



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TRABAJO FINAL

*El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización  
de las PyMEs industriales argentinas a través de consorcios de exportación*

Autora:

Lic. Falchi, Carla Vanina  
(17141)

Tutor:

Magíster Salas, Rodolfo

**SEPTIEMBRE 2009**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, por el apoyo incondicional en todo momento, por estar y permitirme cumplir mis sueños.

En segundo lugar, a la Directora de la Maestría en Negocios Internacionales la Dra. Viviana Kluger quien estuvo presente en todo momento a lo largo de la cursada y posteriormente también, brindando apoyo, contención y soluciones muy valiosas, para hacer que las cosas cada vez funcionen mejor. También, aprovecho para agradecer a cada uno de los profesores y tutores que tuve a lo largo de los dos años de cursada, quienes aportaron conocimientos y experiencias muy interesantes y enriquecedoras para mi formación profesional en distintas áreas.

Por último, y no por ello menos importante, a mi tutor el Magíster Rodolfo Salas, por sus ideas, sugerencias y muestras de apoyo brindadas a lo largo de este desarrollo.

## Índice

### Introducción

1.	Tema .....	7
2.	Problema .....	8
3.	Justificación .....	12
4.	Marco conceptual .....	13
5.	Objetivos .....	14
6.	Hipótesis .....	15
7.	Metodología .....	15
8.	Resultados esperados .....	17

### Capítulo 1. Vinculación entre la Universidad la Empresa y el Estado

1.1.	Triangulación Estratégica para el Desarrollo.....	18
1.2.	Algunas Consideraciones Parciales .....	24

### Capítulo 2. Las Pequeñas y Medianas Empresas y el Proceso de Internacionalización

2.1.	¿Qué es una PyME? .....	26
2.2.	PyMEs Industriales Argentinas .....	27
2.3.	Internacionalización .....	32
2.4.	La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.....	35
2.5.	Marco Legal de los Consorcios de Exportación.....	37
2.6.	Consorcio de Exportación .....	40
2.6.1.	Tipos de Consorcio Según su Objetivo .....	41
2.6.1.1.	Ventajas y Desventajas de la Participación .....	42
2.7.	Algunas Consideraciones Parciales .....	43

### Capítulo 3. Estudio de los Casos de diagnósticos realizados en las empresas PyMEs

3.1.	Empresa: Quequén.....	46
3.1.1.	Diagnóstico Empresario.....	46
3.1.1.1.	Resumen Institucional.....	47
3.1.2.	Estructura Organizacional de las Empresas Analizadas.....	47
3.1.2.1.	Evaluación de Sistema de Recursos Humanos.....	48
3.1.3.	Ventaja Competitiva.....	49
3.1.4.	Evaluación del Sistema de Gestión de Mercado.....	50
3.1.5.	Evaluación del Sistema de Producción.....	50
3.1.6.	Evaluación de Procesos Internos y Gestión de Calidad.....	51

---

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 3  
industriales argentinas a través de consorcios de exportación.



3.1.6.1. Investigación y Desarrollo.....	52
3.1.7. Evaluación de Sistema de Administración y Finanzas.....	52
3.1.8. Evaluación de Sistema de Comercio Exterior.....	53
3.1.9. Evaluación de Sistema de Comunicación .....	53
3.1.9.1. Análisis del Isologotipo.....	54
3.1.9.2. Análisis de la Pagina Web.....	54
3.1.9.3. Análisis del material gráfico.....	55
3.1.10. Análisis DAFO.....	55
3.1.11. Conclusiones / resultados: Quequén.....	56
3.2. Empresa: Talleres Dinamarca.....	57
3.2.1. Diagnóstico Empresarial.....	57
3.2.1.1. Resumen Institucional.....	57
3.2.2. Estructura Organizacional de las Empresas Analizadas.....	57
3.2.2.1. Evaluación de Sistema de Recursos Humanos.....	59
3.2.3. Ventaja Competitiva.....	60
3.2.4. Evaluación del Sistema de Gestión de Mercado.....	61
3.2.5. Evaluación del Sistema de Producción.....	61
3.2.6. Evaluación de Procesos Internos y Gestión de Calidad.....	62
3.2.6.1. Investigación y Desarrollo.....	62
3.2.7. Evaluación de Sistema de Administración y Finanzas.....	63
3.2.8. Evaluación de Sistema de Comercio Exterior.....	64
3.2.9. Evaluación de Sistema de Comunicación .....	65
3.2.9.1. Análisis del Isologotipo.....	65
3.2.9.2. Análisis de la Página Web.....	66
3.2.9.3. Análisis del material gráfico.....	66
3.2.10. Análisis DAFO.....	67
3.2.11. Conclusiones / resultados: Dinamarca.....	68
3.3. Empresa: Power.....	70
3.3.1. Diagnóstico Empresarial.....	70
3.3.1.1. Resumen Institucional.....	70
3.3.2. Estructura Organizacional de las Empresas Analizadas.....	70
3.3.2.1. Evaluación de Sistema de Recursos Humanos.....	72
3.3.3. Ventaja Competitiva.....	72
3.3.4. Evaluación del Sistema de Gestión de Mercado.....	73
3.3.5. Evaluación del Sistema de Producción.....	73
3.3.6. Evaluación de Procesos Internos y Gestión de Calidad.....	74
3.3.6.1. Investigación y Desarrollo.....	74

---

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 4  
industriales argentinas a través de consorcios de exportación.



3.3.7. Evaluación de Sistema de Administración y Finanzas.....	75
3.3.8. Evaluación de Sistema de Comercio Exterior.....	75
3.3.9. Evaluación de Sistema de Comunicación .....	76
3.3.9.1. Análisis del Isologotipo.....	76
3.3.9.2. Análisis de la Pagina Web.....	76
3.3.9.3. Análisis del material gráfico.....	77
3.3.10. Análisis DAFO.....	78
3.3.11. Conclusiones / resultados: Power.....	79
3.4. Algunas Consideraciones Parciales.....	80

#### **Capítulo 4. Relación entre las Necesidades de las PyMEs y el Aporte Universitario**

4.1. Investigación Tecnológica.....	84
4.1.1. Construcción Científico Tecnológica.....	86
4.1.2. Conocimiento y Desarrollo.....	87
4.2. Departamento de Investigación UCES.....	90
4.2.1. Vinculación Universidad – Empresa.....	91
4.3. Relación entre las Necesidades PyMEs y la Oferta actual de la Universidad.....	94
4.3.1. Evaluación del Programa .....	94
4.3.2. Resultados Obtenidos .....	96
4.3.2.1. Evaluación Personal de la Experiencia .....	96
4.3.2.2. Futuro de la Propuesta .....	97
4.3.2.3. Percepción de la Opinión del Empresario por parte de los Alumnos .....	99
4.4. Evaluación de UCES como aval de Marca para el Programa .....	99
4.5. Informe de Resultados por parte de los Empresarios .....	100
4.6. Algunas Consideraciones Parciales .....	102

#### **Capítulo 5. Modo en que la Universidad Acerca sus Saberes**

5.1. Municipalidad de Morón .....	104
5.2. Devolución del Diagnóstico a los Empresarios.....	105
5.3. Evaluación de Recursos Necesarios para llevar Adelante el Programa.....	107
5.3.1. Materia Prima del Programa .....	108
5.3.2. Una Necesidad Sustancial.....	109
5.4. Algunas Consideraciones Parciales .....	110
<b>Conclusiones Generales .....</b>	<b>111</b>
<b>Propuesta .....</b>	<b>120</b>

---

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 5  
industriales argentinas a través de consorcios de exportación.



---

<b>Bibliografía</b> .....	123
---------------------------	-----

### **Índice de imágenes y gráficos**

1. Clasificación PyME .....	26
2. Categoría de empresa industriales según ventas mensuales .....	27
3. Organigrama de la empresa Quequén .....	47
4. Arquetipo Sistémico de la situación de Quequén .....	48
5. Actividades de los familiares de Quequén .....	49
6. Fases del proceso productivo en Quequén .....	51
7. Isologo Quequén .....	54
8. Análisis DAFO.....	55
9. Conclusiones / Resultados: Quequén.....	56
10. Organigrama de la empresa Talleres Dinamarca .....	58
11. Arquetipo Sistémico de la situación de Talleres Dinamarca .....	59
12. Actividades de los familiares de Talleres Dinamarca .....	59
13. Fases del proceso productivo en Talleres Dinamarca .....	61
14. Isologo Talleres Dinamarca .....	65
15. Análisis DAFO.....	67
16. Conclusiones / resultados: Dinamarca.....	68
17. Organigrama de la Empresa Establecimiento Metalúrgico Power .....	71
18. Arquetipo Sistémico de la situación de Metalúrgica Power .....	71
19. Isologo Establecimiento Metalúrgico Power .....	77
20. Análisis DAFO.....	78
21. Conclusiones / Resultados: Power.....	79
22. Evaluación Personal de la Experiencia.....	96
23. Cumplimiento de expectativas.....	96
24. Futuro de la Propuesta.....	97
25. Áreas a optimizar.....	97
26. Estudios de Mayor Interés.....	98
27. Percepción de la Opinión del Empresario .....	99
28. Empresarios: Estado de Situación .....	101
29. Participante del Programa.....	107

### **Anexos:**

1. Cuestionario de Relevamiento - Análisis de Situación para cada Empresa.....	129
2. Invitación del Coordinador a la presentación del Programa.....	133
3. Ley 26005.....	134

## Introducción

### 1. Tema

El tema se inserta dentro del área de los Negocios Internacionales, con especialidad en marketing internacional, con sub especialidad en Investigación y Desarrollo, para el caso de producción para la exportación en empresas PyMEs.

Como tema se abordará la contribución de la actividad profesional académico de la universidad al desarrollo de las necesidades, potencial exportador y gestión de negocios de empresas pequeñas. Además se analizara la vinculación de la acción del estado en esta actividad.

Se procura comprender el proceso de interacción entre la universidad y la empresa en el Programa: Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos - Oportunidades, a través de un estudio de caso y los primeros resultados logrados con el aporte profesional.

El relevamiento y diagnóstico de las PyMEs industriales fue realizado como parte del programa, en la cátedra de Marketing Internacional, en el segundo cuatrimestre del 2006 y horas adicionales correspondientes a la pasantía de la Maestría en Negocios Internacionales. El periodo que abarcó el trabajo de campo fue desde septiembre hasta fines de noviembre del 2006.

## 2. Problema

El problema es como se produce la vinculación empresas, universidad, estado y cual es el aporte que la universidad puede hacer a la internacionalización de las PyMEs a través de consorcios de exportación.<sup>1</sup>

El enfoque de esta tesis visualiza la interacción universidad, empresa, estado, con la finalidad de caracterizar el desarrollo y eventualmente obtener lecciones aprendidas que puedan incrementar el acervo de conocimiento sobre el tema.

Otro eje de perspectiva procura poner de manifiesto las características del “cortocircuito” existente entre el saber teórico del joven profesional universitario y las necesidades concretas del empresario PyME. Análisis que promete utilidad para el aprendizaje profesional.

El relevamiento y diagnóstico de las PyMEs industriales fue realizado por seis alumnos de la maestría de negocios internacionales y tres alumnos de la maestría de marketing estratégico, sobre la capacidad de Internacionalización de las PyMEs: Talleres Dinamarca S.A., Quequén S.R.L., Establecimientos Metalúrgicos Power S.A., Metalúrgica EMMSA S.A. y West Lubricantes S.A, con el fin de evaluar sus capacidades en pos de conformar un Consorcio de exportación<sup>2</sup>. Dicho estudio de campo, se

---

<sup>1</sup> En realidad el título de la tesis “El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs industriales argentinas a través de consorcios de exportación”, podría cuestionarse cada vez que en los casos analizados no se constituya al cierre de la tesis un verdadero consorcio de exportación. En este sentido se ha contemplado el siguiente título alternativo “*Gestión del conocimiento, como aporte al desarrollo exportador de las PyMEs*” que es más adecuado al contenido empírico de la tesis. Sin embargo y dado que todo el énfasis del trabajo insiste en la conveniencia de conformar un consorcio de exportación, como llave alternativa para la promoción de la exportación, se ha decidido mantener el título que destaca los valores que se sustentan.

<sup>2</sup> Como se verá en el apartado “Metodología” en este capítulo, de las cinco empresas analizadas por el Programa “Desarrollo Regional y Negocios Internacionales”, tomaremos sólo tres como unidades de análisis en la presente investigación.

logró a través del acuerdo de colaboración y articulación de acciones conjuntas entre alumnos de postgrado y un grupo de empresas del área de comercio exterior de la municipalidad de Morón, en combinación con la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme).

El objetivo del trabajo consistió en evaluar las capacidades de las empresas mencionadas y pulir asimetrías con el fin de conformar un Consorcio de exportación. Por Consorcios de exportación entendemos, al agrupamiento de empresas para unir sinergias y aumentar la competitividad reduciendo los riesgos y costos de la Internacionalización<sup>3</sup>.

A partir de la devaluación del peso Argentino se generó un auge en la actividad exportadora, lo que motivo a las PyMEs y emprendedores que por primera vez se aventuraban en este tipo de proyectos. La devaluación de la moneda significó un cambio drástico que produjo el abaratamiento de los productos argentinos en el resto del mundo, estimulando las exportaciones, y la compra de los mismos desde el exterior.

En la actualidad el conocimiento va más allá del papel que históricamente cumplió, convirtiéndose en un instrumento para explicar y comprender la realidad, como así también en motor de desarrollo y dinamizador del cambio social, con capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y su entorno y utilizar dicho conocimiento en el proceso de concebir, forjar y construir el futuro.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Asociación Argentina de Marketing.  
<http://www.aamar.com/publica/Presentaciones2002/CONSORCIOS%20DE%20EXPORTACION.ppt>  
Fecha de consulta 30/09/2008

<sup>4</sup> Chaparro Fernando, *"Apropiación Social del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Social"*, ED. Corporación Colombia Digital. 2003 Director Ejecutivo.  
<http://www.udlap.mx/rsu/pdf/3/ApropiacionSocialdelConocimiento.pdf>  
Fecha de consulta 12/ 04/2007

Por otro lado, al analizar la conformación del entramado exportador argentino se observan fuertes contrastes: el 95% de los exportadores son micro, pequeñas y medianas empresas, contra sólo un 5% de firmas de gran tamaño. Como contrapartida, estas últimas concentran el 91% de los envíos totales al exterior, mientras que las PyMEs ostentan el 9% del total y las microempresas, con una participación muy baja, conservan el 0,1% restante de los envíos.<sup>5</sup>

En este marco, y teniendo en cuenta estos conceptos, nos proponemos investigar el alcance y uso de los saberes académicos puestos al servicio de las necesidades de las PyMEs con potencial exportador. Así, analizaremos también las insuficiencias y requerimientos técnicos de las mismas, haciendo hincapié en su capacidad exportadora, y en el aporte académico/ universitario que se reconoce como un espacio nuevo de diálogo, apoyo y excelencia. La idea, entonces, es que las pequeñas empresas exportadoras puedan apoyarse, para sus problemas y dudas, en la institución académica; y ésta convertirse, a su vez, en sostén y pilar ante los inconvenientes, vacilaciones y problemas técnicos que deben afrontar las PyMEs en un país donde la estabilidad y el tipo de cambio monetario no presenta seguridades precisas y a su vez brindándole a los estudiantes de postgrado la posibilidad de tener una experiencia en casos reales para aplicar los conocimientos.

Ahora bien, ¿qué entendemos por “conocimiento” en el marco de la creciente complejidad de la agenda comercial global y la multiplicidad de los foros de negociación internacional?

---

<sup>5</sup> Wasilevsky Juan Diego, *“Capacidad productiva insuficiente, enemiga de exportación Pyme”*

Portal digital Infobae 7/2006 Fecha de consulta 11/ 04/2007

<http://www.infobaeprofesional.com/notas/30598-Capacidad-productiva-insuficiente-enemiga-de-exportacion-Pyme.html?cookie>

---

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 10  
industriales argentinas a través de consorcios de exportación.

Rodolfo Salas, en *Estrategias de Negocios*, y con relación al conocimiento técnico afirma que el mismo se genera a partir de la búsqueda, clasificación e interpretación de datos. Por conocimiento entendemos también: imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores<sup>6</sup>. También, resulta fundamental el uso de instrumentos modernos que habiliten el desarrollo procesos eficaces, planeamiento, gestión y control de empresas para minimizar riesgos a la hora de tomar decisiones.

De este modo, nos proponemos en esta investigación analizar la problemática de las PyMEs industriales en relación con la exportación de sus productos, los conocimientos técnicos disponibles y los realmente utilizados en función de la internacionalización de las empresas.

Por internacionalización de empresas entendemos al grupo de acciones y maniobras que una empresa debe desarrollar para penetrar en un mercado y beneficiarse de los recursos que allí se originan.<sup>7</sup>

Se tomará como caso de estudio la experiencia realizada en el Programa de investigación “Desarrollo Regional y Negocios Internacionales” articulado entre la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales y el Municipio de Morón, donde se realizó un diagnóstico organizacional de tres PyMEs del sector de auto-partes, con el fin de conformar un consorcio de exportación.

