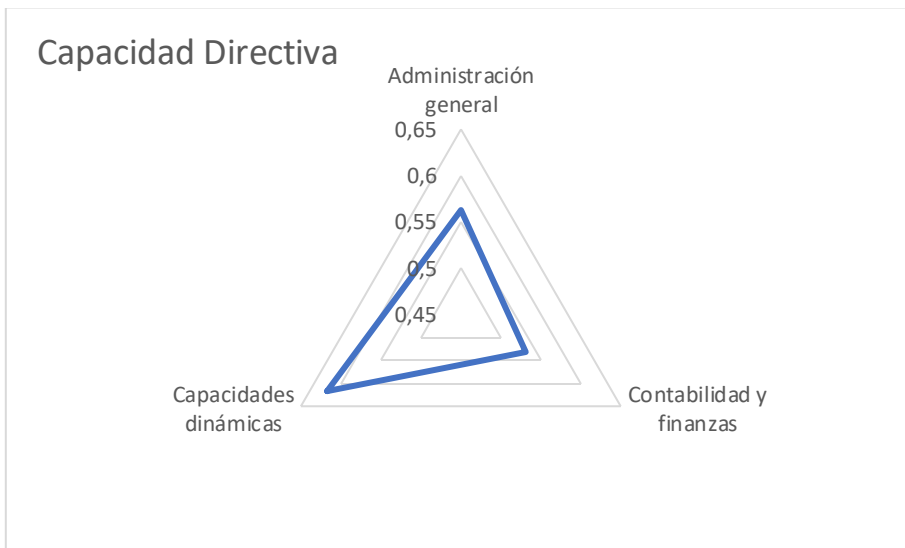
Finalmente se evalúan las capacidades dinámicas dentro de este pilar que corresponde a la sub capacidad con el valor más alto (0,61), en este punto se analiza para los tres últimos años la introducción de nuevos productos, servicios o procesos, capacitación o formación en nuevas tecnologías y metodologías de los empleados, como así también la incorporación de nuevas tecnologías o soluciones digitales y el involucramiento en redes externas para el intercambio de conocimientos y colaboración en proyectos innovadores. El valor relativamente alto, sugiere que las empresas están innovando y adaptándose a los nuevos desafíos.

TABLA 15. CAPACIDAD DIRECTIVA

CAPACIDAD DIRECTIVA	0,5703125
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,5625
CONTABILIDAD Y FINANZAS	0,53125
CAPACIDADES DINÁMICAS	0,6171875

Nota. Elaboración propia.

ILUSTRACIÓN 48. CAPACIDAD DIRECTIVA



Nota. Elaboración propia.

PILAR 3. Ejecución del servicio

Para la eficaz ejecución del servicio se requieren 4 capacidades principales, la capacidad de innovación, de gestión adecuada de los clientes, de calidad y nivel de operaciones como así también la gestión ambiental y social. Los resultados muestran que la capacidad de gestión de los clientes es la más alta dentro del pilar con un valor de 0,64, seguida de la calidad y operaciones con un valor de 0,6 y la capacidad de innovación con 0,56, estando muy por debajo de la media la capacidad de gestión ambiental y social con un valor de 0,31.

TABLA 16. CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO

CAPACIDAD INNOVACION	0,56510417
CAPACIDAD GESTION DE CLIENTES	0,64713542
CAPACIDAD CALIDAD OPERACIONES	0,59960938
GESTION AMBIENTAL y SOCIAL	0,3125

Nota. Elaboración propia.

Los resultados arrojan que las MiPymes analizadas tienen fortalezas en cuanto a la gestión de clientes, en la calidad y operaciones con una capacidad moderada de innovación. Sin embargo, presentan una debilidad notable en cuanto a la gestión ambiental y social.

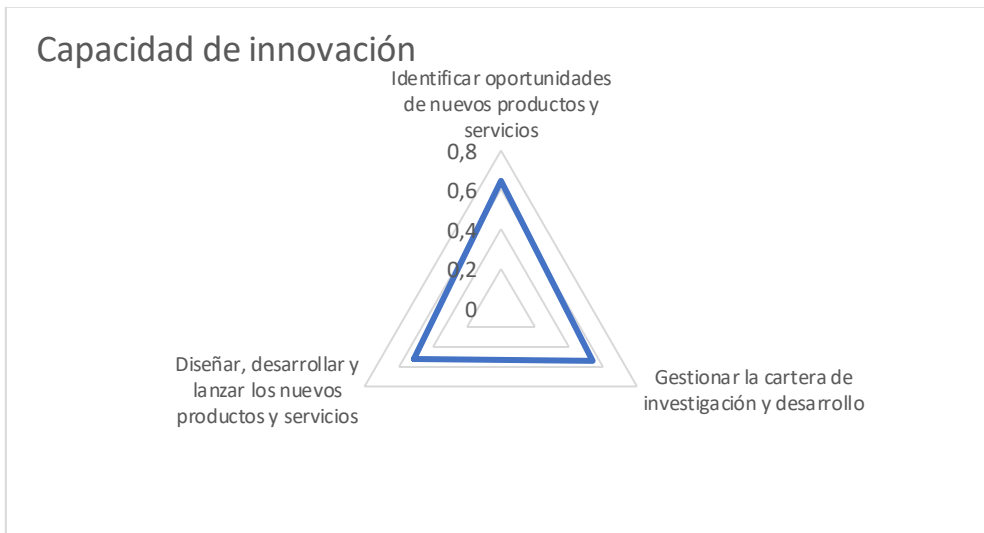
ILUSTRACIÓN 49. CAPACIDAD EJECUCIÓN DEL SERVICIO



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad de innovación, la identificación de oportunidades de nuevos productos y servicios es la más alta con un valor de 0,64, seguido de la gestión de las carteras de investigación y desarrollo con 0,53 y; el diseño, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios es la más baja con un valor de 0,51.

ILUSTRACIÓN 50. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN



Nota. Elaboración propia.

Respecto a la capacidad de gestión de clientes, se observa que la retención de clientes es alta con un valor de 0,79 y puede indicar que las empresas están haciendo un buen trabajo en mantener la satisfacción y lealtad del cliente. La selección de clientes le sigue con un valor de 0,67 y sugiere un entendimiento del mercado bueno y efectivos en seleccionar a clientes alineados a sus objetivos; luego la relación con los clientes (0,65) y la adquisición

de nuevos clientes (0,46) con un valor por debajo de la media lo que muestra los desafíos significativos en la adquisición de nuevos clientes que tienen las empresas.

ILUSTRACIÓN 51. CAPACIDAD DE GESTIÓN DE CLIENTES



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad de calidad en las operaciones, los datos muestran un alto valor en cuanto a la producción eficiente de bienes y servicios de 0,78 crucial para mantener la competitividad y satisfacer las demandas del mercado de forma oportuna y con calidad; y valores interesantes en cuanto a la distribución (0,62) y gestión del riesgo (0,61), aunque las relaciones con los proveedores muestran valores muy bajos (0,37) y sugiere que las empresas tienen dificultades significativas en este punto.

ILUSTRACIÓN 52. CAPACIDAD EN CALIDAD DE LAS OPERACIONES

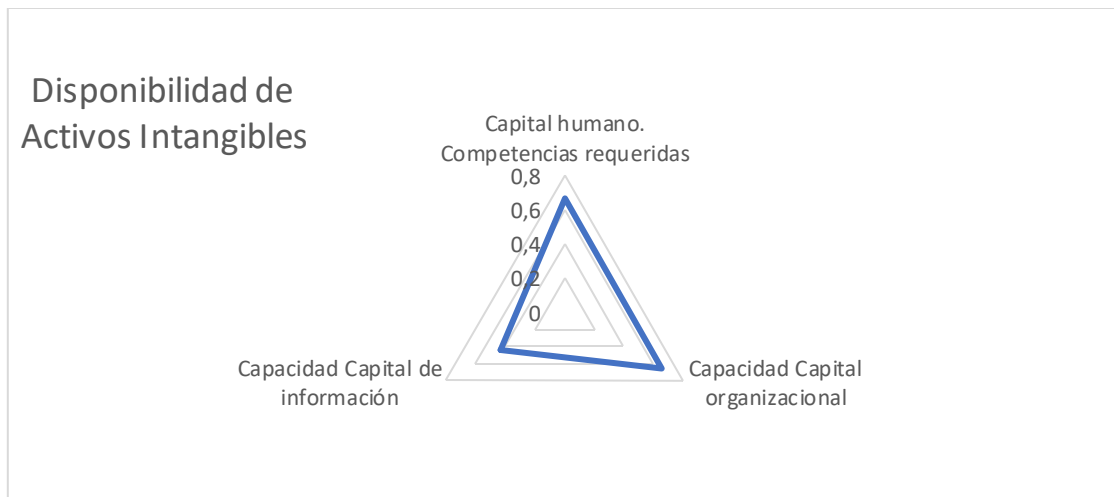


Nota. Elaboración propia.

PILAR 4. Disponibilidad de activos intangibles

La disponibilidad de activos intangibles se mide por la capacidad en capital humano, capacidad de capital de información y el capital organizacional. Para este pilar el valor más alto lo obtuvo el capital humano (0,66), en el cual se evaluó la eliminación de las brechas entre las competencias requeridas y las existentes para hacer frente a las nuevas demandas del mercado; la retención y contratación de personas excelentes según las competencias requeridas para los puestos de trabajo estratégicos y, el nivel de estudios de los empleados. El organizacional con 0,65 obtuvo el segundo lugar y el capital de información presenta una baja capacidad competitiva (0,43).

ILUSTRACIÓN 53. DISPONIBILIDAD DE ACTIVOS INTANGIBLES



Nota. Elaboración propia.

En cuanto al capital organizacional, la cultura lideró los valores obtenidos con 0,68 lo cual es crucial para la cohesión y el sentido de propósito compartido dentro de la empresa, seguido por el liderazgo (0,67), alineación (0,64) y el trabajo en equipo de 0,62 lo cual muestra una base sólida de trabajo en equipo, pero con la necesidad de mejorar la colaboración y la comunicación interna.

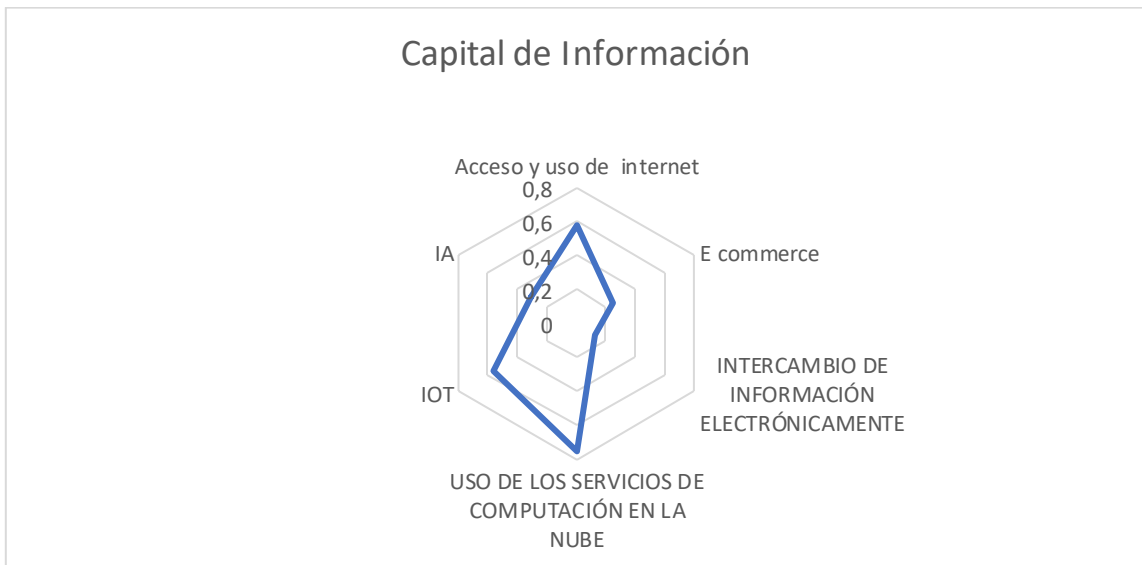
ILUSTRACIÓN 54. CAPITAL ORGANIZACIONAL



Nota. Elaboración propia.

El capital de información está conformado a su vez por sub capacidades como acceso y uso de internet, E commerce, intercambio de información electrónicamente, uso de los servicios de computación en la nube, IOT e IA.

ILUSTRACIÓN 55. CAPITAL DE INFORMACIÓN



Nota. Elaboración propia.

Los valores más bajos corresponden a intercambio de información electrónicamente que corresponde al uso de programa de gestión del negocios y de relaciones con el cliente (0,12) lo que implica una adopción muy limitada de estas herramientas y puede significar una gran oportunidad de mejora en la eficiencia operativa y la gestión de relaciones con los clientes; le siguen E commerce con 0,25 (ventas online a través del web site o app de

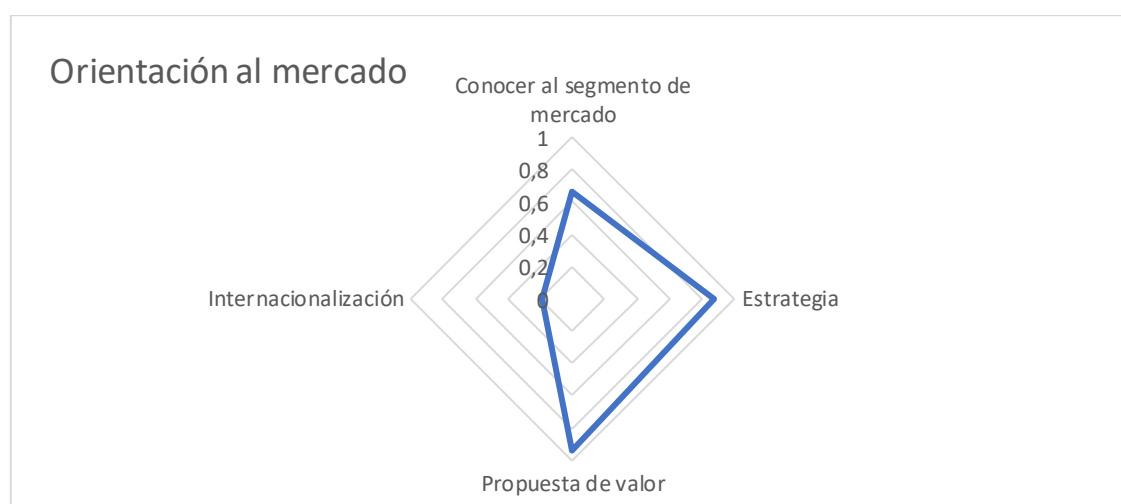
Marketplace, crucial en el mundo digital), IA (0,31) este último dato muestra que algunas empresas están comenzando a experimentar con IA.

Entre los valores más altos se encuentran IOT (0,56) como sistemas interconectados que se pueden monitorear o controlar de forma remota; acceso y uso de internet (0,58) por el cual se evalúa el acceso a redes sociales y herramientas digitales, sitio web, conexión fija a telefonía y celular; y finalmente , uso de los servicios de computación en la nube con 0,75 con el valor más alto en cuanto corresponden al uso de almacenamiento de archivos, bases de datos, paquete de oficina, programas de seguridad, aplicaciones, etc. en la nube.

PILAR 5. Orientación al mercado

En este último pilar el valor más alto (0,93) se da en la propuesta de valor, en la que solamente una empresa manifestó no contar con una. En cuanto a la estrategia que se mide en función a los resultados obtenidos en los últimos tres años se obtuvo un 0,87. La sub capacidad conocer al segmento de mercado obtuvo un 0,66, un valor medio que muestra el conocimiento de la empresa sobre los atributos valorados por los clientes, la definición y conocimiento del segmento de mercado, definición de estrategias e información de los competidores. La Internacionalización obtiene el valor más bajo del pilar con 0,18 y se mide en función a los acuerdos, alianzas o colaboraciones estratégicas que se ha realizado con empresas extranjeras

ILUSTRACIÓN 56. CAPACIDAD ORIENTACIÓN AL MERCADO



Nota. Elaboración propia.

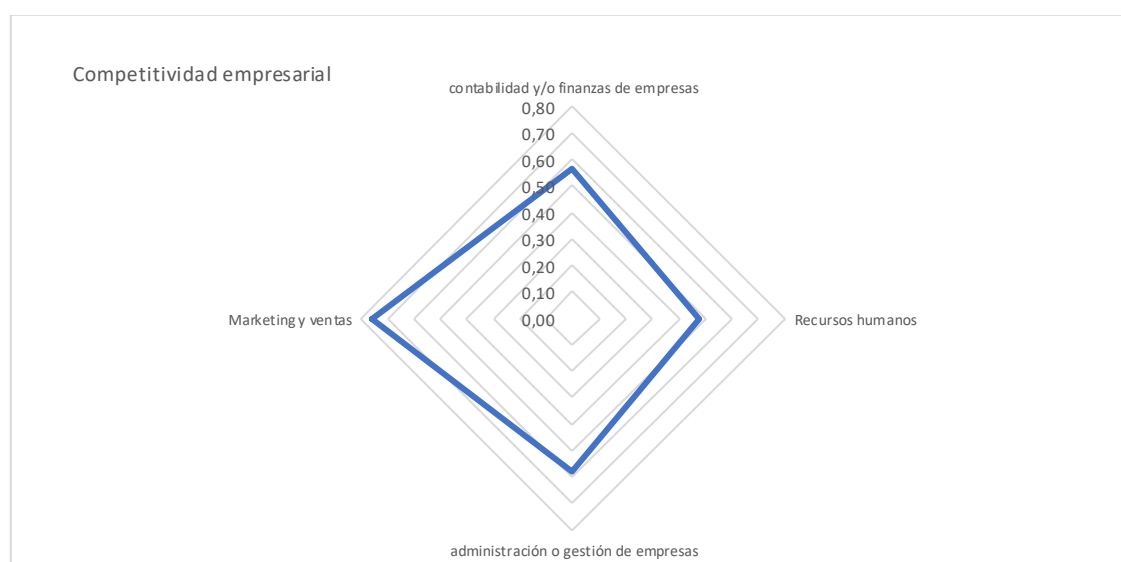
Comparación de los niveles de capacidad competitiva entre las MiPymes prestadoras de servicios empresariales encuestadas

A continuación, se analizan los datos las MiPymes prestadoras de servicios empresariales encuestadas realizando.

Capacidad competitiva por principal actividad económica y especialidad

En cuanto a la capacidad competitiva por principal actividad económica y especialidad, Marketing y ventas obtuvo un 0,76 muy por encima de las demás. Le siguen Administración o gestión de empresas con 0,58, contabilidad y finanzas con el 0,56 para finalizar con recursos humanos (0,48).

ILUSTRACIÓN 57. CAPACIDAD COMPETITIVA POR PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA



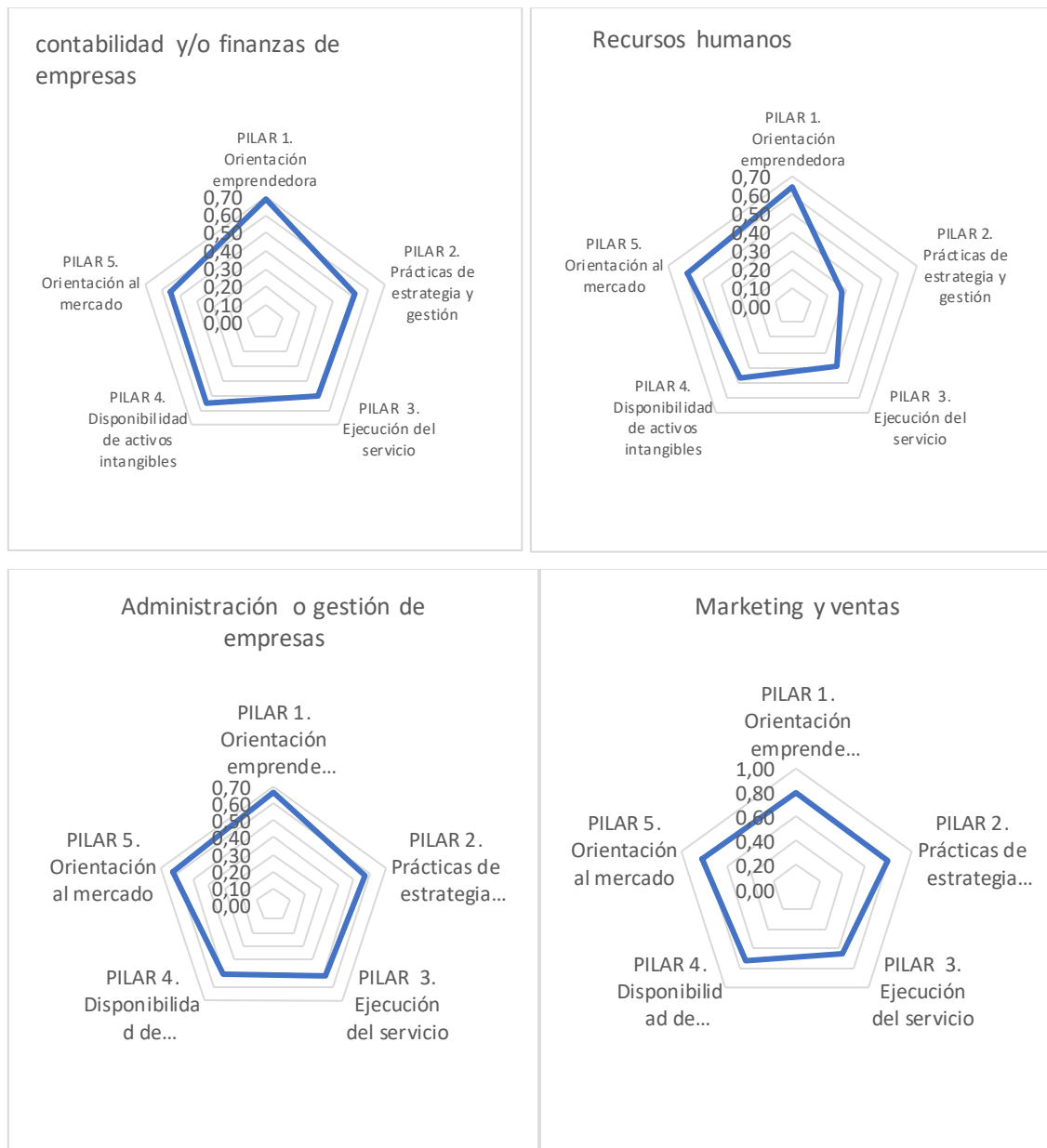
Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las empresas relevadas cuya principal actividad económica es la contabilidad y/o finanzas, la capacidad competitiva del sector se explica principalmente por la orientación emprendedora (0,69), mientras que tanto la orientación al mercado y la disponibilidad de activos intangibles aportan en la misma magnitud (0,55) escasamente por encima del promedio. Si bien las prácticas de estrategia y gestión como la ejecución del servicio son medias/bajas, se encuentran apenas por encima del promedio general.

De las empresas relevadas cuya principal actividad económica son los recursos humanos, la capacidad competitiva principal se da en la orientación emprendedora con el 0,64. Cabe destacar que para estas empresas todos los valores de los pilares se encuentran por debajo

del promedio general. El valor crítico se da en las prácticas de estrategia y gestión con un valor de 0,28, seguido de la ejecución del servicio con 0,4.

ILUSTRACIÓN 58. CAPACIDAD COMPETITIVA POR PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA Y PILAR RELEVADO

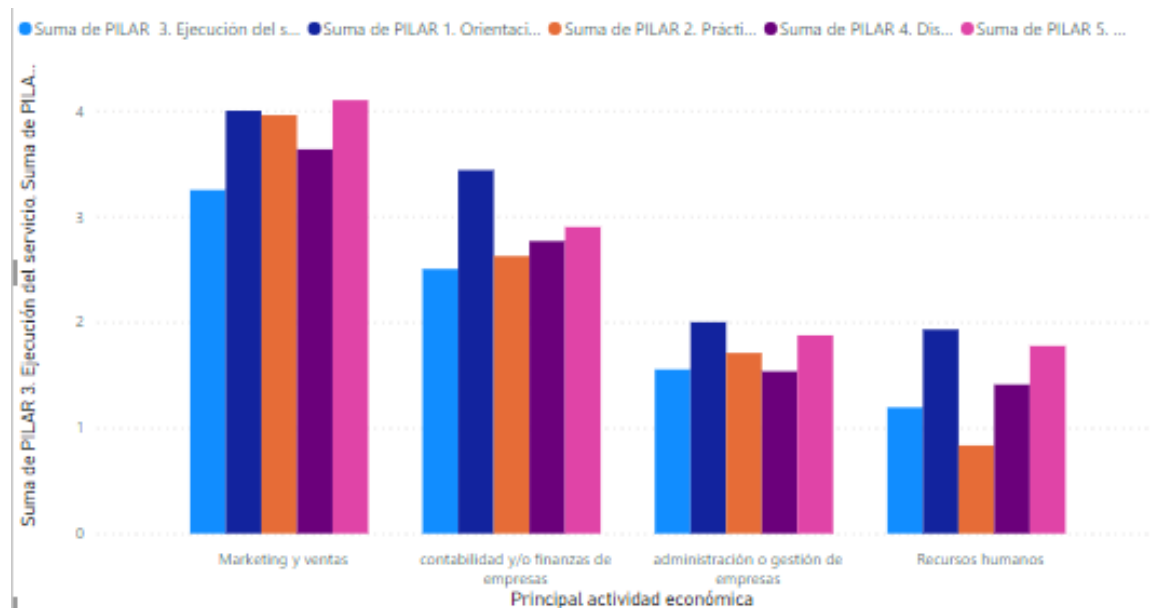


Nota. Elaboración propia.