En este estudio, se detectó que las pequeñas empresas tienen dificultades de diversas problemáticas para poder organizarse de forma competitiva. Nos preguntamos entonces de qué manera la Universidad puede aportar conocimiento a las PyMEs industriales que quieren

---

<sup>6</sup> Salas Rodolfo, *“Estrategias de Negocios, Nuevos Mercados y Costeo ABC”*, Buenos Aires, Editorial Osmar D. Buyatti, 2006, Pg18. Fecha de consulta 12/08/2008

<sup>7</sup> Kotler Philip, *“Dirección de marketing”*. Edición milenio Pearson Educación, México 2001 PG 792.

organizarse en Consorcios de exportación y cuáles son sus necesidades técnicas.

Igualmente, nos proponemos investigar el alcance y uso de los saberes académicos puestos al servicio de las necesidades de las PyMEs con potencial exportador.

La Universidad cuenta con los recursos humanos y el conocimiento científico-técnico, así como también con la capacidad de adaptarse y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. El conocimiento científico reúne saberes del pasado y nos permite comprender el presente y proyectar estratégicamente el futuro, adaptando sus recursos a las actuales necesidades de las PyMEs en la exportación de sus productos.

No es posible olvidar el rol que compete al estado, tanto a nivel regional, nacional, provincial y municipal en términos de promoción, facilitación y regulación de las actividades exportadoras de las PyMEs. El tema se trata en el capítulo uno.

### **3. Justificación**

El propósito de esta investigación es analizar la problemática de las PyMEs industriales en relación con la exportación de sus productos, los conocimientos técnicos disponibles y los realmente utilizados en función de la internacionalización de sus empresas, para proponer un aporte del saber universitario a la formación de Consorcios de exportación. Con ello se fortalece la formación y conciencia exportadora de los profesionales que trabajan en esta clase de proyectos.

Se profundizara la experiencia de la Universidad en el asesoramiento y capacitación no solo de sus profesionales sino también de los empresarios PyMEs.

Este proceso colabora con las políticas de estado en el ámbito de promoción de exportaciones y con el desarrollo sustentable de empresas PyMEs.

#### 4. Marco Conceptual

Las PyMEs industriales representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico. Los beneficios del desarrollo de estas empresas para la actividad económica en general están dados principalmente por el incremento de la actividad privada, la flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda y la oferta, por la generación de empleo y el aporte a la diversificación de la actividad económica.<sup>8</sup>

Dado lo limitado de los recursos con los que cuentan las PyMEs, la internacionalización de sus negocios es probablemente la decisión más difícil que deban enfrentar por los numerosos riesgos que implica. Por internacionalización de empresas entendemos al grupo de acciones y maniobras que una empresa debe desarrollar para penetrar en un mercado y beneficiarse de los recursos que allí se originan.<sup>9</sup>

Los problemas que enfrentan las PyMEs industriales son la falta de profesionales con conocimientos a escala internacional por un lado, y personal técnico por el otro; así también, la falta de conocimiento en áreas de organización, comunicación y visión al largo plazo, con lo cuál se limita considerablemente su potencial para el desarrollo de políticas a escala internacional, dado que el empresario PyME se ve superado por los objetivos del corto plazo y por lo general no cuenta con profesionales capacitados en negocios internacionales.<sup>10</sup>

Con relación a los Consorcios de exportación son un instrumento útil para las pequeñas y medianas empresas que deseen incursionar o

---

<sup>8</sup> Moughty Alejandro Cesar, "*MERCOSUR e integración regional, Problemática PyME: condiciones microeconómicas en su inserción externa*". Universidad Nacional de Entre Ríos Facultad de Ciencias de la Administración. Fecha de consulta 20/05/2007

<http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completos/UNER/MOUGHTY,%20ALEJANDRO.doc>

<sup>9</sup> Kotler Philip, "*Dirección de marketing*". Edición milenio Pearson Educación, México 2001 PG 792.

<sup>10</sup> Art.Cit. Moughty Alejandro Cesar

incrementar su actividad de exportación dado que pueden contribuir a lograr objetivos de promoción o de exportación.<sup>11</sup>

## 5. Objetivos

Los objetivos generales que persigue esta investigación son dos, por un lado:

1. Analizar las necesidades técnicas de las PyMEs para desarrollar su capacidad de planeamiento y gestión en el proceso de internacionalización.
2. Analizar las estrategias de la Universidad para proveer conocimiento a las empresas PyMEs.

Los Objetivos Específicos para el Objetivo General 1 son:

- 1.1 Determinar la necesidad de planeamiento estratégico de dichas PyMEs.
- 1.2 Determinar la necesidad de desarrollar recursos humanos y utilización de herramientas de gestión eficaces en dichas PyMEs.

Actividades:

- Caracterizar la estructura organizativa de las PyMEs industriales analizadas.
- Analizar el acceso a recursos humanos capacitado en negocios internacionales y personal técnico.
- Describir la situación financiera de las PyMEs analizadas
- Evaluar la capacidad productiva de las PyMEs.

---

<sup>11</sup> Scévola María Gabriela, "Los Consorcios de Exportación como alternativa estratégica de Internacionalización para las PyMEs Argentinas". Edición digital Facultad de Ciencias Económicas de Santa Fe 09/2006. Fecha de consulta 15/05/2007  
<http://www.fce.unl.edu.ar/mae/newsletter/2006-09-trabajo.pdf>

- Evaluar los conocimientos técnicos en negocios internacionales e investigación y desarrollo de las PyMEs.
- Analizar la comunicación institucional de las PyMEs industriales.

El Objetivo Específico para el Objetivo General 2 es el siguiente:

2.1. Desarrollar la evolución del Programa: Desarrollo Regional y Negocios internacionales. Oportunidades y desafíos, como caso testigo que tiene por objetivo ampliar la inserción de las empresas en el comercio internacional.

Actividades:

- Poner en relación las necesidades reales de las PyMEs con la oferta actual de la universidad a la solución de las mismas.
- Analizar el modo en el que la universidad acerca sus saberes a la solución de problemas reales.
- Evaluar los recursos necesarios para llevar adelante proyectos de este tipo.

## 6. Hipótesis

Dado que se trata de un estudio de caso basado en una muestra de solamente tres empresas, no se considera metodológicamente oportuno formular hipótesis que de todos modos no serían generalizables.

## 7. Metodología

El trabajo de investigación se desarrolla a través del estudio de tres casos:

1. Establecimientos Metalúrgicos Power S.A.
2. Talleres Dinamarca S.A.
3. Quequén S.R.L.

La misma será de tipo cualitativo con enfoque descriptivo, y sus unidades de análisis son el proceso de vinculación de PyMEs con potencial exportador y Universidad, a partir de las necesidades técnicas y

---

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 15  
industriales argentinas a través de consorcios de exportación.

falta de desarrollo sustentable de unas y el conocimiento científico y aplicación de herramientas de análisis de la otra.

Si bien la intervención profesional se realizó sobre cinco empresas, para el presente estudio de caso se tomaron solo tres de ellas, por dos razones:

En primer lugar porque estas tres empresas estuvieron asignadas a la unidad de Negocios Internacionales en el programa; y en segundo lugar porque igualmente representan distintos modos de evolución característica, que, igualmente, se repetían en las restantes.

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos encuestas y entrevistas: Hubo ocho encuestas diferenciadas con la finalidad de evaluar las capacidades, herramientas y desempeño por sector. Se tomaron las áreas de organización, recursos humanos, finanzas, sistemas, comercio exterior, comunicación institucional. Cada una de ellas fue realizada en forma personal y constaba de preguntas abiertas y cerradas. Los formularios constan en el anexo.

Hubo entrevistas al responsable de administración de ventas en cada empresa. Se trato de reuniones cara a cara con preguntas no estructuradas con la finalidad de obtener una comprensión sobre la perspectiva estratégica y organizacional.

Con la finalidad de sintetizar las características del análisis DAFO para cada empresa relevada, se formularon los cuadros de Conclusiones y resultados. Los mismos pretenden ponderar el desarrollo real de la empresa respecto de su potencial para cada área. Para ello se utilizaron las preguntas del cuestionario, ponderando en forma subjetiva (por parte de la investigadora) el peso porcentual de cada área y luego, a partir de las respuestas obtenidas, se evaluó el desarrollo real respecto del potencial (también en forma subjetiva).

## **8. Resultados esperados**

Como resultado final de esta tesis, a través de la triangulación: Instituciones Académicas – Gobierno – Empresarios, se espera generar una propuesta para emprendedores de las distintas cámaras en pos de participar en el programa y evaluar las capacidades de las empresas para conformar un consorcios de exportación. También fortalecer el espacio destinado a la investigación tecnológica y participación universitaria de posgrado.

---

## Capítulo 1 : Vinculación entre la Universidad la Empresa y el Estado

En el siguiente capítulo se analizará el proceso de vinculación en lo que denominaremos, triangulación estratégica, entre el estado las universidades y las empresas PyMEs, para enmarcar la importancia de esta investigación.

### 1.1. Triangulación Estratégica para el Desarrollo

La cultura de la innovación requiere tres actores principales<sup>12</sup>:

- Las universidades, como instituciones productoras de bienes de conocimiento.
- El gobierno, como el agente que va a viabilizar el marco legal y regulatorio que permite la transferencia de conocimiento.
- Las empresas, el sector productivo, que va a recibir ese conocimiento de manera pro activa y así generar la innovación.

Si estos tres actores son la clave del desarrollo productivo, entonces nos preguntamos: ¿Cómo se inserta la universidad en su relación con la empresa?

Si bien la misión de las Instituciones de Educación Superior y de las empresas son diferentes, existen puntos de convergencia entre ambas que requiere mutua colaboración para lograr como resultado la satisfacción de ambos.

“Los países industrializados (Estados Unidos de Norteamérica, Japón, Alemania), son los líderes mundiales en el aspecto de la

---

<sup>12</sup> Alonzo Rivera Diana Lizbeth, “La Vinculación Universidad Sector Productivo” Portal Digital: Quaderns Digitals.Net Servicio Para Autores.  
[http://www.quadernsdigitals.net/datos\\_web/hemeroteca/r\\_1/nr\\_751/a\\_10212/10212.html](http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_1/nr_751/a_10212/10212.html) Fecha de consulta 19/08/09

vinculación entre la universidad y el Sector Productivo. Ellos tomaron decisiones acerca de los mecanismos del mercado mundial, en relaciones internacionales, y aún en asuntos de política interna de otros países. En cambio los países menos desarrollados debieron reforzar su sistema científico tecnológico y están promoviendo la vinculación entre la universidad y el sector productivo, con la intención de prepararse para poder responder a los desafíos de la sociedad moderna y para integrarse a la globalización de la economía mundial”.<sup>13</sup>

“En los países industrializados la eficacia y calidad de la universidad depende fundamentalmente de las articulaciones establecidas con la sociedad; en cambio en América Latina la universidad y el sector productivo evitaron ésta relación debido a que la universidad teme desvirtuar sus funciones propias y el sector productivo presenta marcados prejuicios respecto del carácter académico de los universitarios, a los cuales perciben alejados de la realidad de la producción”.<sup>14</sup>

Sin embargo, en los últimos años de la década de los ochenta y principios de los noventa se dio mayor importancia a ésta vinculación, en América latina propiciada por la nueva situación internacional, particularmente en lo concerniente a la globalización económica, que exige un elevado nivel de eficiencia de las instituciones de enseñanza superior, para lo cual la vinculación de la universidad con el sector productivo representa una opción.

Es decir, que se destaca el valor para la empresa del aporte de la universidad, pero, entonces cabe preguntar ¿Está la empresa en condiciones de absorber a los graduados?.

De acuerdo con una investigación realizada por Gibbons para el Banco Mundial en el año 1998, se afirma que para el año 2020 el 90% de

---

<sup>13</sup> Ibídem.

<sup>14</sup> Ibídem.

la mano de obra estará ocupada en la micro, pequeña y mediana empresa, tanto en el sector industrial como en el de servicios.<sup>15</sup>

Las unidades de producción de bienes y servicios serán más automatizadas y requerirán trabajadores calificados, lo que llevará a un desplazamiento paulatino de la mano de obra no calificada. Para enfrentar el problema del desempleo, la recalificación de la fuerza de trabajo jugará un rol de primera importancia, en el cual las universidades, junto a otras instituciones de capacitación laboral, ocuparán un lugar estratégico ya que a futuro se espera que la vinculación entre educación y sector productivo se inscriba en el marco de la complementación de políticas y programas de desarrollo social y económico en los sectores agropecuario, industrial y de servicios, y las políticas y programas de desarrollo educativo.

Las universidades son organizaciones especializadas en dotar de ciertas capacidades intelectuales y actividades socialmente destacables a los jóvenes, antes de que éstos asuman responsabilidades en la vida social y en el trabajo. A ellas les corresponde la responsabilidad de preparar a sus egresados para que asuman desde los primeros años de su formación profesional la responsabilidad de enfrentarse al ámbito laboral con los elementos necesarios y suficientes sea para incorporarse al mercado de trabajo o para crear sus propias fuentes de empleo y esto sólo será posible si no permanecen aisladas del ambiente laboral en el que la mayoría de sus egresados van a trabajar.

Al contratar profesionales que carecen de las habilidades requeridas en el puesto que van a ocupar las empresas reducen sus niveles de competitividad y aumentan el gasto de capacitación. En muchos casos

---

<sup>15</sup> Gibbons Michael, "*Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*", Secretario General Association of Commonwealth Universities. Conferencia mundial a la educación superior UNESCO 1998  
<http://www.uv.mx/departamentalizacion/lecturas/papel/papel/Lectura%205.%20Pertinencia%20de%20la%20educacion%20superior%20en%20el%20siglo%20XXI.pdf> Fecha de consulta: 06/08/09

éstos profesionales carecen de éstas habilidades no por el contenido de los planes y programas de estudio que cursaron en las instituciones educativas sino por el ambiente y el modo en que aprendieron, que frecuentemente están aislados del medio laboral.

¿Qué pueden hacer las universidades para paliar estas dificultades? Según un informe dado por la directora de la UNESCO las universidades bien posicionadas deberían tener, por un lado compromiso social, también compromiso con la Innovación, con la transferencia de conocimiento al sector productivo, con la agregación de valor a procesos y servicios y con la formación de un de un estudiante con una nueva mentalidad y cultura emprendedora.<sup>16</sup>

"El objetivo de la vinculación, desde el punto de vista de la universidad, debe entenderse como el mecanismo que ayuda a elevar la calidad de la investigación y de la docencia universitarias y a lograr su mejor integración con las necesidades sociales.

Desde el punto de vista de la empresa, la vinculación tiene como objetivo elevar la competitividad en el mercado a través del incremento de la productividad de procesos que aseguren una mayor producción de bienes y servicios por medio de la tecnología transferida desde la universidad, que corresponde en la mayoría de los casos a innovaciones tecnológicas que aseguran productos de mejor calidad y de menores costos".<sup>17</sup> Generando así un proceso de desarrollo sustentable y de inserción competitiva de nuestros países en la que hoy se llama sociedad del conocimiento.

---

<sup>16</sup> Gazzola Ana Lucia, Directora de la UNESCO. *"Relación Universidad, Empresa, Estado"*. Edición digital: Universia Colombia, 21/05/2008 Fecha de consulta 3/08/09. [http://www.universia.tv/ES/VIDEO/175156\\_RELACION-UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO-FLV](http://www.universia.tv/ES/VIDEO/175156_RELACION-UNIVERSIDAD-EMPRESA-ESTADO-FLV)

<sup>17</sup> Acuña Patricia, *"Vinculación universidad – sector productivo"*, en Revista de la educación superior No. 87, julio – septiembre 1993, Editorial ANUIES, México, pp 125-150.

En los países de gran desarrollo, el estado en sus diversas manifestaciones (nacional, provincial, municipal), forma con las universidades y con las empresas públicas o privadas, un conjunto armónico. Como las patas de un trípode, sustenta buena parte de la actividad del país. Sin embargo, esta acción coordinada es todavía muy débil en Argentina.<sup>18</sup>

Esta tesis, toca un tema estratégico dentro de la agenda universitaria, el conocimiento es el motor de las civilizaciones, los países del subdesarrollo necesitan una participación más activa para participar del escenario internacional.

El desafío para la gestión del Estado pasa no sólo por no impedir, sino facilitar la acción empresarial, destrabando para ello trabas burocráticas y legales.

Es por esto que consideramos de suma importancia conocer a fondo este sistema y su correcta vinculación y funcionamiento para poder actuar de forma estratégica, con el fin de generar un espiral virtuoso y optimizar su funcionamiento.

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.<sup>19</sup>

Por ello las universidades y las empresas deben mantener entre sí una intercomunicación continua por conveniencia mutua y obtención de beneficios para ambas partes y la tarea del estado debe estar presente, para facilitar el camino hacia la productividad y desarrollo sustentable.

---

<sup>18</sup> Sobrevila Marcelo Antonio, Ing. Mecánico y Electricista *"El estado la universidad y la empresa: Una coordinación todavía muy débil en Argentina"* [http://www.cpic.org.ar/pdf/boletin392/Tecnica\\_formacion.pdf](http://www.cpic.org.ar/pdf/boletin392/Tecnica_formacion.pdf)  
Fecha de consulta: 03/ 08/09

<sup>19</sup> Instituto Andino de Sistemas, *"¿Qué es el Pensamiento Sistémico?"* *Sistémica institucional.* <http://www.iasvirtual.net/queessis.htm>  
Fecha de consulta: 03/ 08/09

---

Según Villareal,<sup>20</sup> los propósitos o fines precisos que deben cumplir la vinculación universidad - empresa son, entre otros, los siguientes:

- Establecer una comunicación más estrecha y frecuente entre las universidades y sus egresados ocupados en las empresas, como canal de retroalimentación para que las universidades conozcan mejor las cambiantes necesidades de las empresas en materia de aprovechamiento del conocimiento tecnológico y, de manera simétrica, para que el personal educado profesionalmente de las empresas se entere con igual oportunidad acerca del conocimiento tecnológico disponible en las universidades.
- Promover la investigación tecnológica por contrato entre las empresas y las universidades.
- Afinar la concordancia de los programas y métodos educativos con las capacidades que las empresas requieren de sus profesionales y técnicos.
- Llevar y traer conocimientos y avances técnicos entre universidades y empresas, pues cada una de ellas tiene en estos aspectos, en diferentes momentos y temas, alguna ventaja sobre su contraparte, y por tanto algo útil que ofrecer para su correspondiente misión.
- Desarrollar conjuntamente criterios y métodos para evaluar conocimientos y habilidades relevantes para fines laborales y sociales.

---

20 Villareal Gonda, *"La Relación Industria – Universidad: algunas consideraciones sobre el caso mexicano"*, Revista: Educación Superior No. 93, enero – marzo 1995, Editorial ANUIES, México, pp. 47-81.

- Atenuar el desconcierto o la sorpresa traumática que en los jóvenes produce el paso brusco de la escuela al trabajo.
- Resolver problemas de las empresas con el conocimiento científico acumulado en las universidades, mediante la creatividad de los jóvenes a quienes éstas educan,

A las conclusiones anteriores y posiblemente algunos más, conviene considerar cuando se habla de la vinculación entre universidades y empresas.

## **1.2. Algunas Consideraciones Parciales:**

Las universidades se encuentran en un proceso de redefinición de su papel académico y de su compromiso social, pues son agentes de transformación y de cambio que pueden contribuir al desarrollo social del país. Desde esta perspectiva, la vinculación de la educación superior y el sector productivo y el estado, debe establecerse reconociendo y respetando las diferencias de papeles y tareas que a cada uno le corresponde.

Lo anterior supone que las universidades, deben asumir un papel más dinámico, crítico, flexible, autosuficiente, moderno e innovador.

El sector productivo, por su parte, necesita definir sus propósitos y requerimientos de formación de recursos humanos, de investigación y desarrollo tecnológico, así como asumir los costos que tales acciones implican. "Ha de distinguir la necesidad de soluciones inmediatas y la creación de una capacidad tecnológica más amplia y a largo plazo, en una visión de planeación estratégica".<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Arredondo Galván, *"La educación superior y su relación con el sector productivo"*. En revista de la educación superior No. 76, octubre – diciembre 1990, Editorial ANUIES, México, pp 103-130.

El Estado, por su parte, es el agente que va a viabilizar el marco legal y regulatorio que permite la transferencia de conocimiento.

Por lo anteriormente expuesto, puede concluirse, que de la comunicación cercana y continua entre universidades, empresas y el estado, depende que la educación siga siendo un factor de movilidad social, y que los cuadros profesionales formados en las universidades, encuentren cabida en las actividades productivas del país contribuyendo, de esta manera, al crecimiento de la economía nacional, la responsabilidad y compromiso frente a la sociedad.

---

Problemas de formación de recursos humanos para el desarrollo tecnológico y alternativas de solución". En revista de la educación superior No. 76, octubre – diciembre 1990, Editorial ANUIES, México, pp 103-130.

---

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 25  
industriales argentinas a través de consorcios de exportación.

## Capítulo 2:

### Las Pequeñas y Medianas Empresas y el Proceso de Internacionalización

En este capítulo, se definirá que es una PyME y cuál es su importancia dentro del desarrollo de la economía del país, se abordará el tema de la Internacionalización de las empresas en general, la importancia de la misma dentro de la estrategia general de la organización, y también las características y beneficios de conformar un Consorcio de exportación para desarrollar este proceso.

#### 2.1. ¿Qué es una PyME?

La definición de PyME varía según la realidad económica y social de cada país, en algunos lugares, se tiene en cuenta el número de personas empleadas, variando él número de acuerdo al país o tipo de industria, otras de las variables que se tienen en cuenta es la facturación de venta anual. Actualmente, la clasificación que utiliza la Sepyme para definir a las Pequeñas y Medianas Empresas está fijada en la variable, ventas anuales promedio de los últimos tres ejercicios, siendo diferente el corte según el sector al cual pertenezca la firma.

En el siguiente cuadro, podemos observar los montos de las ventas anuales según tamaño y sector de las distintas empresas, para diferenciar las distintas categorías:

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.500	\$ 480.000
Pequeña empresa	\$ 3.040.000	\$ 7.500.000	\$ 11.100.000	\$ 3.366.000	\$ 3.000.000
Mediana empresa	\$ 18.240.000	\$ 60.000.000	\$ 88.800.000	\$ 22.440.000	\$ 24.000.000

Cuadro 1 - Clasificación PyME, montos anuales según tamaño y sector. Obtenido de Sepyme.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

Dicho lo anterior y teniendo en cuenta que el sector que hacemos referencia es el industrial, queremos destacar las ventas mensuales por categoría.

Tamaño	Sector Industrial
Micro Empresa	\$104.166,66
Pequeña Empresa	\$625.000,00
Mediana Empresa	\$5000.000,00

Cuadro 2 - Categorías de empresas industriales según ventas mensuales.

En las economías de mercado, las empresas pequeñas y medianas incluidos los micro emprendimientos constituyen una parte sustancial de la economía, debido a que tienen efectos socioeconómicos importantes que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.<sup>23</sup>

## 2.2. PyMEs Industriales Argentinas

A continuación, se presentan algunas características de las PyMEs industriales Argentinas, que se identifican en muchos de los aspectos con las PyMEs reveladas. Esta caracterización esta basada en la investigación realizada por Gabriel Yoguel para la CEPAL.<sup>24</sup>

---

<http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=32&btn=214>. Fecha de consulta 13/11/08

<sup>23</sup> Farinelli Sergio, "Sistemas locales de innovación: las empresas PyMEs metalmecánicas de Tandil 1995 – 2005" Portal Digital: Eumed.Net - Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales  
[www.eumed.net/libros/2008b/397/La%20Importancia%20de%20las%20PyMEs%20en%20Argentina.htm](http://www.eumed.net/libros/2008b/397/La%20Importancia%20de%20las%20PyMEs%20en%20Argentina.htm) - Fecha de consulta 30/12/08

<sup>24</sup> Yoguel Gabriel, "Desarrollo de ventajas competitivas: PyMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia" Portal digital: Comisión Económica para América latina y el Caribe. Revista de la CEPAL N° 9 2 08/07  
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/29585/LCG2339eYoguel.pdf> - Fecha de consulta 17/12/08

Las PyMEs son predominantemente empresas familiares. Cerca del 70% de las empresas son de este tipo de organización, alcanzando a valores próximos al 85% en los establecimientos pequeños y a cerca del 50% en las empresas medianas. Una parte muy considerable de las firmas 45% aún está siendo conducida por la generación fundadora y en aproximadamente un tercio de los casos se verifica una gestión empresarial compartida entre la primera y la segunda generación de propietarios.

La mayoría de las PyMEs industriales tienen una antigüedad mínima de 20 años. Casi el 60% de los establecimientos PyMEs han sido fundados antes de 1970. En oposición, sólo un 12 % de las empresas industriales son establecimientos creados en los últimos diez / doce años. Las empresas relevadas tienen más de 30 años de antigüedad. En cierta medida, esto se condice con los períodos de mayor crecimiento industrial Argentino y con las etapas que, dadas las características sectoriales del desarrollo manufacturero, más incidieron en la expansión de empresas pequeñas y medianas. Las empresas nuevas son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación. Las PyMEs centran conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica. La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa 60% o incompleta 20%.

La mayoría de las firmas PyMEs muestra una trayectoria tecnológica estructurada sobre la base de sucesivas inversiones incrementales, que se concretan a lo largo de un prolongado período. La gestión empresarial de las PyMEs es centralizada, con evidencias de predominio de las habilidades sustentadas en la fabricación. La toma de decisiones en las empresas PyMEs Argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados por ejemplo cámaras o consultores. Esto se traduce con la escasez de empresas con

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 28  
industriales argentinas a través de consorcios de exportación.

las que cuenta el Programa de Investigación y Desarrollo Regional, de la universidad para llevar a la práctica acciones de este tipo.

Además, las PyMEs han tendido a ampliar su mix de producción como respuesta a la situación de crisis de los últimos años, manteniendo un alto nivel de integración vertical. En la industria Argentina es muy limitada la práctica de subcontratación. Las empresas PyMEs tienden a fabricar muchas de las partes y piezas que requieren para cada bien producido, lo cuál no sólo plantea un problema de eficiencia-escala óptima sino que obliga a mantener un muy diversificado stock de equipamiento. Por otro lado, la falta de un claro mercado de subcontratación impide que estas empresas tengan una conducta más decisiva en materia de especialización. A pesar de ciertos cambios recientes, la modalidad de subcontratación sigue siendo vista como una modalidad de atender demandas cuando exceden la capacidad productiva de la empresa, es decir como subcontratación de capacidad.

Las PyMEs tienen un claro sentido de orientación productiva hacia el mercado interno nacional. Del total de las empresas del rubro metalmecánica, en general, solo el 20% han exportado más del 10% de la producción en los últimos años. La mayoría ellas carece de estrategias empresariales a mediano plazo. El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo, un número muy importante de PyMEs tienen una escasa comprensión de esto. Si bien, saben que hoy, es sumamente importante el proceso de internacionalización e inserción externa, las PyMEs sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresariado que aún continúa presente. Solo un reducido grupo de empresas considera clave realizar cambios tecno-organizativos a mediano y largo plazo para tener éxito y poder así proyectar su inserción externa.

Sin embargo, a pesar de la problemática que enfrentan las empresas industriales, son el semillero creativo y un eslabón fundamental en el desarrollo sustentable del país. Debido a que tienen la capacidad para actuar de forma apropiada, a los cambios en el mercado internacional, adaptando los de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, entre otros factores.

Algunas de las características que diferencian a la pequeña empresa de las demás categorías (micro, mediana y grande), son las siguientes.<sup>25</sup>

- Ritmo de crecimiento, por lo general es mayor que el de las micro empresas y también incluso que la grande.
- Mayor división del trabajo, (que la micro) originada por una mayor complejidad de las funciones y de problemas que se presentan, lo cuál requiere una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización, (que la micro) en lo relacionada a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Esta en plena competencia con empresas similares.
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene alto grado de mecanización y tecnificación.
- Capacitada para abarcar el mercado local, regional y nacional, especialmente con la oportunidad que ofrece internet, para traspasar fronteras.

A la vez, las PyMEs tienen esa característica de universo complejísimo tanto aquí como en los países industriales u otros países en desarrollo. Dentro de esa categoría se incluyen realidades tan diversas como las empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con

distintos grados de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, la industria del artesanado, empresas con tecnologías de punta, empresas declinantes con tecnologías obsoletas, empresas que conviven, compitiendo o complementándose con empresas grandes. La complejidad aludida pone en tela de juicio la utilidad de usar una categoría tan heterogénea para abordar los problemas específicos.<sup>26</sup>

Entre las virtudes de las PyMEs destacamos las siguientes:

- Flexibilidad.
- Pioneras.
- Garantía de Progreso.
- Innovadoras y creativas.
- Equilibran la sociedad.
- Importantes empleadores.
- Sostén de la demanda.
- Contribuyentes impositivos.
- Evitan la concentración.
- Permiten el equilibrio regional.
- Dinamizan la economía.
- Ayudan a la movilidad social.
- Aportan a la productividad global.

Entre las debilidades acentuamos las siguientes:

- Volatilidad.
- Sensible a entornos negativos.
- Desinformadas y no comunicadas.
- Bajo volumen.
- Retraso tecnológico.

---

<sup>25</sup> Fleitman Jack, *"Negocios Exitosos"*, Mc Graw Hill Interamericana, editores, 2000, México, PG. 22 Fecha de consulta: 12/10/08

<sup>26</sup> Anónimo, *"Las PyMES en la Argentina"* Portal digital Fiel [www.fiel.org/publicaciones/Documentos/doc47.pdf](http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/doc47.pdf) Fecha de consulta: 13/11/08

- Problemas de acceso al financiamiento.
- Carencia de estrategia.
- Dificultades de gestión.
- Aislamiento.
- Baja productividad.
- Exceso de jerarquía y autoritarismos.
- Falta de comunicación interna.
- Crecimiento no planificado.

### **2.3. Internacionalización**

El continuo proceso de cambio en el entorno económico, la profundización de la globalización y el desarrollo de la economía del conocimiento<sup>27</sup>, está estimulando sistemáticamente a las empresas hacia el reto que supone la salida a los mercados exteriores. La nueva economía, con el intenso proceso de globalización y avances tecnológicos experimentados por los países desarrollados, viene generando contextos altamente inciertos y competitivos. Como consecuencia de dicha incertidumbre y elevada competencia surge la necesidad de mayor flexibilidad e innovación en los procesos de salida a los mercados exteriores.

Dentro del amplio campo que representa el ámbito supranacional de la empresa, la estrategia de entrada en los mercados internacionales es uno de los puntos que mayor interés viene suscitando en las PyMEs. Para la inmensa mayoría de las empresas el proceso de internacionalización supone un periodo relativamente largo de tiempo más que de penetración

---

<sup>27</sup> La Economía del conocimiento se caracteriza por utilizar el conocimiento como elemento fundamental para generar valor y riqueza por medio de su transformación a información. Anónimo. Anónimo, "Economía del conocimiento" Portal digital Wikipedia. Enciclopedia Libre. [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_del\\_conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_del_conocimiento). Fecha de consulta: 16/12/08

rápida.<sup>28</sup> En este sentido, los conocimientos técnicos que aporta la universidad a través del Programa de Investigación y Desarrollo Regional, resultan congruentes para encauzar a las empresas en el camino de la competitividad.

En este sentido, “la internacionalización es un proceso cultural por medio del cuál las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países, fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.”<sup>29</sup> Relacionamos que el proceso resulta beneficioso en doble sentido, dado que el aprendizaje que se desarrolla en las diferentes fases, como también, el grado de compromiso de las partes, aumenta a medida que incrementa el conocimiento de mercados externos como así también el nivel de experiencia internacional. Además es cultural porque es responsabilidad de la organización en su conjunto y termina afectando el modelo de negocio en el mercado doméstico para las empresas, como así también para los alumnos comprometidos con este tipo de Programa que permite implementar la teoría en casos reales.

Lo dicho anteriormente, confirma que una decisión de este tipo, no es un cambio de hoy para mañana. Tampoco es una exportación, que sería hacer lo mismo que en nuestro país pero en un mercado nuevo. Es adaptar lo que sabe hacer la empresa a las necesidades / oportunidades del nuevo mercado desde el punto de vista del consumidor y utilizando las herramientas que aporta el Marketing estratégico entre otras afines y complementarias que hacen a la administración exitosa de los negocios internacionales. La entrada en los mercados internacionales significa una

---

<sup>28</sup> Escolano Asensi Carmen, Belso Martínez José Antonio, “ *Internacionalización y PyMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante*”. Revista Asturiana de Economía - rae N° 27 2003. Fecha de consulta 16/11/08  
[www.catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Internacionalización%20y%20PYMES.pdf](http://www.catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Internacionalización%20y%20PYMES.pdf)

<sup>29</sup> *Ibidem*.

de las decisiones más importantes, en pro de lograr las metas presentadas en la estrategia global de internacionalización. Esto depende de la capacidad de superación de un conjunto de barreras externas e internas. Las primeras barreras a superar son las alteraciones escasamente predecibles en la economía, tipos de cambio, gustos de los consumidores o en el entorno competitivo. Mientras que las segundas emergen ante falta de compromiso de la alta dirección, debilidades en la organización o la gestión, acceso insuficiente a la información, reducido tamaño de las empresas e incluso por la falta de tradición exportadora.<sup>30</sup> Siendo estas últimas, las barreras relacionadas a la falta de planeación estratégica dentro de la organización, el principal interés de esta investigación y donde el Programa de Investigación extiende un puente de compromiso y cooperación.

Si bien, la estrategia de exportación presenta una serie de ventajas, como es la eliminación de los costes asociados al establecimiento de operaciones en otros países y la obtención de economías de escala, consecuencia de la centralización de la producción en un único país.

No obstante, no es más recomendable, para las empresas que inician su actividad exportadora, debido a que una de sus desventajas más notables está en los costes relacionados con el asesoramiento especializado para llevar adelante esta operatoria, conocer las características del mercado receptor para adaptar los productos y diseñar una comunicación apropiada, además de los gastos de transporte, barreras arancelarias, y potenciales problemas con agentes locales con responsabilidades en actividades de marketing. La opción más recomendable, es unir fuerzas a través de un Consorcio de Exportación.

---

<sup>30</sup> *Ibidem*.