Para las empresas cuya principal actividad económica es la administración o gestión de empresas el mayor aporte lo realiza la orientación emprendedora (0,67) seguido de la orientación al mercado (0,63) y las prácticas de estrategia y gestión (0,57), le sigue la ejecución del servicio con 0,52 y disponibilidad de activos intangibles (0,51). Las empresas dedicadas a marketing y ventas obtuvieron los valores más altos con una importante contribución de la orientación al mercado de 0,82 y orientación emprendedora (0,8), seguido de prácticas de estrategia y gestión 0,79 y disponibilidad de activos

intangibles 0,73 y ejecución del servicio 0,65. Las empresas de administración y gestión de empresas y las dedicadas a marketing y ventas muestran fortalezas y áreas de mejora distintas. Mientras que las primeras destacan en orientación emprendedora y orientación al mercado, las segundas sobresalen en todos los pilares, especialmente en orientación al mercado y prácticas de estrategia y gestión como se observa a continuación:

ILUSTRACIÓN 59. COMPARACIÓN DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA POR PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONÓMICA

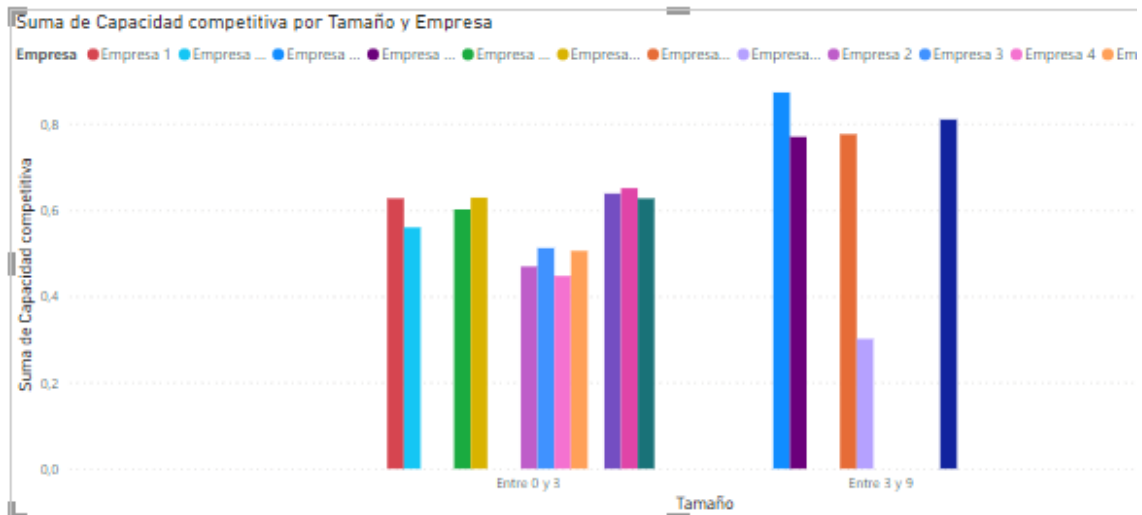


Nota. Elaboración propia

Capacidad competitiva según tamaño de la empresa

Como se observa a continuación, en términos generales, las empresas de mayor tamaño (entre 3 y 9 empleados) son más competitivas a excepción de una empresa que corresponde a la capacidad más baja de todas las relevadas.

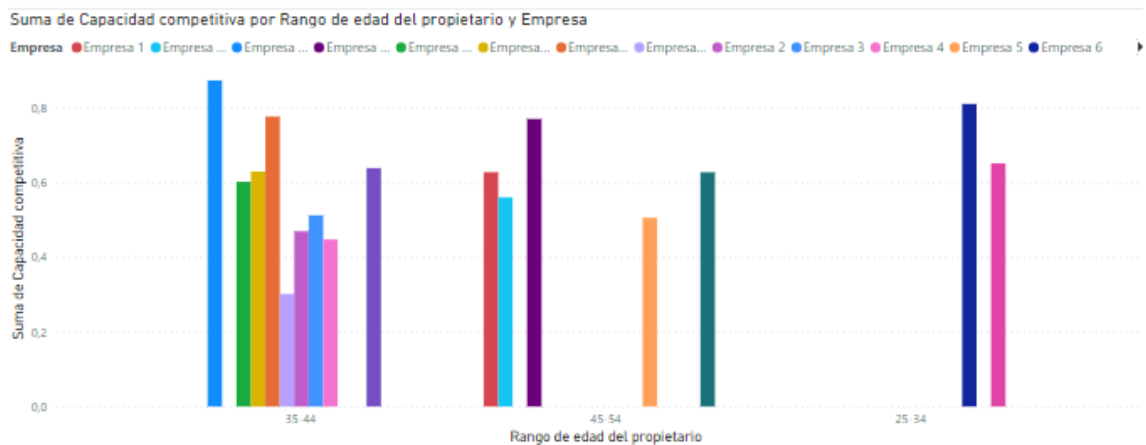
ILUSTRACIÓN 60. CAPACIDAD COMPETITIVA SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA



Nota. Elaboración propia

Capacidad competitiva según rango de edad del propietario

ILUSTRACIÓN 61. CAPACIDAD COMPETITIVA SEGÚN RANGO DE EDAD DEL PROPIETARIO



Nota. Elaboración propia

En promedio las empresas más competitivas pertenecen a emprendedores de entre 25 y 34 años de edad y tienden a dedicarse a contabilidad y marketing. Le siguen aquellas entre 45 y 54 años de edad donde la mayoría se dedica a administración y marketing, con una menor proporción en contabilidad; y finalmente las de 35 y 44 años, aunque es en este último rango donde se ubican la mayor cantidad de empresas, estos emprendedores se centran principalmente en contabilidad y recursos humanos, seguidos por marketing y administración.

TABLA 17. CAPACIDAD COMPETITIVA SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, TAMAÑO Y EDAD DEL PROPIETARIO

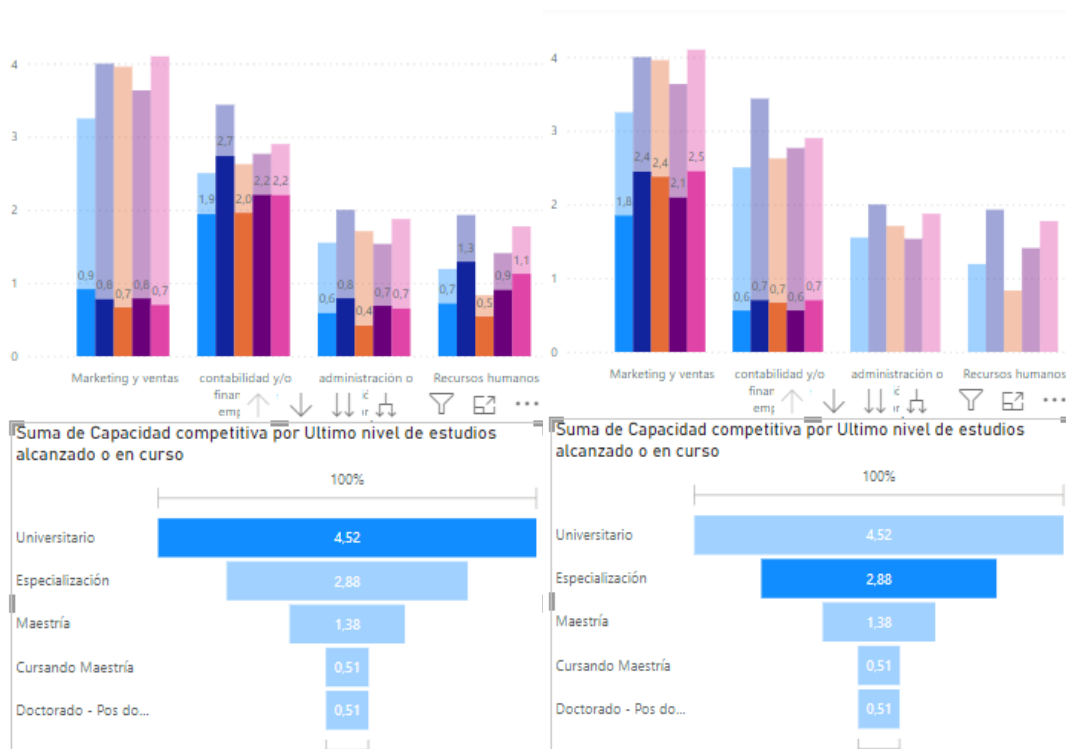
Principal actividad económica	Rango de edad del propietario	Principal actividad económica	Rango de edad del propietario	Empresa	Tamaño
contabilidad y/o finanzas de empresas	25-34	administración o gestión de empresas	35-44	Empresa 13	Entre 0 y 3
Marketing y ventas	25-34	administración o gestión de empresas	45-54	Empresa 5	Entre 0 y 3
administración o gestión de empresas	35-44	administración o gestión de empresas	45-54	Empresa 9	Entre 0 y 3
contabilidad y/o finanzas de empresas	35-44	contabilidad y/o finanzas de empresas	25-34	Empresa 8	Entre 0 y 3
contabilidad y/o finanzas de empresas	35-44	contabilidad y/o finanzas de empresas	35-44	Empresa 14	Entre 0 y 3
contabilidad y/o finanzas de empresas	35-44	contabilidad y/o finanzas de empresas	35-44	Empresa 7	Entre 0 y 3
Marketing y ventas	35-44	contabilidad y/o finanzas de empresas	45-54	Empresa 1	Entre 0 y 3
Marketing y ventas	35-44	Marketing y ventas	45-54	Empresa 10	Entre 0 y 3
Recursos humanos	35-44	Recursos humanos	35-44	Empresa 2	Entre 0 y 3
Recursos humanos	35-44	Recursos humanos	35-44	Empresa 3	Entre 0 y 3
Recursos humanos	35-44	Recursos humanos	35-44	Empresa 4	Entre 0 y 3
administración o gestión de empresas	45-54	contabilidad y/o finanzas de empresas	35-44	Empresa 16	Entre 3 y 9
administración o gestión de empresas	45-54	Marketing y ventas	25-34	Empresa 6	Entre 3 y 9
contabilidad y/o finanzas de empresas	45-54	Marketing y ventas	35-44	Empresa 11	Entre 3 y 9
Marketing y ventas	45-54	Marketing y ventas	35-44	Empresa 15	Entre 3 y 9
Marketing y ventas	45-54	Marketing y ventas	45-54	Empresa 12	Entre 3 y 9

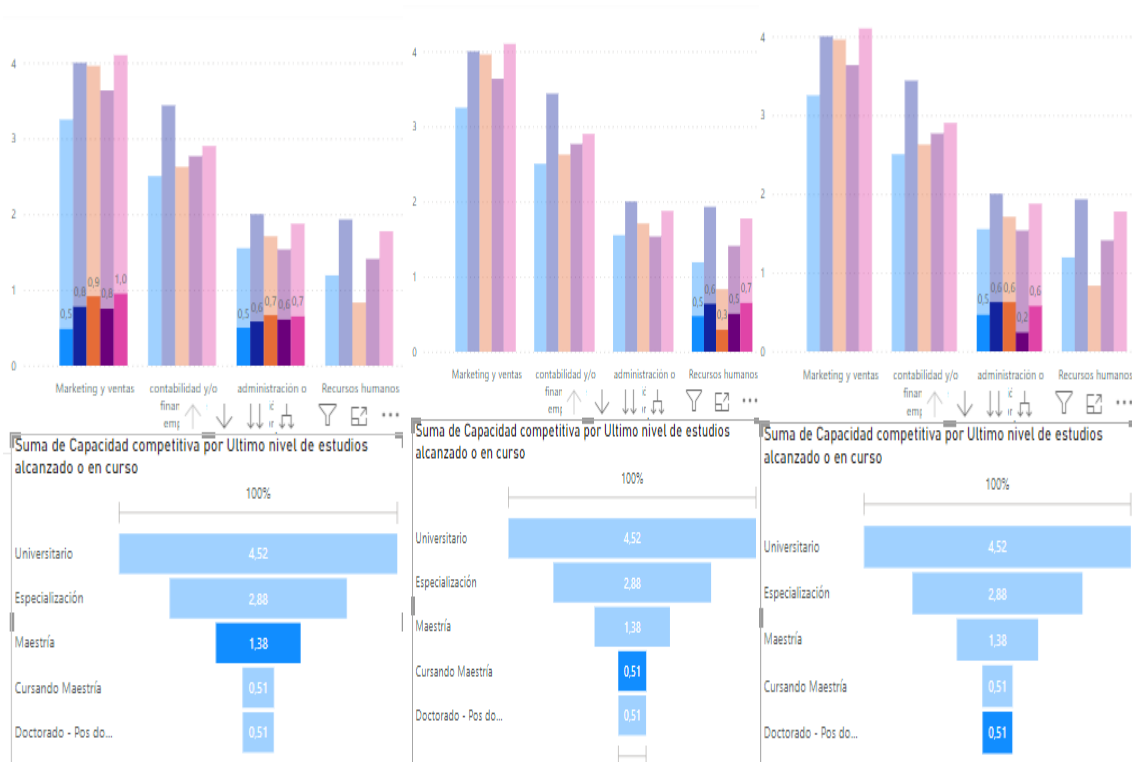
Nota. Elaboración propia

Capacidad competitiva por nivel de estudios

Si tomamos en cuenta la capacidad competitiva en función al nivel de estudios, para aquellos emprendedores con estudios universitarios se observa que en mayor medida se dedican a la contabilidad y finanzas, seguido de recursos humanos. Respecto a aquellos con grado de especialización, se encuentran en marketing y ventas mayormente seguida de contabilidad y finanzas. Para el nivel maestría terminada y en curso se observa que no se encuentra ninguno en contabilidad y finanzas.

ILUSTRACIÓN 62. CAPACIDAD COMPETITIVA POR NIVEL DE ESTUDIOS Y ACTIVIDAD ECONÓMICA





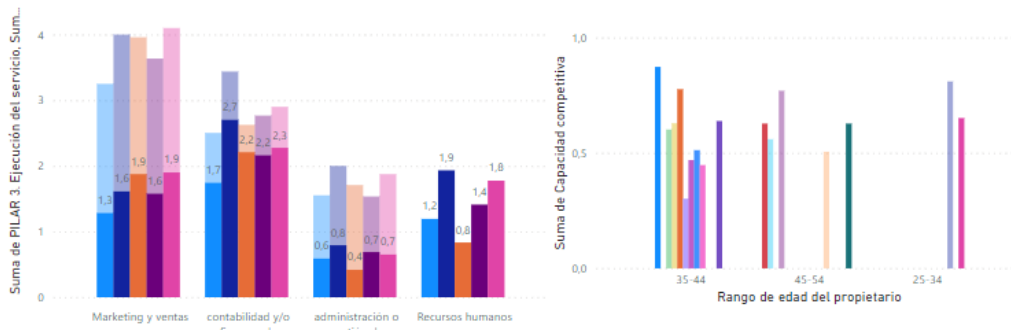
Nota. Elaboración propia

Con nivel de Doctorado o posdoctorado encontramos solamente una empresa y dentro del sector de administración.

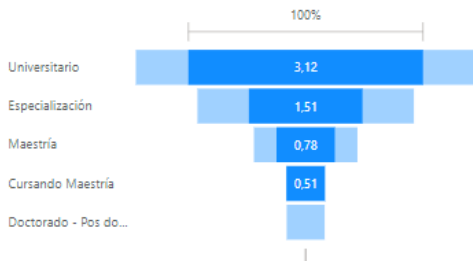
Capacidad competitiva por género

En cuanto al análisis por género, en el gráfico se observa que el género femenino tiene en mayor medida estudios de posgrado que el masculino.

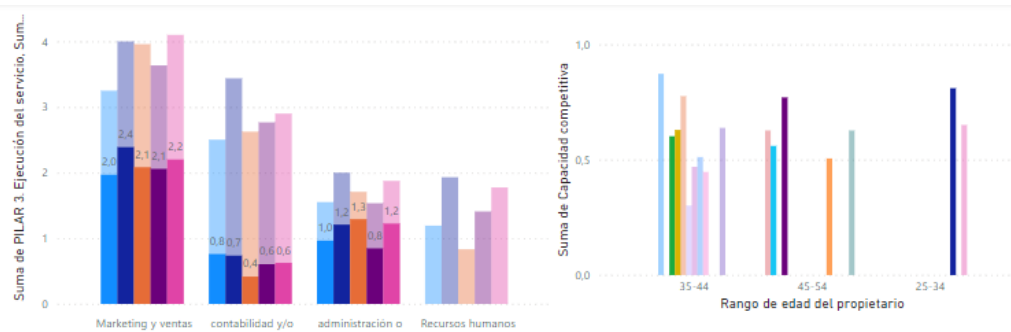
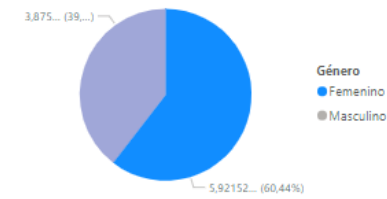
ILUSTRACIÓN 63. CAPACIDAD COMPETITIVA POR GÉNERO



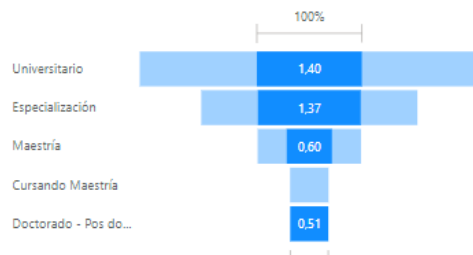
Suma de Capacidad competitiva por Ultimo nivel de estudios alcanzado o en curso



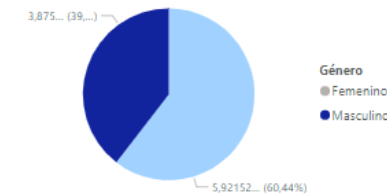
Suma de Capacidad competitiva por Género



Suma de Capacidad competitiva por Ultimo nivel de estudios alcanzado o en curso



Suma de Capacidad competitiva por Género



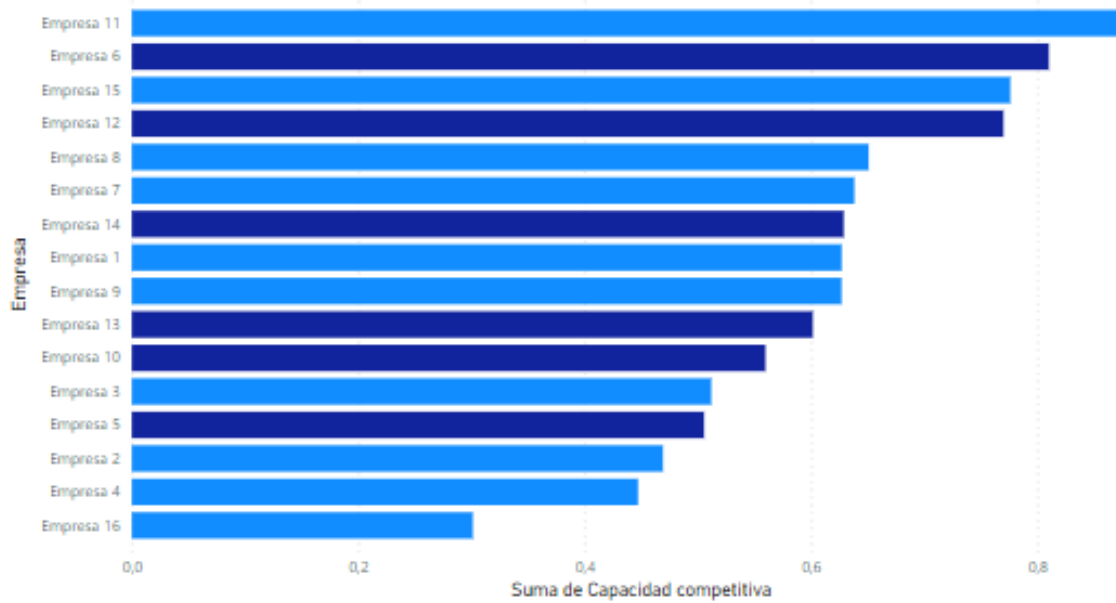
Nota. Elaboración propia

En cuanto a la capacidad competitiva, el género femenino lidera la lista de empresas encuestadas con mayor capacidad competitiva, sin embargo, en promedio, las empresas lideradas por el género masculino obtuvieron un valor de 0,64 sobre el femenino que obtuvo un promedio de 0,59, solamente un 0.053 por debajo.

ILUSTRACIÓN 64. LISTADO DE EMPRESAS POR CAPACIDAD COMPETITIVA Y GÉNERO

Suma de Capacidad competitiva por Empresa y Género

Género ● Femenino ● Masculino

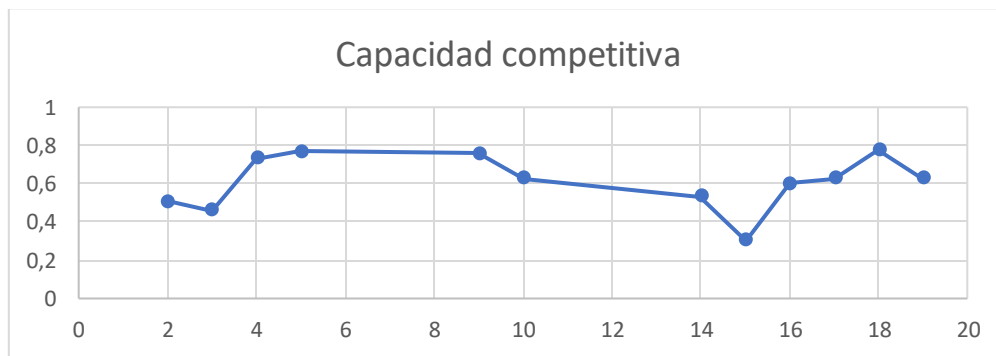


Nota. Elaboración propia

Capacidad competitiva por antigüedad de la empresa

Se observa que las empresas con una antigüedad de entre 4 y 9 años son las más competitivas, con un dato excepcional de una sola empresa que es la más competitiva y lleva 18 años en funcionamiento. Las empresas que llevan menor de 4 años y más de 10 años en funcionamiento mostraron tener menor capacidad competitiva.

ILUSTRACIÓN 65. CAPACIDAD COMPETITIVA POR ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



Nota. Elaboración propia.

Discusión de las capacidades competitivas de las empresas según los factores clave de la competitividad

Como se ha determinado, existen factores clave que contribuyen a la competitividad de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales frente a los nuevos desafíos de la nueva economía, estos factores están determinados por las capacidades que poseen las empresas, las cuales dependen directamente de los recursos y competencias. A continuación, se detallan los valores promedios obtenidos por las empresas encuestadas, de mayor a menor, de las capacidades competitivas y el pilar (o dimensión clave al que pertenecen) para su análisis y discusión.

TABLA 18. CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS SEGÚN LOS FACTORES CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

PILAR	CAPACIDAD	VALOR
1	Capacidad de orientación emprendedora	0,71050347
5	Capacidad de orientación al mercado	0,665625
4	Capacidad capital humano	0,665625
4	Capacidad capital organizacional	0,65625
3	Capacidad gestión de clientes	0,64713542
3	Capacidad calidad operaciones	0,59960938
2	Capacidad directiva	0,5703125
3	Capacidad innovación	0,56510417
4	Capacidad capital de información	0,430208333
3	Capacidad gestión ambiental y social	0,3125

Nota. Elaboración propia.

Se observa que la capacidad de orientación emprendedora lidera la tabla, lo cual es crucial en el desarrollo competitivo de las empresas, seguidamente la orientación y al mercado junto al capital humano son capacidades de especial importancia para los servicios empresariales y que se encuentran bastante desarrolladas, aunque se encuentran espacios de mejora. Las capacidades menos desarrolladas o que reciben menos recursos corresponden al capital de información y la capacidad de gestión ambiental y social, ambas fundamentales para hacer frente a los nuevos desafíos de la nueva economía. Es importante equilibrar las fortalezas y debilidades de las empresas para crecer y soportar la competencia, estos resultados nos muestran la necesidad de invertir en capital de información y de gestión ambiental/social como así también mantener o incrementar los recursos en las áreas más desarrolladas para no perder competitividad.

En particular, se puede observar a continuación las áreas con mayor y menor inversión de recursos desglosadas según las sub capacidades y por niveles alto (valores entre 0,67 y 1), medio (valores entre 0,34 y 0,67) y bajo (valores entre 0 y 0,33):

TABLA 19. ÁREAS CON MAYOR Y MENOR INVERSIÓN DE RECURSOS SEGÚN LAS SUB CAPACIDADES – NIVEL ALTO

PILAR	SUB CAPACIDAD	CAPACIDAD COMPETITIVA
5	Propuesta de valor	0,9375
5	Implementación de estrategias	0,875
3	Retención de clientes	0,79166667
3	Producción eficiente de bienes y servicios	0,78125
1	Rasgos de personalidad	0,76171875
4	Uso de los servicios de computación en la nube	0,75
1	Motivación para crecer	0,72916667
4	Cultura	0,6875

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las capacidades competitivas con valores sobresalientes corresponden a la capacidad vinculada al conocimiento de la propuesta de valor y resultados de la implementación de las estrategias correspondiente al pilar 5. Orientación al mercado.

Como se observa a continuación, la mayoría de las capacidades competitivas de las empresas relevadas se encuentra a un nivel medio, lo que implica amplias posibilidades de mejora, siendo la sub capacidad adquisición de clientes y relaciones con proveedores las más débiles en este nivel:

TABLA 20. ÁREAS CON MAYOR Y MENOR INVERSIÓN DE RECURSOS DESGLOSADAS SEGÚN LAS SUB CAPACIDADES - NIVEL MEDIO

PILAR	SUB CAPACIDAD	CAPACIDAD COMPETITIVA
4	Liderazgo	0,671875
3	Selección de clientes	0,671875
4	Capital humano. Competencias requeridas	0,665625
5	Conocer al segmento de mercado	0,6625
3	Relaciones con los clientes	0,65625
3	Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios	0,64583333
1	Antecedentes personales	0,640625
4	Alineación	0,640625
4	Trabajo en equipo	0,625
3	Distribución	0,625
2	Capacidades dinámicas	0,6171875
3	Gestión del riesgo	0,6171875
4	Acceso y uso de internet	0,58125
2	Administración general	0,5625

4	Iot	0,5625
3	Gestionar la cartera de investigación y desarrollo	0,5390625
2	Contabilidad y finanzas	0,53125
3	Diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios	0,51041667
3	Adquisición de clientes	0,46875
3	Relaciones con proveedores	0,375

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, nos encontramos con las capacidades competitivas menos desarrolladas y con menores recursos, que se corresponden con los desafíos que enfrentan las empresas en términos de tecnología y digitalización, internacionalización y el poco desarrollo de la gestión ambiental y social:

TABLA 21. ÁREAS CON MAYOR Y MENOR INVERSIÓN DE RECURSOS DESGLOSADAS SEGÚN LAS SUB CAPACIDADES - NIVEL BAJO

PILAR	SUB CAPACIDAD	CAPACIDAD COMPETITIVA
4	IA	0,3125
3	Gestión ambiental y social	0,3125
4	E commerce	0,25
5	Internacionalización	0,1875
4	Intercambio de información electrónicamente	0,125

Nota. Elaboración propia.