## 2.4. La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

Como contribución a destacar para el desarrollo de la capacidad exportadora de las PyMEs argentinas, es necesario mencionar a SEPyME: la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa tiene como función diseñar, implementar y supervisar políticas públicas y su objetivo es impulsar el desarrollo de las PyMEs y de avanzar hacia la integración de la estructura productiva Argentina.

Su propósito es favorecer la recuperación del tejido productivo regional, promoviendo el desarrollo sectorial, desarrollar la cadena de valor, la creación de nuevas empresas y la generación empleo.

Para ello, dispone de diversas herramientas adaptadas a las necesidades de cada empresa<sup>31</sup>:

- 1- **Asistencia financiera según tamaño de empresa:** a través de la Dirección Nacional de Asistencia Financiera (DINAF), la Sepyme, ejecuta una serie de programas y líneas de trabajo que focalizan su atención en facilitarle a las Pequeñas y Medianas empresas el acceso al crédito.
  - Créditos para proyectos de inversión e innovación: Fondo Nacional de Desarrollo para la PyME (Fonapyme).
  - Crédito bancario a corto y mediano plazo para capital de trabajo, bienes de capital y proyectos de inversión: Régimen de Bonificación de Tasas de Interés (RBTI).
  - Crédito bancario a mediano y largo plazo para bienes de capital y proyectos de inversión: Programa Global de Créditos a las PyMEs (PGC).

---

<sup>31</sup> Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. <http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=32&btn=214>. Fecha de consulta 19/09/09

- Acceso al financiamiento, alternativas al financiamiento bancario: Sociedades de Garantías Recíprocas ( SGR).
- Otras alternativas de financiamiento para las PyMEs: Mercado de Capitales.

**2- Apoyo a la capacitación y asistencia técnica:** el programa tiene como objetivo contribuir al crecimiento económico sostenible de la Argentina a través de la mejora de la competitividad y el incremento de la generación de valor agregado local por parte de las PyMEs.

El Programa dispone de las siguientes herramientas:

- Apoyo Directo a Empresas.

Su propósito es facilitar el acceso a los servicios profesionales de asistencia técnica, orientados a fortalecer la competitividad en las áreas de exportación, sustitución de importaciones e integración de cadena de valor con clientes y proveedores, potenciando la competitividad e incrementando su presencia en el mercado.

- Apoyo a Sistemas Productivos Locales.

Su propósito es apoyar a los sistemas productivos locales a partir de la premisa de que la competitividad de una empresa no sólo depende de las condiciones de su entorno macroeconómico y del mercado internacional, sino también de su capacidad de cooperar con otras empresas e instituciones públicas y privadas, en el marco de una estrategia común. Su misión es *promover el desarrollo local sustentable* enmarcado en la planificación estratégica por sistemas productivos locales y *promover la integración de los distintos tejidos productivos* a nivel regional mediante el fomento del trabajo asociativo de empresas, sector público (nacional, provincial, municipal), instituciones académicas y de investigación y desarrollo (públicas y privadas).

- Apoyo a la Actividad Emprendedora.

Orientado a las empresas nuevas con potencialidad de crecimiento, su finalidad es crear una red de instituciones que brinden servicios especializados de apoyo a emprendedores y nuevas empresas y desarrollar el mercado de servicios orientados a empresas jóvenes y emprendedores con vocación de crecimiento.

- Plataforma Institucional.

Orientado a consolidar la estructura de asistencia a las PyMEs e implementar de manera descentralizada los instrumentos de política pública de apoyo a las empresas en todas las regiones del país.

### **3- Instrumentos de promoción de exportaciones.**

La Dirección Nacional de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior se propone promover acciones en el territorio, interactuando con los distintos actores, a fin de impulsar la expansión y diversificación de la estructura productiva en las regiones.

- Red de Agencias: su misión es brindar asistencia homogénea y promover el desarrollo económico local.
- Sistemas Productivos Locales: es un programa que brinda apoyo técnico y financiero dirigido a PyMEs que constituyan bloques productivos, o que integren otros tipos de articulación vertical u horizontal.

## **2.5. Marco Legal de los Consorcios de Exportación**

La ley 26005 que regula en forma expresa la actuación de las PyMEs a través de los propiamente clasificados, por la normativa legal, como Consorcios de Cooperación. Es un esquema asociativo y una normativa relativamente nueva, de suma importancia para el desarrollo de esta investigación por lo que amerita un análisis riguroso.

El proyecto de ley se presentó el 16 de Diciembre de 2004, y fue

---

aprobado sin debate, porque en ambas cámaras del Congreso, Senado y Cámara de Diputados, salió sin observaciones ni disidencias. Promulgándose de hecho el 10 de Enero del 2005.

Hasta ese entonces, el derecho comercial poseía una larga deuda respecto de la permisión en la formación de contratos asociativos de este tipo de características. Esto generaba una laguna legal que dificultaba la instauración de asociaciones entre empresas, limitando así la necesaria complementación empresaria que muchas veces requiere la compleja economía contemporánea.

Antes de generar este marco legal, para la cooperación de las empresas, se perdían oportunidades de negocios para los empresarios o sino éstos corrían importantes riesgos en su actividad por no estar jurídicamente cubiertos.

La iniciativa legislativa, tubo como fin implantar una figura asociativa que permitiera la configuración legal de entidades, para facilitar la generación de negocios por las pequeñas y medianas empresas. Esta figura, el consorcio de cooperación, es una herramienta para el desarrollo de actividades productivas multiplicadoras de las potencialidades que posee la economía, sin que esto implique inseguridad jurídica o problemas legales para los participantes, como venía sucediendo hasta entonces, debido al vacío legal, en derecho comercial, para este tipo de figuras.<sup>32</sup>

“En una Argentina con alta desocupación y pobreza, la forma más genuina de reducirla es alentando con imaginación e ingenio la creación y el crecimiento de nuevos y mejores emprendimientos productivos. Estos deben ser concretados por quienes se atrevan a generar, en un ambiente hostil y burocrático, nuevas actividades productivas generadoras de

---

<sup>32</sup> Perceval María y Curletti. Mirian, “Proyecto de ley creando la figura del: consorcio de cooperación” EXPEDIENTE NUMERO 1389/04 - 16 de Diciembre de 2004 <http://www.hcdn.gov.ar> Fecha de consulta: 27/04/09

---

fuentes de trabajo. Promover y favorecer la dinámica emprendedora debe ser un elemento clave en la gestión de todos los gobiernos. Partiendo de este convencimiento es que se propone esta ley.”<sup>33</sup>

El mecanismo habitual para superar las limitaciones de las pequeñas empresas es la cooperación entre empresas, este tipo de relación entre empresas cuenta con un marco legal adecuado a partir de la sanción de ley 26005 a principios del 2005. Este instrumento es de particular relevancia para las PyMEs exportadoras. Generar un marco legal que posibilite la asociación entre pequeños productores fue el primer paso en esa dirección, aunque aun queda un largo camino por transitar en su desarrollo y consolidación ya que por ser una herramienta relativamente nueva, existe gran desconocimiento por parte de algunos empresarios tanto en el área de su implementación como por los resultados obtenidos, en este punto queda demostrado, una vez más, el aporte logrado por el Programa Desarrollo Regional y Negocios Internacionales, en la difusión e implementación de los haberes académicos en pos del desarrollo regional.

Las condiciones macroeconómicas de la Argentina obligan a pensar y planificar el desarrollo del comercio exterior de una manera más sistemática que en el pasado, ya que la necesidad de incrementar el volumen y el valor agregado de la producción nacional esta relacionada hoy, más que nunca, en las exportaciones.

Por otro lado es bueno destacar que la figura asociativa no posee reglamentaciones excesivas, es amplia en su forma de conformación, flexibilidad en su constitución y modos de actuación, entre otras cualidades, elementos indispensables en el desenvolvimiento de las distintas actividades que el país necesita para su desarrollo.

---

<sup>33</sup> Perceval María y Curletti. Mirian, “Proyecto de ley creando la figura del consorcio de cooperación” EXPEDIENTE NUMERO 1389/04 - 16 de Diciembre de 2004 <http://www.hcdn.gov.ar> Fecha de consulta: 27/04/09

## 2.6. Consorcio de Exportación

La característica más significativa de la formación de un Consorcio de exportación, es el agrupamiento de empresas para unir sinergias y aumentar la competitividad, reduciendo los riesgos y costos de la internacionalización. Además un Consorcio de exportación es:

- Un centro de servicios estratégicos para la internacionalización de las empresas.
- Una herramienta para incrementar la cultura exportadora.
- Un instrumento para el aumento de la competitividad del país.

La formación de un Consorcio de exportación es imprescindible para maximizar los recursos que cuenta la PyME que decide iniciarse en este camino. Al unir recursos se minimiza el riesgo que supone depender de pocos proveedores y por otro lado subsanar el problema de la falta de personal calificado ya que se puede investigar mercados internacionales de interés para el grupo y compartir la información sobre los mismos; aumentar el volumen de producción abriendo también el abanico de posibilidades; y mejorar las negociaciones y contrataciones; permitiendo desarrollar una marca en conjunto con mayor impacto y menor costo.

Para su buen funcionamiento, es fundamental elaborar de un reglamento interno, donde se expliquen las normas generales de funcionamiento del grupo. También se debe desarrollar la personalidad del mismo a través de un nombre que identifique, definir la misión del grupo y plantear los objetivos a seguir, como así también, diagramar las acciones necesarias para lograr dichos objetivos. Asimismo, es necesario contar con un fondo operativo en común y definir las funciones y obligaciones de los miembros y del coordinador, para facilitar los procedimientos a la hora de tomar decisiones. La definición de obligaciones respectivas de los

miembros entre si y de estos frente a terceros es fundamental para acciones futuras pero que deben tenerse en cuenta cuanto antes.

### **2.6.1. Tipos de Consorcio según su Objetivo**

Los Consorcios de exportación, según su nivel de evolución y desarrollo persiguen distintos objetivos, estos pueden ser, Consorcios de promoción o Consorcios de venta.

Los Consorcios de promoción, son un mecanismo ideal para la etapa inicial de internacionalización PyME. En la primera etapa, es fundamental participar en ferias y misiones comerciales; por lo que resulta muy valioso contar con información precisa, la investigación de mercado es fundamental, de la misma manera, la búsqueda de agentes, distribuidores o contrapartes comerciales. Lo fundamental en esta etapa, es dar a conocer el producto y captar clientes.

Para su buen funcionamiento, es necesario contar con un coordinador que brinde al grupo asistencia legal, financiera y administrativa; como así también asistencia en materia: arancelaria, transporte, seguro y normas técnicas. También el coordinador, es el responsable de realizar una evaluación del riesgo del comprador, es muy importante la solvencia y buena reputación de los mismos; además realiza consultoría para licitaciones y brinda apoyo y capacitación pertinente a cada empresa con el fin de mejorar constantemente el rendimiento del Consorcio y la evolución del mismo. Un buen coordinador, además, brinda información para facilitar el acceso a subsidios estatales y privados para desarrollar la actividad externa.

Por otro lado, los Consorcios de ventas pueden tener distintas características de funcionamiento, así las empresas le venden al Consorcio, o bien, el Consorcio recibe los pedidos y luego vende, encargándose de toda la comercialización externa. Es muy importante,

---

desarrollar una marca única, para todos los productos de las distintas empresas, que potencie la entrada en los mercados elegidos.

Otra clasificación de los Consorcios es con relación a los miembros, este puede responder, a un único sector Ej. Automotriz, o a varios sectores, automotriz y cerrajero, desarrollar un solo producto, o representar una región, como por ejemplo productos patagónicos.

Clasificación según la categoría de los miembros:

- Monosectorial
- Plurisectorial
- Monoproducto
- Regional

#### **2.6.1.1. Ventajas y Desventajas de la Participación**

Uno de los primeros desafíos que debe superar un Consorcio es la desconfianza mutua, el exceso de individualismo y falta de homogenización de los participantes. Es prioritario elegir un gerente dentro de los participantes, para desarrollar un plan de trabajo en donde los esfuerzos estén enfocados al largo plazo, es necesario que los miembros del Consorcio piensen en el desarrollo integral de la empresa y no como una estructura útil solo para ventas.

Entre las principales ventajas de la participación es la reducción del costo de la inexperiencia ya que se desarrolla un aprendizaje en conjunto como así también reducción de costos y de gastos generales de exportación y logística. Es fundamental recibir capacitación y servicios de consultoría en forma permanente. Esto mejora la capacidad para competir en los mercados internacionales debido a una mayor escala de operaciones.

## 2.7. Algunas Consideraciones Parciales.

El presente capítulo tiene por finalidad describir el contexto empresario, a través de sus características y posibilidades, con especial referencia a las dificultades de desarrollo auto sustentable, desde el que se extrajeron los casos testigo motivo de la tesis. Durante el mismo se fueron presentando algunas conclusiones que se sintetizan a continuación para fundamentar la conclusión del capítulo.

- Afectadas por el proceso de globalización las empresas se ven tentadas a internacionalizarse en pos de su crecimiento y desarrollo.
- Una de las mayores limitaciones de las PyMEs para acceder a mercados internacionales es, justamente, su tamaño. La falta de escala, es una constante limitación en empresas medianas cuando buscan acceder a mercados externos.
- Este proceso implica un cambio cultural de la organización. Ya que no se trata de vender afuera como una exportación a secas, sino que se trata de desarrollar mercados internacionales con todo lo que esto significa. No debemos ver la Internacionalización como un fin para lograr ampliar el mercado sino como un medio, teniendo en cuenta todo el esfuerzo que esto supone, como una construcción de negocio a largo plazo.
- Por otro lado, dado el perfil exportador de la Argentina el segmento que reúne más potencialidad es, sin duda, el constituido por las pequeñas y medianas empresas. Una de las limitaciones observables en los exportadores PyME es la falta de sistematicidad en las exportaciones. Esto es, no venden con regularidad en el exterior su producción (el 54 % de las PyMEs son exportadores inconstantes, el 29 % esporádicos y sólo el 17 % restante son

persistentes). Una de las razones de esta conducta es la limitación en la escala de producción que les impide el abastecimiento regular. La cooperación entre empresas es una solución eficiente para este problema.<sup>34</sup>

- La diversificación de grupos asociativos es un aporte a todas luces apropiado para favorecer el desarrollo de las empresas, y por ende propiciar el crecimiento de nuestro país. La complementación interempresaria es un elemento estimulante de la actividad económica
- Los Consorcios de exportación, son una buena alternativa, para las empresas con pocos recursos y escaso personal capacitado en negocios internacionales, a la hora de unir fuerzas u obtener conocimientos acerca de la comercialización internacional en los distintos mercados. Contar con un gerenciamiento en común para atender las acciones de promoción y las gestiones comerciales, compartir representantes, agentes y vendedores en el exterior y fortaleciendo la capacidad de negociación con clientes y proveedores, como también mejorar el acceso a servicios tales como: estudios de mercado, impresión de material gráfico, entre otros.
- En este sentido, el aporte de los conocimientos técnicos universitarios, puestos en práctica a través del Programa de Investigación cumple un papel destacado y beneficioso para cada una de las partes involucradas.

\*\*\*

Dadas estas características es posible sacar algunas conclusiones que de ellas derivan. En primer lugar, las pequeñas y medianas empresas

---

34 Perceval María y Curletti. Mirian, "Proyecto de ley creando la figura del consorcio de cooperación" EXPEDIENTE NUMERO 1389/04 - 16 de Diciembre de 2004 <http://www.hcdn.gov.ar> Fecha de consulta: 27/04/09

con vocación exportadora siendo un segmento vital para la economía del país, no solo en términos de producción sino de generación de empleo, por la carencia de una capacitación adecuada para desempeñarse en el medio globalizado pierden competitividad. Entonces se hace necesario implementar estrategias eficaces de capacitación y formación de los empresarios en marketing estratégico, negocios internacionales y otras disciplinas y técnicas afines, a los fines de ponerlos en pie de igualdad con sus competidores. Y cabe tanto al Estado como a la Universidad promover y brindar estos elementos.

Este pensamiento se verá con especial relevancia en el próximo capítulo en el cual se describe el diagnóstico de gestión de los casos testigo que fundamentan esta tesis.

---

## **Capítulo 3: Estudio de los Casos de diagnósticos realizados en las empresas PyMEs**

En este capítulo se realiza un diagnóstico de empresas con la finalidad de conocer el grado de desarrollo de la gestión de cada una para conocer para determinar su capacidad de embarcarse en exportaciones como operación de inversión y de riesgo. Se procura establecer su capacidad para integrarse en consorcios de exportación y eventualmente, los requerimientos de nivelación que cada una de ellas necesite.

Se analizan las empresas en distintas áreas: estructura organizacional, acceso a recursos humanos y organigramas, capacidad financiera, capacidad productiva, contratación de personal capacitado, comunicación estratégica.

Para el análisis se realizaron tres entrevistas personalizadas con el responsable de la dirección en cada empresa. Al efecto se utilizaron cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas que se adjuntan en anexo.

### **3.1. Empresa Quequén**

#### **3.1.1. Diagnóstico Empresario**

Contacto: Alejandro Nicali

Dirección: Mburucuyá 555 (1708) Morón, Pcia. de Bs. As. Argentina

Teléfono/ Fax: (+ 54)(11) 4697-2515

E-mail: [quequensrl@speedy.com.ar](mailto:quequensrl@speedy.com.ar)

Página web: no posee

### 3.1.1.1. Resumen Institucional

**Rubro:** silenciadores y caños de escape, automotor e industrial - Construcciones metalúrgicas.

**Productos:** caños de escape, silenciadores industriales y a medida para grupos electrógenos y todo tipo de curvado de caños.

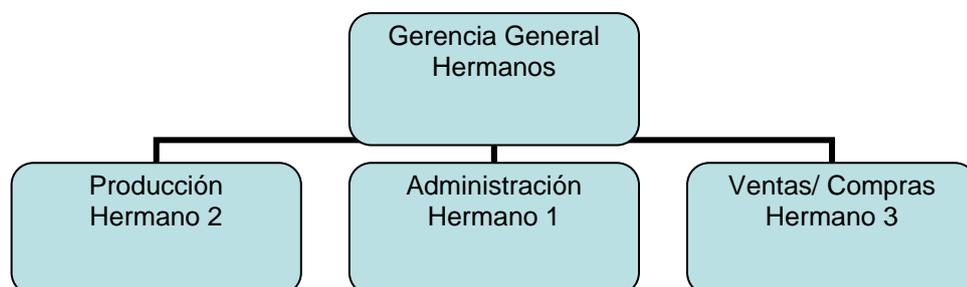
**Misión y Visión:** no tienen una clara visión de donde quieren posicionar la empresa.

**Objetivos de la empresa:** no están claros.

### 3.1.2. Estructura Organizacional de las Empresas Analizada

Quequén es una empresa familiar, fundada en el año 1953, actualmente se ha incorporado la tercera generación. El padre fundador de la misma, se alejó parcialmente de la conducción, dejando a cargo a sus tres hijos, cada uno responsable de un área ventas, administración y producción, cada uno de los hermanos dirige su área sin intervenir en las actividades del otro, también se incorporaron dos nietos al área de ventas. La empresa no cuenta hasta el momento con un organigrama formal. La gerencia general, es compartida entre los tres hermanos, esto genera conflictos de liderazgo y dificulta la toma de decisiones.

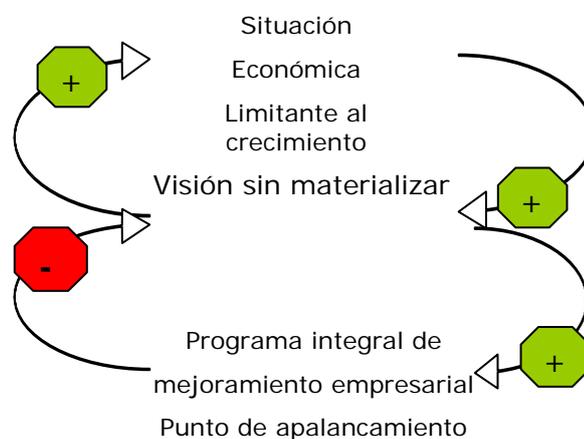
A continuación y a modo de ejemplo se presenta un organigrama de la estructura actual.



Cuadro 3 - Organigrama de la empresa Quequén.

Se observó que la Quequén posee una cultura soñadora caracterizada por la imposibilidad de llevar a la práctica las ideas que surgen. Esto se produce debido a las limitaciones del entorno, por lo que es necesario que las metas se fijen de acuerdo a las capacidades de la empresa. La cultura soñadora es un limitante de crecimiento, ya que no se materializan las ideas en acciones, generando así un círculo vicioso. Esta situación podría revertirse con un Programa de mejoramiento integral, que reduciría el pobre desempeño y el círculo sería virtuoso.

A continuación se presenta el arquetipo que ejemplifica dicha situación.



Cuadro 4 - Arquetipo Sistémico de la situación de Quequén. Limitante de crecimiento.

### 3.1.2.1. Evaluación de Sistema de Recursos Humanos

Entre los recursos humanos de la empresa Quequén, se observó que la fuerza de trabajo está compuesta por diecisiete individuos, que incluyen los tres integrantes familiares que ocupan distintos puestos jerárquicos en la empresa. Esta empresa también se halla dividida en tres áreas básicas: administración, producción y ventas, y con una visión del negocio a corto plazo.

Hermano A + 2 personas	Administración
Hermano B + 6 operarios	Producción
Hermano C + 3 personas	Ventas

Cuadro 5 - Actividades de los familiares de Quequén.

- Se observó que la fuerza de venta está integrada por los nietos del socio fundador.
- No se encontraron líderes. Las decisiones son consensuadas entre los tres hermanos. Cuando se enfrentan con alguna diferencia se generan conflictos difíciles de resolver objetivamente ya que cada hermano responde a un área específica y falta integración.
- Los lineamientos de comunicación son estrictamente verticales entre los empleados a excepción entre los miembros familiares.
- Los sueldos son pagados de forma puntual cada quince días.
- La empresa, no mantiene contratos laborales con sus empleados.
- El sistema de recompensas está implementado sólo en el área de ventas, sueldo más comisión por venta.
- No se realizan capacitaciones.
- Se pudo notar baja motivación en los empleados.
- Se observó poca iluminación y un espacio reducido.

### 3.1.3. Ventaja Competitiva

La mayor ventaja que posee esta empresa respecto del mercado radica en ofrecer productos de muy buena calidad a un costo muy bajo. Eso es lo que los mantuvo en el mercado por tantos años y lo que hoy en día les da la posibilidad de continuar. Es decir, que la metodología de producción está enfocada en los pedidos de los clientes, lo que los obliga a cumplir con las especificaciones requerida.

La limitación está en que tiene muy pocas posibilidades en cuanto al aumento de la demanda del sector del mercado que requiere sus productos.

#### **3.1.4. Evaluación del Sistema de Gestión de Mercado**

**Segmentación del mercado:** la empresa Quequén comercializa sus propios productos; además dispone de un taller propio, de reparación y colocación de caños de escape. Entre sus clientes encontramos distintos perfiles: talleres de escape; fabricantes industriales; talleres de alquileres y mantenimiento de auto elevadores. En lo que respecta a los trabajos a medida los clientes son muy variados (siempre dentro de los rubros construcción, metalurgia y autopartista) requiriendo el producto terminado o sólo el curvado de los caños. Se puede dividir a los clientes en dos categorías: el sector Tallerista: 90 % y el sector de Distribuidores con un 10 %. Estos, se encuentran situados geográficamente, en Capital Federal, Gran Buenos Aires y alrededores (Pilar, Luján, La Plata y Glew) y algunos clientes del interior.

**Servicio postventa:** consiste en el cambio del producto en forma inmediata ante el pedido del cliente por algún desperfecto. El porcentaje de devolución es bajo.

**Estrategias empresariales:** no tienen ningún tipo de estrategia a corto, mediano y largo plazo. Definen su ventaja competitiva en función del precio bajo.

#### **3.1.5. Evaluación de Sistema de Producción**

Los procesos productivos en la empresa Quequén no se encuentran estandarizados y tampoco existe un manual básico de procedimientos.

El sistema de producción consiste en 4 fases principales:

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Corte	Doblado/Plegado	Terminación	Ensamblado

Cuadro 6 – Fases del proceso productivo de la Empresa Quequén.

- La producción está funcionando a aproximadamente el 50% de su capacidad instalada para un turno de trabajo.
- Producen un promedio de 1200 piezas por mes, pero es relativo ya que depende de que producto se trate, ya que hay algunos que requieren más carga de trabajo.
- En referencia al espaciado entre las máquinas, se puede decir que es pequeño y, en algunas ocasiones, se pudo apreciar la dificultad de desplazamiento del personal. Dicha carencia, podría actuar como limitante al crecimiento de la empresa.
- Trabajando un solo turno tienen un excedente de producción. Pueden agregar un turno más para aumentar la oferta exportable. Para ello no sería necesario adquirir nuevas máquinas. Si colocaran una persona adicional por cada máquina pueden triplicar la producción.
- Por último y en lo que refiere a actualización de procesos productivos y a maquinaria, se puede decir que no se actualizan hace varios años.

### 3.1.6. Evaluación de Procesos Internos y Gestión de Calidad

No están documentados por lo tanto no hay una base para plantear una optimización de los mismos. No hay un adecuado control de sus procesos.

No hay intenciones de plantar un programa de calidad (Certificación Internacional) en el corto y mediano plazo.

No existe un control documentado de la calidad de sus productos. Solamente se realizan controles físicos y visuales a través de toma de muestras, controles por dispositivos (anclaje), y control visual.

### **3.1.6.1. Investigación y Desarrollo**

No existe la investigación y desarrollo como tal. Solamente realizan muestras y piezas especiales a requerimiento de los clientes y en casos puntuales. Existen casos en que desarrollaron piezas para potenciales clientes.

Realizan productos nuevos. Patentaron uno de ellos: silenciador helicoidal y, además, fabrican colas de escape cromadas, a este último proceso lo tercerizan.

### **3.1.7. Evaluación de Sistema de Administración y Finanzas**

El sector administrativo de Quequén está a cargo de uno de los tres directivos de la empresa y cuenta con dos personas más. A pesar de ello, tiene una estructura administrativa muy pobre que no le permite contar con demasiados elementos informativos para llevar adelante un análisis pormenorizado de la situación financiera. Esto queda demostrado en que el flujo de fondos se encuentra reflejado en unas planillas de ingresos y egresos en las que se detallan todas las operaciones de la empresa y, en función de estas mismas planillas, se toman todas las decisiones respecto de la administración de la empresa.

Tanto los balances comerciales como las liquidaciones impositivas las realiza un contador público independiente, pero debe mencionarse que no se presentan los balances contables ante la AFIP desde hace tres años. Por otro lado, la empresa no posee financiación externa, lo que dificulta en gran manera cualquier proyecto de exportación. Al no poder contar con los balances de la empresa, no se ha podido calcular ningún índice financiero para arribar a una conclusión precisa.

### **3.1.8. Evaluación de Sistema de Comercio Exterior**

Entre los recursos humanos de la empresa Quequén, se observó que carecen de personal capacitado en el área del comercio exterior. Si bien uno de los miembros de la empresa tiene conocimientos avanzados de portugués, no poseen dominio del idioma inglés. Sin embargo, no lo contemplan como dificultad debido a que pretende exportar al mercado latinoamericano.

La motivación para exportar radica en la necesidad de aumentar las ventas para mejorar su precaria situación financiera, agravada debido a que se ven obligados a financiar el cobro de sus ventas para no perder a los clientes, mientras sus proveedores exigen el pago al contado de los insumos.

Aseguran conocer el tiempo que transcurre hasta que se obtiene una orden de compra internacional, así como también el tiempo de cobro de una exportación. Asumen estar preparados para afrontarlo y también para aumentar la producción si la demanda internacional lo requiriese. No poseen certificaciones internacionales. No han participado en ferias locales. Están entusiasmados con la posibilidad de ampliar sus mercados. Participaron en la feria de Bolivia, en la que, asesorados por el municipio, concretaron una venta, que aún están esperando cobrar.

### **3.1.9. Evaluación de Sistema de Comunicación**

El desarrollo de la imagen de la empresa Quequén es básico, si bien cuenta con un isologotipo, no cuentan con desarrollo de material gráfico, como tarjetas y folletos.

Tampoco desarrollaron estrategias de comunicación con sus clientes minoristas, a pesar de tener un fichero con los datos de los mismos, así, la información está desorganizada. Además, la carencia de una página web es una limitante importante, la cuál no es percibida por los

directivos de la organización, desperdiciándose de este modo un canal de ventas importantísimo.

### 3.1.9.1. Análisis del Isologotipo

A continuación se presentan el isologotipo de Quequén:



Imagen 7 - Isologo Quequén.

La tipografía se respeta en todos los soportes al igual que el carácter cromático, en cuanto a la asociación de imágenes se observó poca retórica en la comunicación, las imágenes no logran despegar el potencial de la marca y el producto; se identifica un criterio uniforme para la ubicación del isologotipo, pero eso no garantiza la recordabilidad y reconocimiento ya que los signos identificadores utilizados no permiten una clara identificación, estos son insuficientes y no logran una proyección en el tiempo.

### 3.1.9.2. Análisis de la página web

La empresa no posee página web, hasta el momento del análisis.

A través del Programa, se les informó el valor de la misma para generar un canal de ventas y promoción de sus productos y servicios. Como dato adicional al análisis que corresponde a esta investigación, tenemos conocimiento que la misma fue desarrollada gracias a la colaboración del municipio de Morón y hoy cuentan con página web.

### 3.2.9.3. Análisis del material gráfico

El material gráfico fue hecho gracias al aporte del municipio de Morón, solo con la intención de llevarlo a la feria internacional de Bolivia. Uno de los principales motivos es la falta de recursos que dispone la empresa. Por otro lado, la firma no posee al momento una acción planificada de medios, realizan anuncios aislados, en la sección autos deportivos del diario Clarín; y también publican en algunas guías en Internet.

### 3.1.10. Matriz D.A.F.O.

Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

Debilidades	Amenazas
Estructura administrativa	Competencia local
Minima participación en el mercado	Variaciones del precio de sus insumos
Bajo poder de negociación con sus proveedores	Crisis internacional
Ventaja competitiva basada en el precio	
Falta una unidad de criterios	
Fortalezas	Oportunidades
Capacidad para aumentar la producción	Apoyo del municipio para formar el consorcio
Alta motivación para participar del consorcio	Posibilidad de acceder a mercados externos
Desarrollo de nuevos productos	Tipo de cambio alto
Capacitación del responsable de ventas	

Cuadro 8 – Análisis DAFO

### 3.1.10.CONCLUSIONES / RESULTADOS: QUEQUÉN

Sistemas	% Ponderación	% de Cmpl. (Prom)	Resultado %
Mercado	4	15	0,6
Producción	25	50	12,5
Procesos	10	10	1
Compra/ Stock/ Ventas	13	20	2,6
Administración y Finanzas	25	20	5
Personal	10	40	4
Informática	3	0,5	0,015
Comercio Exterior	10	0	0
<b>General</b>	<b>100</b>	<b>19,44</b>	<b>25,72</b>

***Criterios de puntuación del Check List: Análisis de la competitividad internacional de la empresa.***

Del 0 al 40 % de Cumplimiento: Resultado Insatisfactorio

Del 40 al 70 % de Cumplimiento: Resultado Relativamente Satisfactorio

Del 70 a 100 % de Cumplimiento: Resultado Satisfactorio

Cuadro 9 - Conclusiones / Resultados: Quequén

La empresa Quequén demuestra un resultado insatisfactorio en la relación entre su desarrollo real respecto del potencial. Sintetizando sus principales debilidades comienzan por una muy deficiente comunicación interna – con disensos gerenciales graves – y una asignación de recursos inequitativa para favorecer un desarrollo armónico de sus áreas. La principal fortaleza reside en un área de producción muy eficiente. En conclusión la empresa debiera encarar una mejora organizacional en términos de sus comunicaciones internas, porque están gastando dispendiosamente su energía en debates internos que les impiden proyectarse en el desarrollo de comunicaciones externas: sea en el área de marketing incluyendo publicidad y comercio regional.

### **3.2. Empresa: Talleres Dinamarca**

#### **3.2.1. Diagnóstico Empresario**

Contacto: Luciano Ciancia

Dirección: Dinamarca 1465 (1706) Haedo, Pcia de Bs. As. Argentina

Teléfono/ Fax: (+ 54)(11) 4650-1164 Líneas Rotativas

E-mail: [info@talleresdinamarca.com.ar](mailto:info@talleresdinamarca.com.ar)

Página web: [www.talleresdinamarca.com.ar](http://www.talleresdinamarca.com.ar)

#### **3.2.1.2. Resumen Institucional**

**Rubro:** Fabricación de Auto partes

Es una empresa familiar, en la que participan padre, madre e hijo.

Si bien tienen 30 años de trayectoria, hace 10 años que se especializan en estos productos.

**Productos:** tricetas, crucetas, movimientos universales, bridas y manchones.

**Misión:** formar parte de la cadena de valor de sus clientes, brindando trabajo y además, la confianza y tranquilidad de quienes sienten pasión por lo que hacen.

Ofrece a sus clientes un servicio diferencial y personal, logrando encontrar juntos la solución a las necesidades y comprometiéndose con la finalización exitosa de su proyecto.

**Visión:** posicionarse como una empresa metalúrgica y fabricante de cruceta, tricetas y movimientos universales a nivel nacional, dando respuestas a las exigencias del mercado y a la de los clientes.

**Objetivos de la empresa:** maximizar su capacidad de venta.

#### **3.2.2. Estructura Organizacional de Talleres Dinamarca.**

La empresa Talleres Dinamarca es una empresa familiar fundada en 1976. En estos 32 años de trayectoria, el dueño ocupa el mayor cargo, gerencia la organización y trabaja a la par de sus empleados. En un

órgano inferior se ubica al hijo del dueño, quien ocupa el cargo de asistente administrativo y vendedor junto a su madre.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta un organigrama de la estructura actual.