Datos reveladores

El 100% de los propietarios encuestados cree que puede aprender habilidades nuevas, lo cual se condice con el hecho de que el 50% está cursando o terminó un posgrado (P1); el 89% manifestó sentirse cómodo con el liderazgo y el 44% indicó sentirse cómodo con los desafíos y metas más altas como así también la asunción de riesgos (P1).

El 33% de los emprendedores ha manifestado intención de expandirse al mercado (motivación de expandirse - P1), mientras que el 49% de las empresas relevadas trabajan con socios comerciales con este fin (P3). En cuanto a la expansión por internacionalización (P5) el 75% de las empresas no ha realizado acuerdos, alianzas o participado como prestador de servicios directo o indirecto, porcentaje que coincide con el 75% de empresas que no realizan ventas online aun sabiendo el interés de sus clientes

en la compra online. Lo cual también se condice con el 15.5% que manifestó que este es un desafío.

El 75% de las empresas relevadas no cuentan con organigrama, el 88% no cuenta con política de inversión de capital y recursos humanos, ni tampoco política de recopilación de datos (68,7%), todos estos son activos, capacidades y procesos importantes para manejarse adecuadamente en el entorno. A pesar de que el 96% de los emprendedores ha manifestado no contar con visión, misión y valores de la empresa establecidos, han manifestado en un 56.25% que sus empleados sí tienen internalizado los mismos, lo cual muestra una disonancia. En cuanto a los recursos necesarios para la gestión eficiente de la empresa, solo el 37,5% cuenta con Planeación financiera y tributaria, el 43,8% con un sistema contable y el 15.5% con un plan de inversiones.

Si bien la ejecución es uno de los pilares con valores competitivos más bajos, esto se explica en un 85% por los bajos valores en la capacidad de gestión ambiental y social y se ve más afectado en la baja relación con los proveedores (en la capacidad operativa).

El 81% de los emprendedores ha manifestado tener una actitud proactiva hacia la innovación, lo cual se refleja también con los valores en capacidades dinámicas de sus empresas como así también los altos valores en la innovación (del pilar 3 ejecución del servicio).

En cuanto estas últimas (capacidades dinámicas (P2)), se puede deducir que si bien el 75% ha introducido nuevos productos, servicios o procesos y el 84% de los empleados han recibido alguna capacitación o formación en nuevas tecnologías y metodologías, lo cual coincide con los valores obtenidos en capital humano, el 88% manifestó que ha incorporado de nuevas tecnologías o soluciones digitales y se ha involucrado en redes externas para el intercambio de conocimientos y colaboración en proyectos innovadores, lo cual parece no haber sido suficiente teniendo en cuenta los datos obtenidos en capital de la información principalmente.

En cuanto a la innovación (P3) el 68% ha invertido tiempo con clientes clave para conocer sus necesidades y detectar oportunidades, pero solamente el 50% ha realizado un lanzamiento de nuevos productos, aunque el 63% manifestó estar trabajando actualmente con conceptos y servicios nuevos. Esto se relaciona con la alta orientación al mercado (P5).

Respecto a Investigación y desarrollo, para proyectos impulsados por nuevas tecnologías solo el 31% lo ha hecho en los últimos 3 años, mientras que el 37% se mantiene indeciso o bien con falta de claridad. El 31% posee proyectos en etapas de desarrollo y solamente el 25% manifestó que el tiempo de desarrollo de estos proyectos son acordes a sus expectativas y que la planificación, estrategia y lanzamiento de esos productos o servicios produjeron ingresos iguales o superiores a lo presupuestado, mientras que el 56% se mantuvo neutro en este último punto.

En cuanto a la gestión de clientes (P3) el 50% posee una buena capacidad de análisis y segmentación, como así también han identificado a los clientes no rentables. El 75% conoce parcialmente o no conoce la tasa de respuesta de sus campañas, aunque el 56% manifestó conocer el costo por cliente.

Un dato preocupante es que solo el 3% reconoce y conoce el valor a largo plazo que sus tienen aportan a la empresa y en cuanto a los proveedores el 56% no lleva registro o solo lo hace parcialmente de los buenos proveedores, y el 70% no lleva en cuenta sobre propuestas de innovaciones de sus proveedores.

El 75% de las empresas encuestadas obtiene feedback de sus clientes, lo cual también se demuestra en los altos valores en la orientación al mercado (P5).

Si bien la eficiencia en la producción (que implica un proceso eficiente, capacidad de respuesta rápida y calidad) es uno de los valores más altos del pilar se pueden implementar otros sistemas y herramientas para hacer frente a las dificultades y desafíos específicos manifestados.

Se percibe un proceso de industrialización de los servicios ya que el 50% de las empresas cumple en términos de porcentaje de clientes atendidos a tiempo, proyectos entregados a tiempo y relevamiento de quejas.

En cuanto a los activos intangibles, el 69% de los empleados cuentan con estudios universitarios y se están capacitando en nuevas habilidades, el 68,5% posee en cierta forma estrategias de gestión del talento, aunque manifiestan en un 56.5% la adecuación de las competencias a las funciones asignadas y una brecha de competencias requeridas y existentes de alrededor del 62.5%.

En cuanto al capital organizacional el 75% manifiesta que sus empleados entienden las estrategias de la empresa y lo que se espera de ellos, aunque solo el 56% comunica las estrategias a sus empleados.

El 50% no promueve oportunidades de crecimiento y aprendizaje de sus empleados lo cual también se manifiesta en los desafíos que las empresas manifiestan en cuanto a los recursos humanos.

El 43.75% de los líderes de área no producen los resultados esperados, y el 56.25% manifestó que los sueldos no van acorde al desempeño.

En cuanto al capital de información, con unos de los valores más bajos, se observa que el 56% no posee web y que solo el 6.3 produce contenido especializado en la misma. Casi ninguna empresa posee CRM.

El 50% de las empresas relevadas no utiliza o no ha implementado en su empresa el uso de la inteligencia artificial, aunque están empezando a pensar en implementar próximamente, salvo un 31.3% que no tienen intenciones de hacerlo. Esto también se observa en los desafíos manifestados en cuanto a infraestructura tecnológica.

Si bien el 75% manifestó que es prioritario el uso de la tecnología, manifiestan que es un desafío en este punto los recursos económicos, la automatización de procesos y la falta de preparación.

Las empresas vinculadas al marketing fueron las que obtuvieron en promedio los mejores valores en todos los pilares, y son las que tienen mayores estudios de posgrado, seguido de los contables con la especialización, aunque no poseen maestrías.

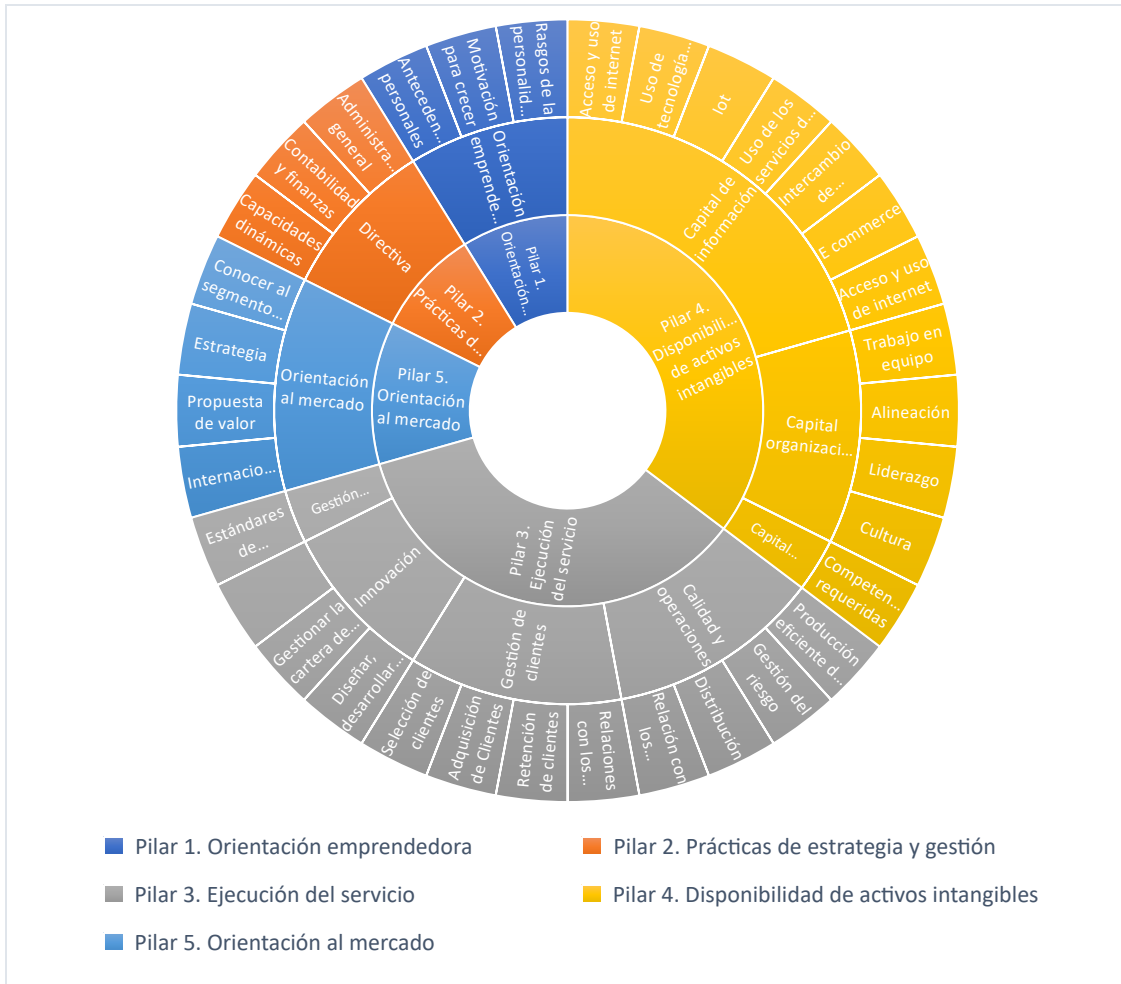
Las empresas con mayor cantidad de empleados en general tuvieron mayor capacidad competitiva. Las empresas de emprendedores de entre 25 y 34 años han resultado más competitivas. En promedio las empresas dirigidas por mujeres tienen mayores estudios de posgrado, aunque resultan ser menos competitivas que las dirigidas por hombres (con una leve diferencia).

HERRAMIENTA PROPUESTA

Herramienta de diagnóstico de la capacidad competitiva y gestión empresarial para MiPymes prestadoras de servicios empresariales

Una vez efectuada la validación del modelo por medio de la encuesta se establece el potencial del mismo como una herramienta de diagnóstico de la competitividad empresarial y gestión que permite a los tomadores de decisiones estratégicas identificar los aspectos clave a desarrollar para ser más competitivos y afrontar adecuadamente este nuevo paradigma.

ILUSTRACIÓN 66. MODELO GECCOM 5P (GESTIÓN DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA CON LOS 5 PILARES)



Nota. Elaboración propia.

El aporte de este modelo se centra en diagnosticar la capacidad competitiva empresarial a partir de los factores clave de la competitividad en la nueva economía, definidos por 5 pilares, y permite identificar las áreas estratégicas para la inversión de recursos junto a las capacidades y habilidades que debe desarrollar toda empresa para ser más competitiva.

Este diagnóstico muestra el puntaje obtenido por sector, y para cada empresa tanto en un índice general, como así también por pilar y para cada capacidad competitiva resultando en un mapa de gestión de los recursos de la empresa para afrontar los nuevos desafíos en la economía 4.0. del cual surgen propuestas y recomendaciones que permitan ayudar a las MiPymes a afrontar los desafíos de la economía 4.0 y mejorar su desempeño a corto, mediano y largo plazo.

Premisas

- La competitividad empresarial posee determinantes individuales (del emprendedor), organizacionales y ambientales.
- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y estas capacidades no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones, lo cual explica sus diferencias de rentabilidad. (Garzón Castrillón, M. A., y A.L. Fischer, 2009, p. 77).
- Una adecuada administración de los recursos, aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa inciden en la competitividad al influir directamente en el desempeño empresarial.
- Los pilares se corresponden con los factores clave de la competitividad en la nueva economía. Estos 5 pilares se encuentran interconectados e incluyen aspectos internos bajo el control de la empresa.
- Cada pilar está compuesto por capacidades (y sub capacidades) con el mismo peso dentro de cada pilar, ya que la capacidad competitiva se vincula directamente con los 5 pilares en equilibrio dado por la interconexión entre ellos y, dentro de cada capacidad, los recursos tienen el mismo peso.
- A mayor cantidad y calidad de recursos desarrollados (madurez de la empresa) por capacidad, más capacidad competitiva para afrontar la competencia, el entorno y satisfacer al segmento de mercado.
- El valor de los recursos a considerar (incorporar en el modelo) dependen del entorno.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ASIGNACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

Desde la disciplina de la gestión estratégica el enfoque se encuentra en el impulso del éxito empresarial y en el análisis de los factores que contribuyen al mismo. La teoría de los recursos y capacidades enfatiza el análisis de los factores internos en contraposición a los factores externos de la empresa como la estructura de la industria a través del análisis de la Teoría estructural de Porter (1980), puesto al incremento de evidencia científica que señala a partir de los años noventa “los factores internos de la empresa explican en mayor medida los resultados empresariales que los factores externos“ (Fong Reynoso, Carlos, Flores Valenzuela, Karina Edith, & Cardoza Campos, Luz Melina, 2007, p. 417).

Aspectos prácticos y estratégicos que surgen de esta tesis

- Mejorar la capacidad competitiva no se enfoca en obtener mejores resultados respecto de otras empresas del sector solamente. Para la mayoría de las empresas mejorar la capacidad competitiva es lo que hará que puedan subsistir en el tiempo y soportar la competencia.
- El valor de los recursos se relaciona con las actividades actuales o futuras de la empresa, depende de la estrategia y el plan de expansión de la misma.
- Los recursos no son una limitante definitiva, pero nos dan una referencia del potencial del éxito de la empresa. Conectar recursos y capacidades contribuye a un mejor desempeño, a nivel microempresarial se relaciona con los esfuerzos de la empresa para obtener mayor capacidad competitiva.

Recomendaciones para el sector que surgen del diagnóstico:

- Desarrollar los recursos básicos como la visión, misión y valores de la empresa; un plan estratégico con objetivos claros a corto, mediano y largo plazo basados en el diagnóstico de competitividad e implementar planeación financiera, tributaria como así también un plan de inversiones.
- Reforzar la propuesta de valor a través de la innovación del servicio y su personalización haciendo enfoque a las necesidades específicas del cliente, y lo que valoran de cada empresa.
- Alinear las estrategias y acciones a implementar con los valores y la misión de la empresa.

- Seguir invirtiendo en capacitación ya sea en habilidades digitales, liderazgo y gestión estratégica para el equipo de colaboradores e identificar y retener talento clave para fortalecer las capacidades internas. Se pueden implementar programas para el desarrollo de liderazgo, como así también promover oportunidades de crecimiento y aprendizaje.
- Prepararse para adaptarse rápidamente a cambios del mercado y nuevas tecnologías por medio de capacitaciones, formación y mised ya que la empresa llegará tan lejos como el perfil del emprendedor. El profesional debe crecer junto a la empresa, las limitaciones de la empresa representan muchas veces las limitaciones del emprendedor.
- Aprovechar la actitud positiva hacia la innovación y generar programas internos de incentivos para la innovación y creatividad.
- Digitalización y tecnología, invertir recursos en tecnologías emergentes como IA y automatizaciones para mejorar la eficiencia operativa.
- Establecer plataformas u otro sistema para compartir conocimientos y mejora continua dentro de la organización para gestionar adecuadamente el conocimiento.
- Mejorar la comunicación interna especialmente, para fortalecer la relación con los proveedores y colaboradores. En particular desarrollar estrategias para mejorar la relación y colaboración con proveedores.
- Establecer estrategias de internacionalización, planes de negocio enfocados en la expansión internacional.
- Implementar políticas y prácticas de sostenibilidad que fortalezcan la responsabilidad social y ambiental de la empresa.

Para cada empresa:

- Identificar las áreas clave donde invertir sus recursos por medio de la aplicación de la herramienta desarrollada.
- Cada empresa organiza diferente sus recursos y capacidades, esto ya las diferencia y hace que su competitividad sea diferente. No hay dos empresas iguales, no se puede establecer para todas la misma estrategia, pero sí se debe vincular el diseño de la estrategia con la ejecución, esto implica considerar el crecimiento posible de los recursos que dispone.

- Las estrategias efectivas en los negocios de servicios deben considerar a la empresa como un sistema integral junto con su entorno y no limitarse a funciones específicas para capitalizar las oportunidades del mercado.

Para asegurar el éxito de estas recomendaciones prácticas y estrategias, es fundamental contar con un plan de implementación adecuado y un seguimiento constante de los resultados. Luego del establecimiento de la misión, valores, visión y estrategia, el modelo desarrollado proporciona un diagnóstico de la empresa, mientras que los mapas estratégicos complementan el recorrido proporcionando una foto estática de la estrategia de una empresa, se puede convertir en una representación dinámica de creación de valor a lo largo del tiempo por medio de la cuantificación de metas y establecimiento de límites de tiempo con el BSC para el logro de resultados estratégicos. Es importante la retroalimentación y la capacidad de adaptación frente a nuevos desafíos, esto es clave para mantener la competitividad a largo plazo.

Limitaciones de la Investigación

Entre las limitaciones que presenta este trabajo cabe mencionar la imposibilidad de generalizar completamente los hallazgos a la población, ya sea por el tipo de muestreo como así también por la cantidad de MiPymes encuestadas (dada la falta de disposición de las empresas a compartir información, motivo por el cual no se ha logrado la saturación en todas las variables), además debe considerarse que la encuesta fue autogestionada y por lo tanto la calidad y consistencia de los datos puede afectar la fiabilidad de los resultados.

Algunos términos como competitividad e innovación dada su complejidad en la conceptualización, puede adoptar diferentes definiciones lo que puede llevar a la falta de comparación de resultados con otros estudios. Por otro lado, no se pueden establecer correlaciones entre las variables, solo cruces de datos dado que se trata de un estudio de corte transversal.

Se consigue diseñar un modelo con alcance descriptivo³² para el diagnóstico y gestión de recursos y capacidades para empresas SIC (que se puede ampliar a otras empresas de

³² De forma tal que permite medir y obtener información de manera independiente, en esta instancia no indica específicamente las relaciones entre las variables, pero permite apreciar las distintas dimensiones del fenómeno con la premisa de que todos tienen el mismo peso.

servicios). En esta instancia no es posible conocer el grado de asociación entre los conceptos, más allá del análisis teórico efectuado sobre los factores relevantes en la nueva economía enfocados en la competitividad empresarial, como tampoco las causas de los eventos y fenómenos mencionados.

Si bien se realizan algunas recomendaciones prácticas y estrategias no se establece un sistema de creación e implementación de estrategias para empresas más competitivas, sin embargo, el modelo es totalmente compatible con el Mapa estratégico y el BSC. Por otro lado, no se pueden evaluar el impacto de la aplicación de las recomendaciones sin un posterior estudio longitudinal.

La teoría de recursos y capacidades también posee algunas limitaciones que se buscaron abordar y superar en este trabajo. Una de ellas es la sobrevaloración de recursos y capacidades disponibles y subvaloración de recursos necesarios, cuestión que se abordó al definir los recursos necesarios por cada pilar, con el mismo peso. En cuanto a la crítica del exceso de énfasis en recursos valiosos y falta de atención a recursos que representan debilidades o tienen efectos perjudiciales, se ha abordado en las propuestas luego de identificar los más fuertes y débiles.

En cuanto a la limitación sobre la poca atención que la teoría presta al entorno, que también mencionan los autores, se han efectuado avances a nivel académico. En este sentido Pulido (2010, p. 4) destaca que “son los recursos y capacidades que hacen que las empresas se diferencien entre sí y la interacción entre ellos la que convierte a las empresa en un ente único e irrepetible” y señala que es importante el análisis del entorno para delimitar el potencial competitivo e invertir en los recursos que tengan más probabilidad de generar buenos resultados y obtener ventajas competitivas, donde el análisis de la competencia juega un papel importante a la hora de determinar las fortalezas y capacidades relativas de la empresa para plantear una estrategia y decir qué recursos son estratégicos.

CONCLUSIONES

Inicialmente se detectó la necesidad de los prestadores de servicios empresariales de afrontar los desafíos únicos del sector sumado a los que impone la economía 4.0 y mejorar su desempeño a largo plazo. Dado los bajos recursos con los que generalmente cuentan las MiPymes resulta prioritario identificar los aspectos clave a desarrollar para ser más competitivos y aprovechar las nuevas oportunidades, afrontando adecuadamente el paradigma presentado por la Economía 4.0 pos pandemia. De aquí surge el desafío de desarrollar una herramienta específica de diagnóstico de la competitividad empresarial y gestión que contemple los aspectos más relevantes para la competitividad en un contexto incierto y de nuevas tecnologías para las MiPymes de servicios empresariales.

En este sentido, con esta tesis se buscó al principio llenar un vacío en la literatura actual al estudiar la competitividad de la MiPymes prestadoras de servicios empresariales desde la perspectiva de la teoría de los recursos en el contexto de la economía 4.0 pospandemia para proporcionar un marco de estudio adecuado. El aporte de esta tesis se centra en las propuestas y recomendaciones que pueden ayudar a las MiPymes a afrontar los desafíos de la economía 4.0 y mejorar su desempeño a largo plazo, como así también identificar las áreas clave para la inversión de recursos, las capacidades y habilidades que debe desarrollar.

A tales efectos, surge la construcción de una herramienta de diagnóstico, gestión y de apoyo al diseño de estrategias empresariales para los tomadores de decisiones estratégicas, orientadas a fomentar la competitividad de estas empresas que podrá tener repercusiones en otros sectores económicos, por tener los servicios intensivos en conocimiento un efecto multiplicador. Para esta tarea, el primer paso consistió en analizar los fundamentos conceptuales, como así también los planteamientos y propuestas de autores recientes y/o más relevantes sobre la competitividad empresarial, sobre los métodos de medir de la competitividad y los factores clave considerados en Pymes de servicios empresariales.

Luego de identificar y describir las teorías y modelos de gestión basados en recursos estratégicos aplicables a las MiPymes, por la cual se adoptó la Teoría de recursos y capacidades, los Mapas estratégicos de Kaplan y Norton, el índice de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios para monitorear el estado de digitalización de los procesos de negocio que, junto a los determinantes de la IOT de la competitividad, permitieron

desarrollar y proponer una herramienta de diagnóstico y gestión estratégica de la capacidad competitiva empresarial que contempla los aspectos críticos de las MiPymes de servicios empresariales en el contexto de la economía 4.0 pospandemia.

El análisis de los antecedentes y resultados de las encuestas permitieron inicialmente validar este modelo demostrando que se trata de una herramienta efectivamente positiva que permite identificar las capacidades competitivas de las empresas y contribuye con mayor información una mejora en la toma de decisiones y por lo tanto en su desempeño y competitividad empresarial validando la primera hipótesis de este trabajo.

Luego de analizar las prácticas actuales de asignación de recursos estratégicos por parte de las MiPymes para abordar los factores clave de competitividad basados en las respuestas de las encuestas efectuadas, se encontró que el 100% de los propietarios encuestados cree que puede aprender habilidades nuevas, el 81% manifestó tener actitud proactiva frente al mercado y adaptarse a los cambios, lo cual se refleja también con los valores en capacidades dinámicas de sus empresas; el 75% ha introducido nuevos productos, servicios o procesos y el 84% de los empleados han recibido alguna capacitación o formación en nuevas tecnologías y metodologías, sumado a los altos valores en orientación al mercado convalidan la segunda hipótesis.

Se pudo concluir que efectivamente las empresas han comenzado a incrementar su enfoque y asignación de recursos en los factores clave de la competitividad, principalmente en los últimos tres años, lo cual incluye a los desafíos planteados por la nueva economía 4.0 pospandemia, sin embargo, queda demostrado que aún queda mucho trabajo por delante especialmente en términos de digitalización, internacionalización, gestión ambiental y social, como así también en capacidades directivas.

Apoyando lo expresado hasta el momento, una vez obtenido los valores de la aplicación del modelo, se obtuvo que las áreas con valores menos competitivos se dan principalmente en cuanto a la transformación digital en especial por el bajo intercambio de información electrónicamente, el bajo uso de la inteligencia artificial y de modelos de negocio vinculados con el comercio electrónico. La internacionalización prácticamente es un terreno muy poco explorado. Otro punto con muy baja capacidad competitiva se da en la planificación y finanzas, que corresponde a la Capacidad directiva, apoyando la Hipótesis.

Sin embargo, en cuanto a los aspectos vinculados al marketing (que se observan en la capacidad de orientación al mercado), los valores fueron altos; los valores más bajos se corresponden con la gestión ambiental y social, no apoyando la hipótesis inicial en parte. Además, se había postulado que en general el nivel de competitividad de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales es bajo, de la aplicación del modelo surge un valor obtenido de 0.61 en una escala de 0 a 1, lo que muestra que la capacidad competitiva de las empresas resulta en un nivel medio.

Al comparar los niveles de competitividad entre las MiPymes prestadoras de servicios empresariales se obtiene que, según la actividad económica principal efectivamente aquellas cuya principal actividad es el Marketing y ventas obtuvo un 0,76 muy por encima de las demás, le siguen Administración o gestión de empresas con 0,58, contabilidad y finanzas con el 0,56 para finalizar con recursos humanos (0,48). En cuanto a la antigüedad, se observa que las empresas con una antigüedad de entre 4 y 9 años son en promedio las más competitivas, con un dato excepcional de una sola empresa que es la más competitiva y lleva 18 años en funcionamiento. Las empresas que llevan menor de 4 años y más de 10 años en funcionamiento mostraron tener menor capacidad competitiva.

En cuanto al tamaño de la empresa, en promedio, las empresas de mayor tamaño (entre 3 y 9 empleados) poseen mayor capacidad competitiva a excepción de una empresa que corresponde al valor competitivo más bajo de las empresas encuestadas. De esta manera, y sumado al análisis efectuado a lo largo del trabajo, se convalida y da respuesta a la tercera hipótesis planteada.