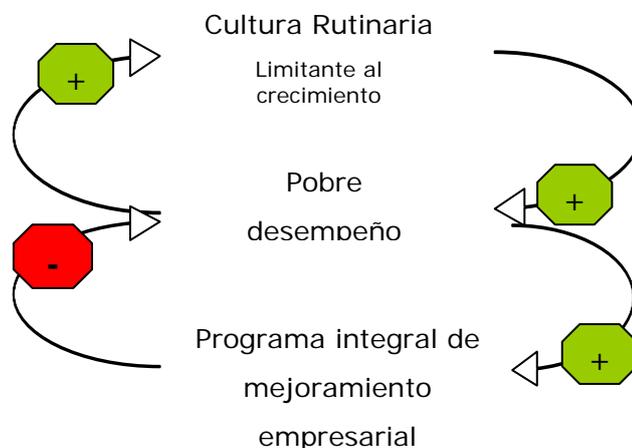


Cuadro 10 - Organigrama de la empresa Talleres Dinamarca.

Por otro lado, la empresa Talleres Dinamarca, posee una estructura conservadora y rutinaria. Esto se refleja en la preservación de un estado de cambio estable, equilibrado y lineal a lo largo de su historia, realizando sólo cambios mínimos y orientados al corto plazo. No ha emprendido acciones estratégicas a largo plazo orientadas a promover el desarrollo empresarial. Sólo se han abocado a la supervivencia de la empresa a través del tiempo.

La cultura rutinaria es un limitante de crecimiento, ya que esta genera un pobre desempeño, generando así un círculo vicioso. Esta situación podría revertirse con un Programa de mejoramiento integral, que reduciría el pobre desempeño y el círculo sería virtuoso.

A continuación se presenta el arquetipo sistémico que ejemplifica dicha situación.



Cuadro 11 - Arquetipo Sistémico de la situación de Talleres Dinamarca. Limitante de crecimiento.

### 3.2.2.1. Evaluación de Sistema de Recursos Humanos

La fuerza de trabajo esta compuesta por 10 individuos en total 7 de los cuales trabajan en el taller y los 3 integrantes familiares que ocupan distintos puestos jerárquicos de empresa.

<b>Padre</b>	<i>Producción y Gerencia</i>
<b>Madre</b>	<i>Compras y Administración</i>
<b>Hijo</b>	<i>Ventas y Administración</i>

Cuadro 12 – Actividades de los familiares de Talleres Dinamarca

- No se encontraron grupos o equipos de trabajo y tampoco se intenta formarlos. La naturaleza del puesto condiciona fuertemente la conformación de los mismos ya que cada persona esta alejada de la otra y en su propia máquina.
- No se encontró un líder pero si un dirigente, que es el dueño de la empresa.

- La toma de decisiones es centralizada, es decir que no permite la injerencia de los empleados.
- Los lineamientos de comunicación son verticales descendentes entre los empleados y horizontales entre los miembros familiares.
- No existen sistemas de motivación y recompensas. Los sueldos son pagados mensualmente y de forma puntual.
- No permite el desarrollo de una carrera dentro de la organización.
- Se pudo notar moral baja en los empleados. Entre otras cuestiones se encontró un ambiente pequeño, y con poca iluminación y espacio que dificulta el desplazamiento de los integrantes.
- No poseen un sistema formal de evaluación y reclutamiento de personal. Sin embargo la experiencia previa es un requisito excluyente.
- Si bien reconocen la baja oferta laboral de torneros, no contemplan capacitar a los recursos humanos como una opción viable. Sin embargo, consideran la posibilidad tercerizar esta actividad o hacer alianzas con escuelas técnicas.

### **3.2.3. Ventaja Competitiva**

La principal ventaja de esta empresa respecto de los competidores está basada en el conocimiento del producto por parte de su dueño. Otra las ventajas competitivas que posee Talleres Dinamarca radica en su capacidad para mantener un grado aceptable de calidad, que le permite ocupar un lugar cómodo dentro del mercado. Es decir, sin llegar al nivel de los líderes del mercado que apuntan a grandes mercados, preferentemente mayoristas, descuidando al resto del mercado.

### 3.2.4. Evaluación del Sistema de Gestión de Mercado

**Segmentación del mercado:** geográficamente, cubren Capital, Gran Buenos Aires y algunas zonas del interior del país. No trabajan para terminales automotrices pero sí se dedican al mercado de reposición (distribuidores y casas de repuestos).

**Servicio postventa:** se basa en el cambio de productos de manera inmediata (existe bajo porcentaje de devolución).

**Principales competidores:** Etma y SKF (productores) y Hornes (productora e importadora).

**Estrategias empresariales:** no tienen ningún tipo de estrategia a corto, mediano y largo plazo. Definen su ventaja competitiva en función del precio de sus productos. El cliente percibe la buena calidad de sus productos. A pesar de que carecen de datos estadísticos sobre sus ventas, perciben que están estancadas.

### 3.2.5. Evaluación del Sistema de Producción

Los procesos productivos en la empresa Dinamarca no se encuentran estandarizados y tampoco existe un manual básico de procedimientos.

El sistema de producción consiste en 4 fases principales:

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Mecanizado	Tratamiento Térmico	Rectificado	Ensamblado

Cuadro 13 – Fases del proceso productivo en Talleres Dinamarca

- La producción está funcionando a aproximadamente el 80% de su capacidad instalada para un turno de trabajo. Ocasionalmente se trabajan horas extras.
- Trabajando un solo turno tienen un excedente de producción.
- Contemplan la posibilidad de agregar un turno más y también la posibilidad de tercerizar la actividad, con el fin de aumentar la

oferta exportadora.

- Los procesos productivos y la maquinaria no se actualizan hace varios años a pesar de que el personal está al tanto de los nuevos adelantos en tecnología.
- Entre otras cuestiones, el espacio entre las maquinas es pequeño y, en algunas ocasiones, dificulta el desplazamiento del personal. La falta de espacio podría actuar como limitante al crecimiento de la empresa.

### **3.2.6. Evaluación de Procesos Internos y Gestión de Calidad**

No hay un adecuado control de sus procesos y tampoco están documentados, por lo tanto, no hay una base para plantear su optimización. Hasta el momento, no se considera, ni a corto ni a mediano plazo, un programa de certificación de calidad internacional. Para la empresa es primordial alcanzar un alto nivel de ventas antes de comenzar con un plan de certificación internacional.

#### **3.2.6.1. Investigación y Desarrollo**

No existe la investigación y desarrollo como tal. Solamente realizan muestras y piezas especiales a requerimiento de los clientes y en casos puntuales. En algunas ocasiones desarrollaron piezas para potenciales clientes.

A pesar de que actualmente la mayor parte de su producción se orienta las marcas de automóviles que se fabrican en el país, han incorporado modelos para Toyota. Asimismo, sin aumentar la capacidad instalada, podrían realizar tricetas y crucetas para cualquier marca de automóvil, así como también para el sector agro.

### 3.2.7. Evaluación de Sistema de Administración y Finanzas

La administración de la empresa Talleres Dinamarca es llevada a cabo por dos personas, que son madre e hijo, con lo cuál por un lado reducen gastos de administración que influyen en los costos generales de la empresa, pero por otro lado, no cuentan con la posibilidad de obtener y brindar la información necesaria para realizar un correcto análisis de los indicadores financieros y tampoco poseen balances comerciales que permitan realizarlo.

Si bien, han tomado la decisión de tercerizar esta actividad a la brevedad con el fin de obtener mayor precisión en el conocimiento de la situación de la empresa y, así, poder tomar decisiones respectivas a mejora de los costos y gastos generales de la empresa. Es decir que, por el momento no conocen los montos exactos de los costos fijos y variables como tampoco cuánto representa la mano de obra en el costo final del producto.

Por otro lado, hasta la fecha la empresa no ha recurrido a la financiación por medio de créditos bancarios. Tiempo atrás, era muy difícil acceder a ellos y, en la actualidad, si bien están en condiciones de tomar créditos para financiarse, por una decisión comercial no se ha incurrido en este tipo de operaciones. Asimismo, aseguran estar en regla impositivamente, aunque no disponen de la información acerca de la facturación, flujo de caja, o presentaciones ante la AFIP, para realizar un análisis de la carga impositiva en los resultados de la empresa. Sin embargo, los encargados de la administración llevan un control detallado de todas las operaciones de la empresa, por medio de una planilla de caja diaria.

### 3.2.8. Evaluación de Sistema de Comercio Exterior

Entre los recursos humanos de la empresa Talleres Dinamarca, se observó que no cuentan con personal capacitado en el área de comercio exterior y tampoco que dominé el inglés, aunque no lo ven como una dificultad para exportar porque pretenden focalizarse en el mercado latinoamericano.

Talleres Dinamarca parte de la idea de aumentar sus ventas y, en el actual contexto, contemplan la exportación como una de las posibilidades para lograr ese objetivo, pero aún no han explotado totalmente el mercado interno. Esto y lo dicho anteriormente demuestra la ausencia de un plan estratégico a largo plazo. Sin tener información sobre los mercados demandantes de sus productos y sólo basándose en un pálpito, existe el deseo de exportar a México. Participaron en la feria internacional de Bolivia, pero no en ferias locales.

Nunca han exportado, pero están entusiasmados con la posibilidad de hacerlo. La motivación radica en ampliar sus ventas, ya que perciben un excedente de producción trabajando un solo turno. Si bien no tiene conocimiento de la operativa del comercio exterior, declaran ser conscientes de los tiempos que demanda concretar una venta internacional y asumen estar preparados para vender en el mercado nacional el excedente de producción que realizarían para exportar en el caso de que la exportación no se realizara. También declaran ser conscientes de los costos y los tiempos de cobro de una exportación, y asumen estar preparados para afrontarlo. No están inscriptos en el registro de Importador/ Exportador.

### 3.2.9. Evaluación de Sistema de Comunicación

A continuación, abordaremos el tema de la comunicación dentro y fuera de las organizaciones, y la importancia que tiene el desarrollo de marcas en los mercados internacionales.

#### 3.2.9.1. Análisis del Isologotipo

Talleres Dinamarca, se encuentra en pleno desarrollo de marca, son conscientes del valor que ésta aporta a la empresa, actualmente tienen desarrollada una comunicación muy básica pero, cuentan con un importante material para desarrollarla ya que tienen imágenes digitales de todos los productos y de las instalaciones de la planta para desarrollar muy buen material gráfico, aunque también es conveniente desarrollar algunos aspectos de su logo como paso previo.

A continuación se presentan el isologotipo de la empresa talleres Dinamarca:



Imagen 14 - Isologo Talleres Dinamarca.

Si bien la empresa cuenta con un isologotipo, el mismo no se respeta en todos los soportes digitales y gráficos, esto habitualmente causa confusiones en los distintos públicos al recordar la marca. También se observó que el carácter cromático, es decir los colores de la imagen, tampoco son respetados. Estos descuidos repercuten en una comunicación poca retórica, con insuficiente asociación de imágenes, la misma no logra despegar el potencial de la marca y el producto.

En líneas generales, el isologotipo no garantiza la recordabilidad y reconocimiento básico. Los signos identificadores utilizados son confusos, anticuados y no logran proyección en el tiempo. Por otro lado no se identifica un criterio uniforme para la ubicación del isologotipo.

### **3.2.9.2. Análisis de la página web**

Cabe destacar que la empresa posee página web, la misma es de fácil acceso, de diseño adecuado y buena navegabilidad. Contiene información de la empresa, de los productos y el link de contacto es de simple ubicación. Como desventaja, se observó que solo se encuentra desarrollada en idioma español. Respecto a la información comunicada a través de la web, el principal objetivo de Talleres Dinamarca es transmitir y desarrollar una relación de larga duración con sus clientes, basada en el servicio; mutuo beneficio y la absoluta satisfacción.

Entre otros aspectos dentro del sitio web, se pudo observar la transmisión de los valores de la empresa, los mismos se comentan a continuación:

- Vocación al trabajo y al grupo humano.
- Ética y el respeto.
- Calidad, innovación y eficiencia.

### **3.2.9.3. Análisis del material gráfico**

Respecto al material gráfico, el mismo se encuentra en estado de desarrollo, actualmente, cuentan con una carpeta con información detallada de la empresa, con imágenes descriptivas de la gama de productos y distintas maquinarias, la misma es muy básica pero con mucha información con gran potencial para desarrollos futuros. Al momento tampoco cuentan con tarjetas personales y piezas publicitarias.

Asimismo y a través del Programa, se sugirió reestructurar el isologotipo y la página web, acorde a los lineamientos de la nueva propuesta y realizar un plan de medios ajustando un presupuesto para el mismo.

### 3.2.10. Matriz D. A. F. O.

Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de delegación de tareas	Bajos precios de la competencia extranjera
Estrategia competitiva en el precio	Competencia local
Carecen de certificaciones internacionales	Variaciones del precio de sus insumos
Estructura familiar rígida	Escasa oferta laboral torneros para la producción
Desinformación mecanismos de exportación	Crisis internacional
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Alta calidad de sus productos	Apoyo del municipio para conformar el consorcio
Consenso en incursionar mercados interna	Desarrollo mercado interno
Poseen maquinaria para fabricación de auto	Mala calidad de sus competidores extranjeros
Capacidad de aumentar la producción	

Cuadro 15 - Análisis DAFO

### 3.2.11. CONCLUSIONES / RESULTADOS: DINAMARCA<sup>35</sup>

Sistemas	% Ponderación	% de Cumpl. (Prom)	Resultado %
Mercado	4	20	0,8
Producción	25	60	15
Procesos	10	20	2
Compra / Stock/ Ventas	13	30	3,9
Administración y Finanzas	25	45	11,25
Personal	10	70	7
Informática	3	10	0,3
Comercio Exterior	10	0	0
<b>General</b>	<b>100</b>	<b>31,88</b>	<b>40,25</b>

#### ***Criterios de puntuación del Check List: Análisis de la competitividad internacional de la empresa.***

Del 0 al 40 % de Cumplimiento: Resultado Insatisfactorio

Del 40 al 70 % de Cumplimiento: Resultado Relativamente Satisfactorio

Del 70 a 100 % de Cumplimiento: Resultado Satisfactorio

Cuadro 16 - Conclusiones / resultados: Dinamarca

La empresa Talleres Dinamarca, presenta un desarrollo Relativamente satisfactorio respecto de su potencial. Sus áreas de mayor acierto son producción y ventas, lo que les asegura una supervivencia empresaria. Sus mayores debilidades son las áreas de comunicaciones con algunos proyectos razonables y con dificultades en el área de recursos humanos donde no se producen ni motivación ni capacitación para el personal. En síntesis Talleres Dinamarca es una fábrica industrial cuyos propietarios saben fabricar, pero carecen de interés en los aspectos financieros y económicos. Además, al tratarse de una empresa familiar,

<sup>35</sup> Programa de investigación UCES, Municipio de Morón. "Evaluación de la capacidad de Internacionalización de empresas industriales del sector autopartista" 12/2006

descuidan de sobremanera el desarrollo de Recursos Humanos. En conclusión, las perspectivas de la empresa se basan en una mayor atención tanto a los aspectos financieros, de desarrollo de marketing y de capacitación de recursos humanos.

### **3.3. Empresa: Establecimiento Metalúrgico Power S.A.I.C.F.e I.**

#### **3.3.1. Diagnóstico Empresarial**

Contacto: Rubén Ares

Dirección: Tres Arroyos 1216 (1706) Haedo Pcia. De Bs. As. Argentina

Teléfono/ Fax: (+ 54)(11) 4629-9937 y rotativas / (+54) (11-9 4483-0397

E-mail: perfectol@abrazaderas.net

Pagina web: [www.abrazaderas.net](http://www.abrazaderas.net)

##### **3.3.1.1. Resumen Institucional**

**Rubro:** Abrazaderas.

**Productos:** Abrazaderas.

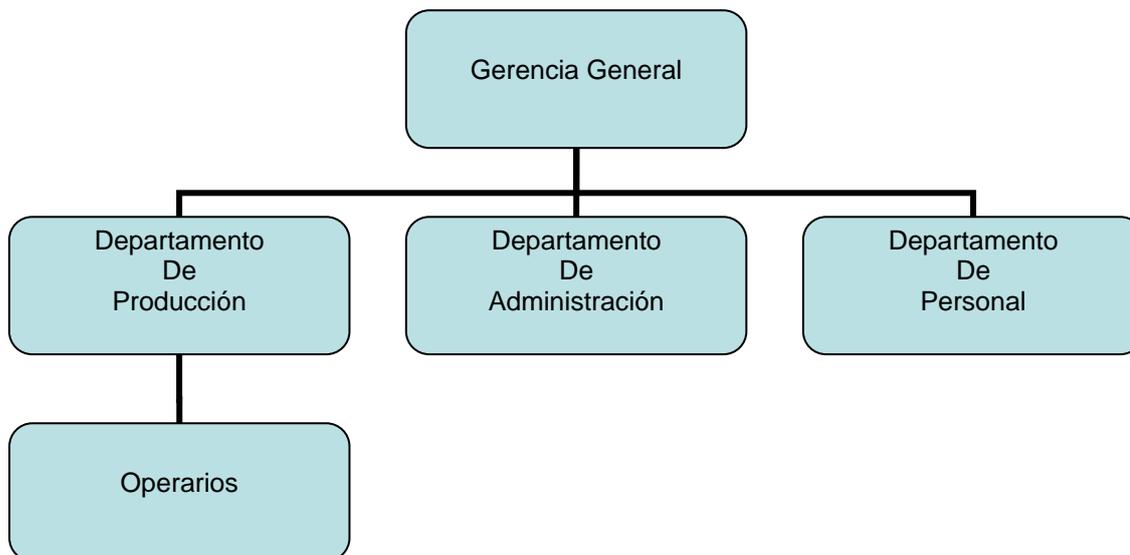
**Misión y Visión:** se posiciona como referente de excelencia en el desarrollo de abrazaderas

**Objetivos de la empresa:** el principal objetivo de abrazaderas perfecto es el desarrollo de productos de alta calidad para satisfacer a los mercados más exigentes.