En cuanto a los resultados principales sobre los desafíos específicos que enfrentan las MiPymes de servicios empresariales en Misiones al gestionar sus recursos y orientarlos a los factores clave de la competitividad en el marco del paradigma 4.0., éstos apuntan a la falta de recursos económicos, automatización de procesos, falta de conocimiento y personal preparado la implementación de tecnología, lo que se suma a los retos en la gestión de los recursos humanos, adaptarse a las nuevas demandas, saturación del mercado y diferenciarse de la competencia principalmente.

Todo este análisis permitió identificar áreas de mejora en la asignación de recursos estratégicos, lo cual dio lugar al cumplimiento al objetivo general mediante la propuesta de recomendaciones prácticas y estrategias para mejorar la asignación y gestión de

recursos estratégicos por parte de las MiPymes prestadoras de servicios empresariales en Misiones, con el objetivo de aumentar su competitividad en la era de la economía 4.0.

De esta manera, se presenta en esta tesis un modelo de diagnóstico y gestión de la competitividad empresarial para las MiPymes de servicios empresariales que contempla el contexto incierto y de nuevas tecnologías, lo que dio lugar a recomendaciones prácticas y estrategias para mejorar la asignación y gestión de recursos estratégicos siendo este el primer paso, ya que a partir de aquí se requiere de un nuevo paso para establecer las estrategias y la forma de implementación adecuada de las mismas en función a las capacidades y objetivos para cada empresa en particular, objeto de una nueva línea de aún investigación futura.

Las conclusiones principales de la tesis permiten afirmar que, si bien se ha incrementado el enfoque y asignación de recursos en los factores clave de la competitividad por parte de las MiPymes, aún queda un amplio margen de acciones a implementar para mejorar la capacidad competitiva de las mismas y la aplicación del modelo desarrollado permitirá identificar las áreas claves donde enfocar la inversión de recursos para obtener mejores resultados. Para cerrar, la capacidad competitiva es un aspecto primordial a considerar en todas las empresas, no solo en cuanto a la posibilidad de obtener mejores resultados respecto de otras empresas del sector, sino porque es lo que permite a las empresas subsistir en el tiempo y soportar la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Aboal, D.; Arias-Ortiz, E; Crespi, G.; Garda, P.; Rasteletti, A; Rubalcaba, L.; Maren Vairo; Vargas. (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe Retos e implicaciones de política. Centro de Investigaciones Económicas (CINVE, Uruguay). Montevideo, Uruguay
- Barreiro Noa A. E. (2019) La planificación en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas | *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas* (umet.edu.ec).
- Basterretxea, I. (2008). La política de formación como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragón. Un análisis desde la visión basada en los recursos, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, Dpto. Economía Financiera II. ISBN:978-84- 9860-117-6
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, ISBN: 978-958-699-128-5
- Cáceres Cabana, Castillo Ureta y Carpio Anconeira. Aportes teóricos para el análisis de la competitividad y la cadena de valor en las micro y pequeñas empresas. *Illustro*, issn 2311-4126, 2018, vol.9, 5-17
- Camacho, J. A.; Rodríguez, M. Servicios intensivos en conocimiento e innovación regional. Un análisis para las regiones europeas. *Investigaciones Regionales*, núm. 7, otoño, 2005, pp. 91-111 Asociación Española de Ciencia Regional Madrid, España.
- Cea D' Ancona, M. A. (1993). Metodología Cuantitativa. Estrategia y técnicas de investigación social. Madrid: Síntesis. Caps. 2 y 3.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Misiones. Matrícula y Legalizaciones - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones (cpcemnes.org.ar)
- Correa, F; Leiva, V. y Stumpo G. (coord.) (2020). MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL ISBN: 978-92-1-121987-6
- Dei, D. (2014). La tesis. Buenos Aires: Prometeo. 5º edición. Caps. 1, 2, 3.

Dirección General de Estrategia Productiva Subsecretaría de Desarrollo Económico
Ministerio de Desarrollo Económico y Producción. (agosto 2020). BA
Informe Sectorial Servicios empresariales. Gobierno de la Ciudad de Buenos
Aires

Fong Reynoso, C.; Flores Valenzuela, K. E. & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría
de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19),
411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

Fong Reynoso, C; Flores Valenzuela K. E. y Cardoza Campos, L. M. *Nova Scientia*, N°
19 Vol. 9 (2), 2017. ISSN 2007 - 0705. pp: 411 – 440 Grafico T recursos y
gestión etsrategica.pdf

Fred R. D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición
Pearson Educación, México, ISBN: 978-970-26-1189-9

Garzón Castrillón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión
Empresarial*, 13(1), 111 - 131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341> View
of Modelo de capacidades dinámicas (uac.edu.co)

Garzón Castrillón, M. A. (2018). Capacidad dinámica de adaptación. *Visión de Futuro*,
Año 15, 22(1), Enero -Junio 2018–Pág. 114-134 97ISSN 1668 –8708 –
Versión en Línea. Vista de Capacidad dinámica de adaptación (unam.edu.ar)

Garzón Castrillón, M. A., y A.L. Fischer (2009). Una vía de colaboración entre la
economía y la administración: la teoría de los recursos y las capacidades.
Equidad y Desarrollo, (11), 75-104. <https://doi.org/10.19052/ed.229>

González Fernández, C. L.; Puga Murguía, C. E; Herrera Mendoza, A. (2012). Mapa
estratégico para la innovación tecnológica. XVIII Congreso Internacional de
Contaduría, Administración e Informática. Octubre 2, 3, 4 de 2013. Ciudad
Universitaria México D.F.

González Herrera2017. Los procesos administrativos aplicados a las actividades
productivas y de servicios. Tópicos selectos de turismo, gastronomía y
sustentabilidad. Tomo II. Edition: 1. ECORFANISBN: 978-607-8534-26-5
disponible en
[https://www.researchgate.net/publication/320111733_Los_procesos_admini
strativos_aplicados_a_las_actividades_productivas_y_de_servicios_Topicos
_selectos_de_turismo_gastronomia_y_sustentabilidad_Tomo_II](https://www.researchgate.net/publication/320111733_Los_procesos_administrativos_aplicados_a_las_actividades_productivas_y_de_servicios_Topicos_selectos_de_turismo_gastronomia_y_sustentabilidad_Tomo_II)

- González, K.; Morán y Negrón (eds.) Los procesos administrativos aplicados a las actividades productivas y de servicios. Tópicos selectos de Turismo, Gastronomía y Sustentabilidad empresarial. ©ECORFAN- Mérida, Yucatán, 2017.
- H, F. P., Fernandez, P., & Bajac, H. (2004). La Gestión del marketing de servicios. Principios y aplicaciones para la actividad gerencial. Argentina: Granica.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. McGRAW-HILL. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Herrera-Sánchez Maybelline J. Casanova-Villalba C. I. Herrera-Enríquez G. Preciado-Ortiz Félix Lenin Bravo-Bravo I. F. (2022). Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis. COMPAS.
- INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) Resultados provisorios del Censo Nacional Económico 2020-2021 (indec.gob.ar)
- INDEC. Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) Resultados provisorios del Censo Nacional Económico 2020-2021 (indec.gob.ar)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. <https://www.indec.gob.ar>
- Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de Misiones. <https://ipecmisiones.org/>
- Izquierdo García, Schuster Fonseca. Construcción de indicadores para la competitividad. Caso de empresas dirigidas por mujeres en la región de Xalapa, VER., MÉXICO UNED Universidad de París. *Revista investigación administrativa*. Julio diciembre 2008, #102, Año 37. 82-102. Recuperado en 16 de diciembre de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782008000200082&lng=es&tlng=es.
- Kotler, P. Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2021) Marketing 5.0 Versión México. Tecnología para la humanidad. Editorial: ALMUZARA. ISBN: 9788418952319.
- Lachman J. y López A. Los servicios basados en conocimiento en Argentina Tendencias, oportunidades y desafíos. Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina. Julio 2022 Documento N°34

- López, A.; Ramos, D. ¿Pueden los servicios intensivos en conocimiento ser un nuevo motor de crecimiento en América Latina? *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, vol. 8, núm. 24, septiembre-, 2013, pp. 81-113 Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior Buenos Aires, Argentina.
- Lopez, Andres Flavio; Niembro, Andrés Alberto; Ramos, Daniela (2017) Las empresas de servicios en América Latina: Un estudio exploratorio sobre factores de competitividad internacional, obstáculos y políticas públicas. *Tec Empresarial* Abril - Julio, 2017 Vol 11 Núm 1 / p. 7-22. [Las empresas de servicios en América Latina: un estudio exploratorio sobre factores de competitividad internacional, obstáculos y políticas públicas \(conicet.gov.ar\)](#)
- Lovelock, C. (2004) Administración de servicios. Primera edición Pearson Educación, México, 2004 ISBN: 970-26-0388-9
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Sexta edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009 ISBN: 978-970-26-1515-6
- Marín L. (2015). “Propuesta de Medición de la Competitividad de las PyMES radicadas en la provincia de Córdoba. Aplicación práctica a cámaras empresarias” Tesis de Maestría en Dirección de Negocios. Trabajo final de aplicación. Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Económica.
- Méndez Maya, A. S; Espitia Moreno, I. C.; Galeana Figueroa, E. Competitividad del comercio internacional de servicios intensivos en conocimiento de México, Chile, Colombia, Costa Rica y Brasil. *Mercados y Negocios*, núm. 37, pp. 7-26, 2018. Universidad de Guadalajara.
- Méndez Maya, E. M. y Galeana Figueroa. Competitividad del comercio internacional de servicios intensivos en conocimiento de México, Chile, Colombia, Costa Rica y Brasil. *Mercados y Negocios*, núm. 37, pp. 7-26, 2018. Universidad de Guadalajara *On-line version* ISSN 2145-941X - *Pensam. gest.* no.33 Barranquilla Jan. /July 2012
- Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina. (abril 2021) Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0. Políticas para impulsar la adaptación de la Industria Nacional al Paradigma 4.0 y promover el desarrollo de Soluciones

Tecnológicas 4.0 en el país. Disponible en [Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0 | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/plan-desarrollo-productivo)

Ministerio de Economía, Industria y Desarrollo Productivo Argentina (s/f) ¿Qué es una MiPyME? | Argentina.gob.ar

Morales González M. A: Pech Vargas J. L. (2000). Competitividad y estrategia. El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista A Contaduría y administración*. Número 197, abril junio 2000.

Navío Marco J.; Villaseca Morales, D.; Lorente, J.; Vizcaíno, J.; Palacios J.(s/f). Economía Digital en la Unión Europea: Apoyando a las pymes. Editorial Sanz y Torres, S. L. Madrid. ISBN: 978-84-18316-93-7

OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2017). El Futuro de la Formación Profesional en América Latina y el Caribe: Diagnóstico y Lineamientos para su Fortalecimiento, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR).

Organización Internacional del Trabajo (2021). Factores internos y externos para el éxito de las PYME. Lo que las Organizaciones Empresariales deben saber para promover empresas más competitivas Edición española Organización Internacional del Trabajo– Ginebra: OIT, 2021. ISBN 978-92-2-035814-6 (Web PDF).

Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva. México: Grupo Editorial Patria

Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.* 15 (jun. 2010), 54–61. Disponible en <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632/1471>

Rodríguez Moreno, Diana Cristina; Cruz Vásquez, José Luis. (2020). Modelo de gestión para empresas de servicios intensivos en conocimiento. Tunja: Editorial UPTC, 95 p. ISBN 978-958-660-465-9 3220 (uptc.edu.co)

Rodríguez, C. H. (2014). El servicio al cliente como factor de competitividad y calidad en las empresas de servicios: caso de las organizaciones escolares particulares. *Revista Ciencia Administrativa*, N°1.

- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana (scielo.org.co). *Pensamiento & Gestión*. N° 33 ISSN 1657-6276 (impreso) ISSN 2145-941X (on line)
- Saavedra Sueldo, C., Urrutia, S., Paravié, D., Rohvein, C., & Corres, G. (2014). Una propuesta metodológica para la determinación de capacidades estratégicas en pymes industriales. *INGE CUC*, 10(2), 43–50. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/489>
- Salazar A. (2014) Actividades intensivas en conocimiento de alta rentabilidad (KIHPA) Análisis de las actividades que rompen el techo de productividad. Tesis Facultad de Economía y Empresa Departamento de Economía y Organización de Empresas Universidad de Barcelona.
- Salazar-Xirinachs J. M. (2021) La transformación digital y su papel en la reactivación con transformación económica y del empleo en América Latina y el Caribe post-COVID-19, OEA, RIAC, GTECS, XI Foro de Competitividad de las Américas, Washington D.C. http://riacevents.org/gtecs/wp-content/uploads/2021/02/ESP-TD_y-su-papel-en-promover-la-reactivacion-con-transformacion-en-AL.pdf.
- Salazar-Xirinachs, J.M. (2017) “La metamorfosis del trabajo”, en Robot-lución: El futuro del trabajo en la integración 4.0 de América Latina, BID-INTAL, Integración y Comercio, No. 42, Año 21
- Tavernise, W. J. (2019). Los cuatro vectores en la búsqueda de la competitividad de las pymes: estrategias competitivas, valor diferencial, recursos y capacidades. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2335>

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** [] Tesis Doctoral [X] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
-----------------------------	---

Área de conocimiento	Ciencias Sociales – Administración - Administración de Empresas de Servicios
-----------------------------	---

3. **Identificación Institucional**

Título	COMPETITIVIDAD DE LAS MiPyMES PRESTADORAS DE SERVICIOS EMPRESARIALES DE MISIONES EN LA ECONOMIA 4.0 POSPANDEMIA
---------------	--

Autor	NADIA LORENA STATKIEVICZ
--------------	--------------------------

Tipo y N° de documento	DNI N° 31.378.284
-------------------------------	-------------------

Director	NILDA CATALINA TAÑSKI
-----------------	-----------------------

Tipo y N° de documento	DNI N° 13.558.066
-------------------------------	-------------------

N° de páginas	186
----------------------	-----

Fecha de defensa: 19/11/2024

Fecha de entrega del archivo: 01/11/2024

4. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación

[X] SI

[] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias,

para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha

ANEXO

Cuestionario modelo

35 preguntas - sin los atributos 25 - ítems a considerar 89

1	Dirección de correo electrónico	Atributo		
2	Nombre comercial de la MiPymes (si aplica)	Atributo		
3	Nombre del Propietario/Encargado/Responsable de la empresa:	Atributo		
4	Por favor indique el rango de edad en la que se encuentra:	1	Orientación emprendedora	Antecedentes personales
5	Ultimo nivel de estudios alcanzado o en curso	1	Orientación emprendedora	Antecedentes personales
6	Años de experiencia en la industria	1	Orientación emprendedora	Antecedentes personales
7	Número de Teléfono de Contacto	Atributo		
8	¿Cuáles la principal actividad económica de la empresa?	Atributo		
9	¿Cuántos años lleva en funcionamiento la empresa?	Atributo		
10	¿Cuál es el número total de trabajadores con los que cuenta la empresa?	Atributo		
11	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Estoy constantemente buscando desafíos y metas más altas en mi empresa]	1	Orientación emprendedora	Rasgos de personalidad
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [La idea de asumir riesgos me motiva y me impulsa a buscar oportunidades]	1	Orientación emprendedora	Rasgos de personalidad
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Creo que puedo aprender nuevas habilidades y adaptarme a cambios en el entorno empresarial]	1	Orientación emprendedora	Rasgos de personalidad
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Me siento cómodo asumiendo roles de liderazgo y comunicándome eficazmente]	1	Orientación emprendedora	Rasgos de personalidad
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Mi empresa valora la innovación y está dispuesta a probar productos o servicios nuevos.]	1	Orientación emprendedora	Motivación para crecer
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Considero la posibilidad de expandir mi negocio a mercados internacionales]	1	Orientación emprendedora	Motivación para crecer
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Mi empresa se muestra proactiva frente a nuevas oportunidades de mercado]	1	Orientación emprendedora	Motivación para crecer
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Soy consciente de las habilidades necesarias para el éxito en mi negocio]	1	Orientación emprendedora	Antecedentes personales
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [Considero que mis decisiones estratégicas han contribuido al crecimiento de la empresa]	1	Orientación emprendedora	Antecedentes personales
	Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones [tengo habilidades generales sólidas para la gestión empresarial]	1	Orientación emprendedora	Antecedentes personales
12	Mi empresa cuenta con: Organigrama Definición de Objetivos Claros La Misión, Visión y Valores Existencia De Política De Calidad Y Recursos Humanos, Política de recopilación y el análisis de datos	2	CAPACIDAD DIRECTIVA	Administración general

	Mi empresa cuenta con: Existencia de un plan de inversiones - Sistema de contabilidad - separación de las finanzas empresariales y personales planeación financiera formal - planeación tributaria definida	2	CAPACIDAD DIRECTIVA	Contabilidad y Finanzas
13	En los últimos tres años la empresa: [Ha introducido nuevos productos, servicios o procesos]	2	CAPACIDAD DIRECTIVA	Capacidades dinámicas
	En los últimos tres años la empresa: [Los empleados han recibido capacitación o formación en nuevas tecnologías y metodologías]	2	CAPACIDAD DIRECTIVA	Capacidades dinámicas
	En los últimos tres años la empresa: [Ha incorporado nuevas tecnologías o soluciones digitales]	2	CAPACIDAD DIRECTIVA	Capacidades dinámicas
	En los últimos tres años la empresa: [Se ha involucrado en redes externas para el intercambio de conocimientos y colaboración en proyectos innovadores]	2	CAPACIDAD DIRECTIVA	Capacidades dinámicas
14	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [He invertido tiempo suficiente con clientes clave de cuentas objetivo para conocer futuras oportunidades o necesidades]	3	Innovación	Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [He lanzado nuevos proyectos en base a aportes de los clientes]	3	Innovación	Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Actualmente estaos trabajando en conceptos y servicios nuevos a desarrollar]	3	Innovación	Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [La empresa está invirtiendo actualmente en proyectos impulsados por las nuevas tendencias de la economía y la tecnología actual]	3	Innovación	Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Estamos trabajando en proyectos conjuntos con socios comerciales para abarcar nuevos mercados]	3	Innovación	Gestionar la cartera de investigación y desarrollo
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Contamos con varios proyectos en etapas de desarrollo y validación del mercado]	3	Innovación	Diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [El tiempo promedio de desarrollo de los proyectos nuevos están acordes a las expectativas]	3	Innovación	Diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [De los nuevos servicios/productos lanzados, los ingresos generados de los primeros 6 meses fueron igual o mayor a lo presupuestado]	3	Innovación	Diseñar, desarrollar y lanzar los nuevos productos y servicios
15	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [La contribución a las utilidades de la empresa de los principales clientes o por segmento]	3	Gestión de clientes	Selección de clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [La cantidad de clientes no rentables]	3	Gestión de clientes	Selección de clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [la tasa de respuesta de los clientes a las campañas de marketing]	3	Gestión de clientes	Adquisición de clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [el costo por nuevo cliente adquirido]	3	Gestión de clientes	Adquisición de clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [valor estimado de por vida de nuevos clientes adquiridos]	3	Gestión de clientes	Adquisición de clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [número de clientes premium (comprometidos, con alta credibilidad y autoridad)]	3	Gestión de clientes	retención de clientes

	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [número de clientes nuevos en el último año adquirido por recomendaciones de clientes actuales]	3	Gestión de clientes	retención de clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [testimonios de clientes]	3	Gestión de clientes	retención de clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [número de productos o servicios adquiridos por cliente]	3	Gestión de clientes	relaciones con los clientes
	En cuanto a los clientes, tiene conocimiento sobre: [porcentaje de las transacciones de las clientes hechas electrónicamente]	3	Gestión de clientes	relaciones con los clientes
16	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [proveedores premium (productos/servicios sin defectos, junto a tiempo, no requieren inspección, entregan factura, reciben pago electrónico)]	3	Calidad - operaciones	relación con proveedore
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [innovaciones propuestas por los proveedores+]	3	Calidad - operaciones	relación con proveedore
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [porcentaje de clientes atendidos por canales electrónicos]	3	Calidad - operaciones	Distribución
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [porcentaje de proyectos entregados a tiempo]	3	Calidad - operaciones	Distribución
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [cantidad y frecuencia de quejas de los clientes]	3	Calidad - operaciones	Distribución
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [porcentaje de clientes incobrables]	3	Calidad - operaciones	Gestión del riesgo
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [meses de nómina (sueldo de los empleados) en efectivo]	3	Calidad - operaciones	Gestión del riesgo
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [porcentaje de clientes que aportan alrededor del 80% de los ingresos]	3	Calidad - operaciones	gestión del riesgo
	En cuanto a los procesos internos de la empresa, lleva registro de [las estrategias para gestionar las fluctuaciones de la demanda (ingresos) y sus resultad]	3	Calidad - operaciones	Gestión del riesgo
	Han aplicado alguna de las siguientes iniciativas: reingeniería, rediseño de los procesos del negocio, mejora continua, gestión en función de actividades, gestión basada en el tiempo, calidad total, otro - número de procesos con mejoras sustanciales (en costos, tiempo de entrega, calidad, utilización de la capacidad, gastos en marketing, ventas, etc.) en los últimos 3 años	3	Calidad - operaciones	Producción eficiente de bienes y servicios
17	La cultura y estrategia de la empresa involucra aspectos medioambientales (consumo de energía, recursos, residuos, impacto medioambiental) y/o sociales (diversidad en el empleo, programas en la comunidad, alianzas con organizaciones sin fines de lucro, etc.) ?, en caso de ser así comente muy brevemente por favor cuáles	3	GESTION AMBIENTAL y SOCIAL	GESTION AMBIENTAL y SOCIAL
18	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [En cuanto a la cartera de capital humano se han eliminado las brechas entre las competencias requeridas y las existentes para hacer frente a las nuevas demandas del mercado]	4	Capital humano	Competencias requeridas
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [El % de RRHH que posee el conocimiento específico para realizar eficazmente la función que le fue designada es muy alto]	4	Capital humano	

	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Desarrollamos, reconocemos, retenemos y constatamos personas excelentes según las competencias requeridas para los puestos de trabajo estratégicos]	4	Capital humano	
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Nos estamos capacitando para adquirir habilidades de negociación, asesoramiento, gestión de proyectos]	4	Capital humano	
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Gran parte de los empleados tienen estudios universitarios]	4	Capital humano	
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Comprendemos la estrategia de la empresa y sabemos lo que necesitamos hacer]	4	Capital organizacional	
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Los empleados tienen plena conciencia y han internalizado la visión, misión y valores de la empresa]	4	Capital organizacional	Cultura
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Se comunican las nuevas estrategias a los empleados]	4	Capital organizacional	Cultura
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Se promueven oportunidades de crecimiento y aprendizaje para los empleados]	4	Capital organizacional	Cultura
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Las personas líderes en distintas áreas de la empresa producen los resultados deseados]	4	Capital organizacional	Liderazgo
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Se vinculan los sueldos con el desempeño]	4	Capital organizacional	Alineación
	Señala tu grado de acuerdo con los siguientes enunciados [Se comparten las mejores prácticas entre el equipo y resultados obtenidos]	4	Capital organizacional	Trabajo en equipo
19	En cuanto a la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento	4	Capital de Información	
20	Redes sociales y herramientas digitales que utiliza su empresa	4	Capital de Información	Acceso y uso de internet
21	Funcionalidades que tiene el sitio web de la empresa	4	Capital de Información	Acceso y uso de internet
22	Países adonde se destinaron las ventas por procesos electrónicos	4	Capital de Información	E commerce
23	¿La empresa utiliza o ha adquirido alguno de estos servicios? Programa de gestión de relaciones con el cliente (CRM)	4	Capital de Información	INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAMENTE
	¿La empresa utiliza o ha adquirido alguno de estos servicios? Almacenamiento de archivos- Email (como nube) - Base de datos de la empresa en la nube -Paquete de oficina -Programas de seguridad -Aplicaciones o programas de fianzas o contabilidad - Potencia para ejecutar el software propio de la empresa - - Aplicación de planificación de recursos empresariales (ERP)- Plataforma informática para el desarrollo, prueba o implementación de aplicaciones - No puedo mencionarlo- No sé - Otros servicios utilizados	4	Capital de Información	USO DE LOS SERVICIOS DE COMPUTACIÓN EN LA NUBE
24	Utilizan dispositivos o sistemas interconectados que se pueden monitorear o controlar de forma remota como...	4	Capital de Información	IOT
25	Forma de adquisición de el/los softwares o sistemas de Inteligencia Artificial (IA) utilizados en las empresas	4	Capital de Información	IA

26	Tecnologías y herramientas de Inteligencia Artificial que consideran utilizar	4	Capital de Información	IA
27	En la empresa [utilizan algún tipo de conexión fija de Internet.]	4	Capital de Información	Acceso y uso de internet
28	En la empresa [proveen a sus empleados dispositivos portátiles que permiten una conexión móvil a partir de redes de telefonía móviles, para fines comerciales]	4	Capital de Información	Acceso y uso de internet
29	Qué atributos que sus clientes valoran MAS de la empresa	5	Orientación al mercado	Conocer al segmento de mercado
30	¿En cuanto a la prestación del servicio qué resultados destaca en los últimos 3 años?	5	Orientación al mercado	Estrategia
31	Su propuesta de valor se ajusta más a:	5	Orientación al mercado	Propuesta de valor
32	En la actualidad [la empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización]	5	Orientación al mercado	Conocer al segmento de mercado
	En la actualidad [conoce los segmentos de mercado en los que compete, su participación, crecimiento, y rentabilidad]	5	Orientación al mercado	Conocer al segmento de mercado
	En la actualidad [dispone de información de sus competidores (en cuanto a calidad, reputación, calidad de productos y servicios y precios)]	5	Orientación al mercado	Conocer al segmento de mercado
	En la actualidad [dispone sistema de información y análisis de sus clientes, necesidades y factores que guían sus decisiones de compra]	5	Orientación al mercado	Conocer al segmento de mercado
	En la actualidad [Ha realizado acuerdos, alianzas o colaboraciones estratégicas con empresas extranjera]	5	Orientación al mercado	Internacionalización
	En la actualidad [Se considera prioritario el uso de la tecnología para una mejor toma de decisiones]	6	Desafíos	
33	Países en los que ha participado como prestador de servicios empresariales en forma directa o a través de socios estratégicos	6	Desafíos	
34	Cuáles son sus principales desafíos en el desarrollo y utilización de las TI (Tecnologías de información):	6	Desafíos	
35	Principales desafíos que enfrenta en la actualidad	6	Desafíos	