##### **3.3.2. Estructura Organizacional de las Empresas Analizada**

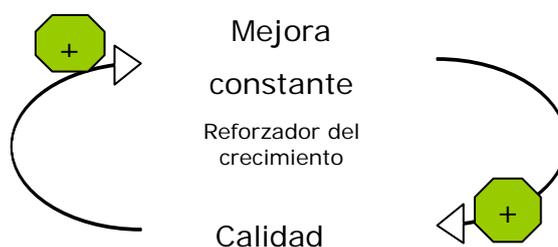
La empresa Establecimiento Metalúrgico Power, fue fundada en 1965. Su estructura interna de tres niveles la encuadra dentro de lo que es una organización horizontal. En cuanto a la división interna de tareas, la empresa cuenta con un sistema de planificación informal, el mismo fue evolucionando con los años de experiencia adquiridos en el sector. Si bien la empresa no cuenta con un organigrama propio, ejemplificaremos la forma en que han organizado el trabajo.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta un organigrama de la estructura actual de la empresa:



Cuadro 17 - Organigrama de la empresa Establecimiento Metalúrgico Power.

El tipo de cultura observada en el Establecimiento Metalúrgico Power por su alta innovación es una cultura creativa. A pesar de la rigidez en la conducción de la empresa no se encuentra cerrada al cambio, sino que lo aprovecha y adapta a ellos. Esto se demuestra en sus campañas de promoción, estrategias de ventas, desarrollo de página web y su incursión en el comercio exterior. La cultura creativa actúa como reforzador de crecimiento, al materializan las ideas en acciones, mejoran la calidad generando así un círculo virtuoso. A continuación se presenta el arquetipo que ejemplifica dicha situación.



Cuadro 18 - Arquetipo Sistémico de la situación de Metalúrgica Power. Círculo Virtuoso.

### 3.3.2.1. Evaluación de Sistema de Recursos Humanos

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs industriales argentinas a través de Consorcios de exportación. 71

- La fuerza de trabajo está compuesta por cincuenta personas que trabajan en la planta industrial y un cuerpo de seis supervisores en diferentes áreas siendo los dos socios los Gerentes Generales.
- La empresa cuenta con una baja rotación del personal por lo que hay un buen nivel de involucramiento en las tareas.
- No provee información sobre grupos y equipos de trabajo.
- No se tuvo acceso a la planta de producción para evaluar el liderazgo y la administración.
- No se tuvo acceso a los jefes de sectores para determinar los lineamientos de comunicación.
- No se tuvo acceso a esta información sobre capacitación a la fuerza laboral.
- No existen sistemas de motivación y recompensas, que estimule la superación de los empleados.
- Tienen un departamento de comercio exterior compuesto por una sola persona, quien anteriormente era parte del sector contable de la empresa.

### **3.3.3. Ventaja Competitiva**

Al ser líder en el mercado de abrazaderas puede lanzarse a conquistar nuevos mercados. Para conquistar ese liderazgo en el mercado, Establecimientos Power, ha logrado entregar productos de la mejor calidad, con tecnología de primer nivel, y a costos muy adecuados y accesibles. Esta triple combinación es muy productiva y no es fácil de conseguir, y sin duda es la ventaja competitiva más sobresaliente de la empresa.

Más allá de eso, otra ventaja competitiva que tiene Power es que sus clientes son muy estables. Esto es producto de la estrategia basada en el cliente que persigue la empresa, no sólo al brindar un producto de calidad, sino también al brindar un muy buen servicio de post-venta.}

### **3.3.4. Evaluación del Sistema de Gestión de Mercado**

El grado de fidelización de los clientes es muy alto: en porcentaje, Power lo define como el 100%. ejemplo de ello es la relación con los clientes, quienes les informan acerca de la aparición de algún nuevo producto en el mercado.

En lo que respecta a la comunicación con los clientes, se pudo apreciar, que es básicamente vía mail, debido a que el 80% pertenece al interior del país.

Para fidelizar al cliente, la empresa, envía constantemente newsletters y brinda un servicio postventa que consiste en una garantía de cambio inmediata por defecto del producto, enviando un informe de la falla o mal uso detectado. Estadísticamente, el porcentaje de devolución es ínfimo y, aproximadamente, se calcula en un 0,5%.

En cuanto al segmento que apunta Power se puede mencionar que es el sector Ferretero, Automotriz, Agro y el de Sanitarios. Su estrategia para acaparar dichos segmentos, se enfoca en presentar sus productos en diferentes sitios como ferias y exposiciones (Expochacra, Feriagro, Automecanika, entre otras)

### **3.3.5. Evaluación de Sistemas de Producción**

La empresa cuenta con maquinarias y herramientas de última tecnología europea, lo cual le otorga al producto un altísimo grado de confiabilidad. Así mismo cada modelo de abrazadera sufre un complejo proceso antes de su salida al mercado, simulando las condiciones de utilización más adversas. En consecuencia, se pudo observar, que están equipados con los medio técnicos necesarios que comprenden un importante desarrollo informático, bancos de ensayo altamente especializado y la capacitación necesaria para todo el personal en

aspectos relativos a la calidad y mejora continua. Esta cuestión ha dado el más alto reconocimiento en el país reflejado en las calificaciones del sistema de calidad y, como consecuencia, se ha obtenido la certificación de la norma ISO 9002 y QS 9000 otorgado por DNV Argentina como así también la certificación EAQF 94.

Las abrazaderas son elaborados con distintas materias primas, Acero al Carbono, Acero Inoxidable calidad 430, de mayor resistencia y menor corrosión, y todo el conjunto completo en Acero Inoxidable 304, inalterable a los ácidos, logrando un precio final en el producto altamente competitivo basado en la tecnificación de los procesos de fabricación.

Actualmente están al 95 % de su capacidad de producción instalada y no tienen planes de ampliación aún hasta tanto no hayan explotado completamente el nivel de productividad que disponen. Hasta el momento tienen dos turnos de producción y podrían ampliarla.

### **3.3.6. Evaluación de Procesos Internos y Gestión de Calidad**

Poseen certificaciones internacionales: ISO 9000/2, QS 9000, EAQF 94 y TS16949. También cumplen con las normas de seguridad ambiental de la Secretaria de Política Ambiental

#### **3.3.6.1. Investigación y Desarrollo**

Realizan investigaciones de mercado y desarrollan nuevos productos de forma periódica. Mantienen muy buena comunicación con sus clientes quienes les informan las necesidades del mercado.

### **3.3.6. Evaluación de Sistema de Administración y Finanzas**

Esta empresa está organizada administrativamente, aunque no desarrolla en forma periódica un análisis en cuanto a la composición de los costos.

Sin embargo, realizan controles diarios de los movimientos bancarios, los pagos a proveedores y las cobranzas. Para ello, la administración presenta diariamente un informe de todos los movimientos de fondos que realiza la empresa.

En cuanto a su financiación, la empresa no necesita solicitar créditos bancarios o a través de terceros, aunque en caso de necesitarlo está en condiciones de hacerlo. No hay un plan de inversión de actualización de maquinarias, y las inversiones se realizan solamente de acuerdo a una necesidad puntual de mercado. Cabe mencionar que, en el corto plazo, la empresa tiene planificada la adquisición de una maquinaria, la cuál será a través de una entidad bancaria por medio de un contrato de leasing. En cuanto a los indicadores financieros, no se han podido realizar los cálculos debido a la dificultad de obtener los balances anuales de la empresa.

### **3.3.8. Evaluación del Sector Comercio Exterior**

Entre los recursos humanos de Establecimientos Metalúrgico Power, se observó que están mejor capacitados en el área de negocios internacionales, cuentan con un departamento chico para desarrollar esta función.

En el año 2000 junto al municipio de Morón realizó las primeras misiones al exterior. Exportan actualmente a varios países de Latinoamérica: Uruguay, Chile, Ecuador y Panamá. Exportan aproximadamente el 20% de la producción. La marca y sus productos son ofrecidos por la página Web entre otros canales.

### **3.3.9. Evaluación de Sistema de Comunicación**

Esta empresa tiene desarrollada la imagen comercial en todos sus soportes. Incluso tiene desarrollada una Marca para la unidad de negocio distinta a la utilizada para la empresa.

### **3.3.9.1. Análisis del Isologotipo**

A continuación se presentan el isologotipo de Abrazaderas Perfecto:



Imagen 19 - Isologo Establecimiento Metalúrgico Power.

La Tipografía se respeta en todos los soportes, tanto digitales como gráficos, también se respeta el carácter cromático, logrando una identificación institucional. En cuanto a la asociación de imágenes podemos decir que es adecuada, juega con el producto y se puede identificar un criterio para la ubicación del isologotipo tanto en la página web como en los soportes gráficos, todo esto garantiza la recordabilidad y rápido reconocimiento. Los signos identificadores utilizados son los necesarios para permitir una clara identificación, son actuales y poseen una proyección en el tiempo. En líneas generales, cumple con la función identificadora y garantiza la relación directa entre la empresa y el producto.

### **3.3.9.2. Análisis de la página web**

Esta empresa tiene Página Web, la misma es de fácil acceso, de diseño adecuado y navegabilidad dentro de la misma apropiada. Contiene abundante información de la empresa, de los productos y el link de contacto, es de simple ubicación. Como desventaja podemos decir que solo se encuentra en idioma español.

Respecto a la información de la empresa podemos destacar:

- Desarrollo de productos de alta calidad.

- Posicionamiento: excelencia en el desarrollo de abrazaderas.
- Personal altamente capacitado.
- Maquinaria de última generación.

Valores destacados por la empresa:

- Personal capacitado
- Vocación por la excelencia

Se identificaron como atributos de identidad de la empresa, los siguientes:

- Calidad
- Innovación
- Desarrollo y diseño de productos
- Alta tecnología
- Seriedad
- Servicio

### **3.3.9.3. Análisis del material gráfico**

Respecto del material gráfico al cuál tuvimos acceso, tarjetas personales y piezas publicitarias, se mantiene la coherencia en ambas piezas, respetando el isologotipo, la estructura del diseño, los colores institucionales y la tipografía.

Asignan parte del presupuesto a publicidad. El rubro que publicitan va rotando a lo largo del año. No publicitan en TV ni en deportes. En lo que respecta a medios gráficos se dedican a los sectores agro, automotor y ferretero. Publicitan en revistas de distribución gratuita de las cámaras, en diario clarín y diarios del interior. También, ayudan a sus clientes a publicar publicidades, la condición es que el anuncio diga que su cliente es distribuidor y en ocasiones Power se hace cargo del total de los gastos. Asimismo, participación en ferias y exposiciones y ofrecen exhibidores, aunque no todos los clientes poseen. Al momento de la investigación, se encontraban realizando un estudio de mercado, consultando previamente

a sus clientes distribuidores, según las zonas. Si bien no tienen una acción planificada de medios formal, realizan comunicación con frecuencia y cierta lógica adquirida en la práctica. Las recomendaciones por parte del Programa para esta empresa, fueron mínimas.

### 3.3.10. Matriz D.A.F.O.

Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Menor interés en participar del consorcio	Variaciones del precio de sus insumos
Falta personal área de comercio exterior	Competencia local
Poco conocimiento de idiomas	Crisis internacional
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Líder del mercado	Apoyo del municipio conformar consorcio
Amplia participación en ferias nacionales	Aumentar participación mercado exterior
Experiencia exportadora	Alianzas estratégicas con clientes distribuidores
Capacidad para aumentar su producción	Tipo de cambio alto
Realizan investigaciones de mercado	
Alta calidad de sus productos	
Poseen certificaciones internacionales	

Cuadro 20 - Análisis DAFO

### 3.3.11. CONCLUSIONES / RESULTADOS: POWER

Sistemas	% Ponderación	% de Cumpl. (Prom)	Resultado %
Mercado	4	80	3,2
Producción	25	80	20
Procesos	10	75	7,5
Comp/ Stock/ Ventas	13	60	7,8
Administración y Finanzas	25	65	16,25
Personal	10	80	8
Informática	3	60	1,8
Comercio Exterior	10	70	7
<b>General</b>	<b>100</b>	<b>71,25</b>	<b>71,55</b>

*Criterios de puntuación del Check List: Análisis de la competitividad internacional de la empresa.*

Del 0 al 40 % de Cumplimiento: Resultado Insatisfactorio

Del 40 al 70 % de Cumplimiento: Resultado Relativamente Satisfactorio

Del 70 a 100 % de Cumplimiento: Resultado Satisfactorio

Cuadro 21 - Conclusiones / Resultados: Power

En síntesis Power alcanza un resultado satisfactorio en la relación entre desarrollo real y potencial. Se trata de una empresa líder en el mercado nacional y que se encuentra actualmente exportando a varios países. Es una empresa fuerte en todos sus areas, con una merma en stocks y en el área informática. En conclusión, esta situación de privilegio con respecto a otras empresas del medio, puede constituirse en una amenaza porque genera una asimetría con el resto que puede, sin dudas, ocasionar dificultades en su decisión de integrarse a consorcios de exportación.

### 3.4. Algunas Consideraciones Parciales

- Son empresas familiares y conllevan una carga de desorganización y no especificidad de roles.

Las tres empresas analizadas son organizaciones familiares, el dueño o socio fundador es quien se encarga de tomar todas las decisiones, en éstas se realizan los procesos internos de un modo muy espontáneo, no estructuran a los mismos de forma detallada y orgánica, dejando vacíos que pueden ser propicios para el descontrol, la improvisación y la pérdida de efectividad.

- Como consecuencia de la no especificidad de roles, se descuida la formación especial de recursos humanos para funciones determinadas, lo que conlleva a ineficiencia.

La supervivencia y desarrollo de las Organizaciones dependen de su cultura y de la capacidad de sus directivos y profesionales para afrontar los cambios. El proceso de transformación económica y de globalización de la economía ha impuesto retos, en los cuales la competitividad se destaca, como un factor crítico del éxito de las empresas. Una de las características de las empresas exitosas, es reflejar el valor agregado, generado por el conocimiento, destreza y habilidades del recurso humano. En este sentido, es preciso construir organizaciones eficientes, pasar de los sistemas rígidos a sistemas más flexibles, en donde los puestos directivos no sean ocupados por familiares y amigos sino que adopten formas de funcionamiento y de decisión en una visión profesional de la gerencia, la incorporación y promoción de las personas a los cargos o responsabilidades deberá depender de sus cualidades innatas y de sus méritos profesionales y no por lazos de filiación y relación social. Algunos

---

de los síntomas se detectaron en la empresa Quequén, los puestos gerenciales son ocupados por los miembros familiares de la segunda generación, en este caso los hijos del fundador, en donde la falta de visión a largo plazo y la rigidez entre las distintas áreas es una limitante de crecimiento.

La capacitación de los recursos humanos, especialmente de la familia propietaria, es fundamental para que alcancen conocimientos teóricos, con el fin de maximizar el desarrollo de las diversas áreas y tareas como técnicos, administradores, gerentes o directivos. Asimismo, encontramos que los recursos humanos analizados no están utilizados al máximo potencial, aún hay mucho por hacer en esta área, en relación a la capacitación del personal existente y la utilización de técnicas de motivación para maximizar el rendimiento y participación colectiva como también acceder a personal nuevo capacitado en áreas técnicas de la producción.

- Las PyMEs analizadas tienen el perfil de talleres industriales exitosos devenidos en potenciales exportadores. Sufren el duro tránsito de ser fabricantes a ser empresarios y logran resolverlo con diverso éxito. Además corren el grave riesgo de quedarse sin empleados idóneos en el área de producción.

En las empresas estudiadas se observó que el área que cuenta con mayor grado de especialización es producción, el personal está capacitado aunque en la práctica cotidiana, ya que la mayoría ocupa hace muchos años el mismo puesto de trabajo. Igualmente, uno de los limitantes para maximizar el área de producción es la carencia de incorporar nuevos empleados con experiencia en el oficio como es el caso de los torneros, entre otros. En este sentido y a través del Programa de Investigación y Desarrollo Regional, se sugirió comenzar a capacitar nuevos empleados,

---

acorde a las necesidades de la empresa, con el tiempo necesario para lograr dicho objetivo.

- Por otro lado la transformación de un taller en una empresa exportadora pone de manifiesto la carencia en el área de dirección y planeamiento estratégico.

Se observó, que en dos de las empresas (Talleres Dinamarca y Quequén), falta personal técnico especializado en las áreas de planeación estratégica, que facilite la visión a largo plazo, debido a la carencia de estructura organizativa y superposición de funciones. En este caso, a través del Programa se sugirió a los empresarios que deleguen funciones y se capaciten continuamente en temas relacionados al management, como así también buscar asesoría en áreas específicas a las necesidades de cada empresa. Además, se observó que salvo una de las empresas (Power), no cuentan con un departamento de comercio exterior, y no manejan el idioma inglés, lo que les dificulta la comunicación, con clientes y proveedores de habla inglesa, que es la lengua de los negocios por excelencia, perdiendo de ese modo oportunidades significativas de crecimiento internacional. En este caso, se sugirió incorporar personal acorde a las nuevas necesidades.

Debido a la falta de acceso de los balances de las empresas relevadas, es imposible diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de las distintas empresas, mediante el análisis de indicadores financieros. Por tal motivo, no fue posible encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos en el pasado, y modificarlos mediante el planteamiento de nuevas políticas y metas en la planeación financiera en el futuro.

- 
- Una carencia relativa en el área de comunicaciones es la falta de definición en el sentido de posicionamiento estratégico en el mercado, consecuencia de la falta de visión estratégica.

En cuanto a la comunicación, un elemento fundamental para el desarrollo y posicionamiento de marca. Al momento de la investigación solo una de las empresas conoce el valor agregado que brinda una adecuada comunicación al fortalecimiento de la misma. Power cuenta con una comunicación apropiada, posicionándose como líder del mercado de las abrazaderas, el resto de las empresas no tienen desarrollada la imagen de modo que les permita diferenciarse entre sus competidores y fidelizar clientes, pero notamos una diferencia entre estas dos últimas. Talleres Dinamarca se encuentra actualmente trabajando en el desarrollo de la misma, por otro lado, Quequén reconoce la necesidad pero no cuenta con los recursos económicos y por el momento deciden prescindir del desarrollo de imagen.

El aporte que se realizó a través del Programa resultó de gran utilidad para los empresarios ya que reconocieron la importancia del desarrollo del mismo, se asesoró a las empresas que necesitaban desarrollar su imagen para posicionarse en el mercado interno y seguir desplegando la marca individualmente. Y también se sugirió la formación a futuro de una marca en conjunto para el éxito del Consorcio, ideal para reducir costos y potenciar la comunicación en su conjunto.

---

## Capítulo 4: Relación entre las Necesidades de las PyMEs y el Aporte Universitario

El presente capítulo tiene por finalidad destacar la importancia del aporte universitario a los programas de investigación científica y tecnológica en apoyo a las actividades y desarrollo de las PyMEs. Se comienza por definir los conceptos de investigación tecnológica, conocimiento y desarrollo y sus funciones sociales; continuando con el análisis del aporte del Programa de Investigación Desarrollo Regional y Negocios Internacionales de la UCES.

### 4.1. Investigación Tecnológica

La investigación puede cumplir dos propósitos: proporcionar teoría y conocimiento sobre la realidad – podría denominarse Propósito de Investigación Científica – y resolver problemas cotidianos de la sociedad – Investigación Tecnológica –. La investigación tecnológica es de gran importancia para la sociedad porque gracias a ella se pueden resolver problemas de la vida cotidiana, ahorrar esfuerzos para realizar un trabajo o simplemente optimizar ciertas actividades humanas.<sup>36</sup>

El acceso a una sociedad moderna, supone una acción decisiva en el campo de la investigación científico – tecnológica.<sup>37</sup> Los países sub desarrollados han tardado en adquirir conciencia de esta necesidad y de esta carencia. La investigación científico tecnológica, es una poderosa

---

<sup>36</sup> Soto Lauro, *“La investigación científico tecnológica”* Portal digital: Mi tecnológico, sitio colaborativo para la información México <http://www.mitecnologico.com/Main/LaInvestigacionCientificaYTecnologica>  
Fecha de consulta:10/08/09

<sup>37</sup> Sabáto Jorge, Botana Natalio, *“La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina”* 1968 Portal digital: Facultad de ciencias Sociales Universidad de la Republica. Uruguay [www.fcs.edu.uy/enz/licenciaturas/sociologia/.../Sabato-Botana.pdf](http://www.fcs.edu.uy/enz/licenciaturas/sociologia/.../Sabato-Botana.pdf)  
Fecha de consulta:08/08/09

---

herramienta de transformación de una sociedad ya que constituye la base del desarrollo.

Estos conceptos tuvieron un reconocimiento explícito en la Conferencia de Punta del Este, en abril de 1967, en donde los Jefes de Estados de las Repúblicas de América trataron el capítulo V de su declaración a los problemas del desarrollo científico y tecnológico, afirmando textualmente lo siguiente:

“El adelanto de los conocimientos científico y tecnológicos está transformando a la estructura económica y social de muchas naciones. La ciencia y la tecnología ofrecen infinitas posibilidades como medios al servicio del bienestar a que aspiran los pueblos. Pero en los países latinoamericanos este acervo del mundo moderno y su potencialidad distan mucho de alcanzar el desarrollo y nivel requeridos... La ciencia y la tecnología son instrumentos de progreso para la América Latina y necesitan un impulso sin precedentes en esta hora”.<sup>38</sup>

La utilización del conocimiento científico tecnológico, para el desarrollo social resulta fundamental para que América Latina pueda superar un doble desafío: hacia afuera, para interactuar ventajosamente en mercados internacionales cada vez más competitivos; hacia dentro, para resolver los graves problemas sociales y ambientales que afectan a la mayor parte de sus habitantes.<sup>39</sup>

La producción de conocimiento en los países periféricos está atravesada por diversas tensiones: por un lado, la necesidad de legitimación propia del campo de conocimientos en el cual se inscriben (que opera fuertemente marcado por el contexto internacional) y, por otro,

---

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Kreimer Pablo, Thomas Hernán, *“Producción Y Uso Social De Conocimientos”* Editorial Prometeo. Argentina 2004 Fecha de consulta: 24/08/09

---

la necesidad de legitimación de los productos del conocimiento en términos de su utilidad social (que opera fuertemente marcado por las necesidades del contexto local).<sup>40</sup>

La investigación científico tecnológica es un proceso que no se detiene y jamás podrá detenerse. América Latina manifiesta ciertas carencias donde las variables científico técnicas son de gran importancia. Sean estos temas de naturaleza política, económica o social, como es el caso de sistemas de telecomunicaciones por satélite, introducción de nuevos procesos productivos, exportación de productos manufacturados, planificación de recursos humanos, modernización de la enseñanza, tecnificación de los programas de entrenamiento y capacitación de la mano de obra.

#### 4.1.1. Construcción Científico Tecnológica

Visto como una construcción social hacer investigación requiere de cierta infraestructura científico tecnológica, lo cual constituye un sistema complejo con elementos interrelacionados, que detallaremos a continuación:<sup>41</sup>

- **El sistema educativo:** productor de los hombres que protagonizan la investigación (Científicos, Tecnólogos, ayudantes, asistentes y operarios).

---

<sup>40</sup> Kreimer Pablo, Zabala Juan Pablo, "Redes de producción y uso social de conocimientos y su relación con problemas sociales en contextos periféricos" Portal digital: Universidad autónoma del estado de México  
[http://www.uaemex.mx/esocite/esocite2004/docs/Redes\\_de\\_produccion.doc](http://www.uaemex.mx/esocite/esocite2004/docs/Redes_de_produccion.doc)  
Fecha de consulta: 24/08/09

- **Los laboratorios:** Institutos, plantas pilotos, donde se realiza la investigación. (formado por hombres, equipos y edificios).
- **El sistema Institucional:** de planificación, promoción, coordinación y de estímulo a la investigación. (Consejos de investigación, Academias de ciencias).
- **Los mecanismos Jurídicos administrativo:** que regulan el funcionamiento de las actividades descriptas anteriormente.
- **Los recursos económicos y financieros** aplicados para su desenvolvimiento.

El funcionamiento de esta estructura es muy complejo y la acción simultánea de la misma presenta algunos aspectos negativos. Reforzar la infraestructura, supone una acción coordinada sobre el conjunto de los elementos que la integran, sin olvidar transferir a la realidad los resultados de la investigación y acoplar la infraestructura científico tecnológica a la estructura productiva de la sociedad.

#### **4.1.2. Conocimiento y Desarrollo**

Ahora bien, ¿qué entendemos por “conocimiento” en el marco de la creciente complejidad de la agenda comercial global, y la multiplicidad de los foros de negociación internacional?

En principio, a la comprensión y desarrollo de herramientas de análisis y evaluación de situaciones de negocios que fortalezcan el mejor criterio de decisión de los profesionales. De esto se desprende la necesaria formación en el uso de instrumentos modernos que habiliten a desarrollar procesos eficaces de planeamiento, gestión y control de empresas. En relación con lo dicho, nos referimos también a la capacidad

---

<sup>41</sup> *Ibidem.*

---

de articular temas en materia de administración de negocios, finanzas globales, economía y negociaciones internacionales, haciendo hincapié en el conocimiento y manejo de las normas, derechos y obligaciones que definen las reglas de juego establecidas por las instituciones internacionales.

Las maestrías por lo general buscan ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinarios, interdisciplinarios o profesionales, y además dotar a los alumnos de instrumentos básicos que acreditan como investigador en un área específica de las ciencias, de las artes o de las tecnologías, permitiendo profundizar teórica y conceptualmente en un campo del saber.

Un Master in Business Administration (MBA por sus siglas en inglés) o Maestría en Administración de Negocios (en español), es un Programa académico a nivel de postgrado en negocios. En general, el primer año de un MBA está orientado a entrenar en el conocimiento del contexto empresarial y en las funciones operativas de la empresa y operatoria internacional desde distintos enfoques (legal, administrativo y cultural). El segundo año, es más especializado y busca capacitar en habilidades gerenciales.<sup>42</sup>

A continuación se destacan algunas características del perfil del egresado:<sup>43</sup>

- Comprender hacia dónde marcha el mundo de los negocios.

---

<sup>42</sup> UCES, "*Maestría en Negocios Internacionales*" Portal Digital: UCES  
[http://www.uces.edu.ar/posgrado/master\\_business\\_administration\\_speech.pp](http://www.uces.edu.ar/posgrado/master_business_administration_speech.pp)  
Fecha de consulta: 30/12/08

<sup>43</sup> *Ibidem*.

- 
- Entender cómo ubicar a su empresa en un sendero de expansión global.
  - Preparar planes de negocios de acuerdo a las condiciones objetivas de posicionamiento o de su empresa en los mercados.
  - Operar en los mercados internacionales conociendo el marco normativo-jurídico-institucional para su aprovechamiento en beneficio de su empresa.
  - Evaluar los riesgos del despliegue de los negocios internacionales.
  - Analizar la coyuntura económica internacional y proponer a su empresa escenarios alternativos para su desenvolvimiento.
  - Gerenciar estrategias eficaces de penetración comercial utilizando las técnicas de marketing más adecuadas.
  - Diseñar modalidades de negociación exitosas en el marco de la normativa de los bloques de integración regional y las reglas de juego de las instituciones internacionales.
  - Asesorar en materia de inversiones utilizando criterios alternativos de costos, competitividad, ventajas competitivas y productividad.
  - Conducir Programas de investigación científica destinados a analizar e indagar problemas del contexto internacional de los negocios.

El entrenamiento recibido en la maestría permite visualizar oportunidades de negocios y desarrollar la capacidad de liderazgo en los asistentes a partir de la transferencia de un conocimiento articulado de temas en materia de administración de negocios, finanzas globales, economía y negociaciones internacionales; además de poner especial énfasis en formar expertos en el conocimiento y manejo de las normas, derechos y obligaciones que definen las reglas de juego establecidas por las instituciones internacionales.

## 4.2. Departamento de Investigación UCES

El Departamento de Investigación de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) cuenta con un espacio de investigación y producción concreta, a partir del año 1997 en el cual se editó el Volumen N° 1 de la Revista Científica. El mismo es coordinado por la Directora de Investigación la Lic. Gabriela Iglesias.<sup>44</sup>

La forma de implementar la política, en el área de investigación fue pensada, en términos de aplicación, transferencia y solución de problemas identificables; esta debía articularse con las prioridades institucionales y con el compromiso educativo y social. Dichas premisas fueron concretándose a partir de 1998, cuando la Universidad lanzó un llamado a concurso para cubrir cargos de investigadores de tiempo completo. Otra de las tareas que desarrolló el Departamento de investigación, fue la de articular los trabajos de investigación efectuados en diversos Institutos (de Estudios de la Comunicación Institucional, de Estudios e Investigaciones Ambientales, de Calidad de Vida y Administración Sanitaria y de Estudios Laborales y Sociales).

Por otra parte, articular las tareas de Investigación con la Secretaría de Posgrado. Los acuerdos alcanzados entre las dos áreas permitieron acordar no sólo los campos temáticos orientativos sino también plantear la relevancia de articular proyectos de investigación en programas.

Actualmente, el Departamento tiene alrededor de sesenta y cinco Investigaciones en curso, que abarcan temas diversos, y alrededor de treinta investigaciones terminadas.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> UCES, Portal Digital – *Departamento de investigación*.

[www.uces.edu.ar/departamentos/investigacion/](http://www.uces.edu.ar/departamentos/investigacion/)

Fecha de consulta: 03/09/09

<sup>45</sup> *Ibíd.*

[www.uces.edu.ar/departamentos/investigacion/proyectosencurso.php#terminadas](http://www.uces.edu.ar/departamentos/investigacion/proyectosencurso.php#terminadas)

---

A través del Departamento de investigación de la UCES, tuvimos acceso a una serie de documentos que nos permitieron conocer las distintas etapas por las cuáles transitó el Programa de Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades, y también los resultados obtenidos en la evaluación realizada por un grupo de investigadores en el año 2004.

Por tanto, a continuación, se realizará un análisis de los mismos, con el fin de dar un marco de cómo fue posible realizar el relevamiento a las PyMEs industriales del partido de Morón, para luego hacer una observación del mismo.

#### **4.2.1. Vinculación Universidad - Empresa**

El Programa de Investigación Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades, comenzó a desarrollarse a mediados del año 2002 con el objetivo de vincular las actividades de docencia, investigación y extensión por parte de los profesores de la UCES. A través de la dirección de Mirta Domínguez, docente de esta institución en distintas maestrías y licenciaturas en el área de marketing y pensamiento estratégico, se presentó una convocatoria al Departamento de Investigación, para desarrollar un Programa que tendría como objeto de estudio el “Desarrollo Regional y los Negocios Internacionales.”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Dr. Domínguez Mirta, Informe bimestral N° 1, contrato de investigación N° PI13/02. Fecha de consulta 04/10/08

---

El problema se presentó desde tres enfoques:

**Organismos e Instituciones:** A través de este Programa de investigación se pretendía conocer organismos vinculados con la problemática “Desarrollo Regional”. Conocer y analizar los servicios que ofrecían, la articulación de políticas y planes de acción y realizar aportes al tema en estudio.

**Emprendimientos, PyMEs, Agro-negocios:** identificar emprendimientos que tengan potencial exportador. Analizar sus recursos, y la aplicación de herramientas de marketing en la gestión de los negocios y producción. Formar unidades de negocios.

**Estudiantes:** facilitar el análisis de casos reales a los estudiantes de pos grados.

Presentado el problema desde estos tres enfoques, el Programa se proponía articular las necesidades planteadas, a través de las Instituciones, precisamente a través de la Universidad.

Por un lado, localizar emprendimientos y agro-negocios que se presten para caso de análisis en lo referente al aspecto económico y de marketing internacional y formar Unidades de Negocios.

Por otro lado, que los estudiantes se beneficien con experiencias en casos reales para su análisis de estudio, esto permitió aplicar conocimientos teóricos en práctica.

“Todo esto tiene por objetivo que la producción supere el consumo, generar una capacidad de ahorro que permita incrementar o desarrollar herramientas económicas necesarias para movilizar el bien productivo.”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> *Ibidem.*

---

Luego de varios meses de trabajo, se lograron los siguientes resultados:<sup>48</sup>

- Vinculación entre empresarios y grupos de alumnos de grado y postgrado.
- Realización de planes de marketing locales e internacionales.
- Vinculación entre la universidad y destacados organismos, firma de convenios de cooperación.

En esta etapa, se logró el acuerdo de colaboración para la vinculación y articulación de acciones conjuntas entre alumnos de postrado, quienes ya tienen una base profesional y experiencia laboral y grupos de empresas del área de comercio exterior de la Municipalidad de Morón y de Sepyme.<sup>49</sup>

La particularidad del Programa fue que se proponía también la vinculación con emprendimientos de diferentes regiones de Argentina y con organismos involucrados en la problemática del desarrollo regional.

- Entre los logros del Programa se destaca el hecho que se trabajó con la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y (SEPYME), y se firmó un convenio con dicho organismo para trabajar en combinación con ellos como proveedores de empresas para el Programa.
- Por otro lado, se estrecharon lazos con la Secretaría de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Morón.

---

<sup>48</sup> Dr. Domínguez Mirta, "*Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades.*"

Informe final Diciembre 2003 - Fecha de consulta 04/10/08

<sup>49</sup> Dr. Domínguez Mirta, "*Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades.*"

Informe de avance Abril 2006 - Fecha de consulta 04/10/08

- El Programa participó, en las segundas Jornadas de Extensión Universitaria organizadas por el Ministerio de Educación de la Nación, a fines del 2004.<sup>50</sup>
- Además, el Programa fue invitado por el ISEN, Instituto de Servicio Exterior de la Nación, en abril del 2007, a una conferencia sobre “Empresas e Instituciones Académicas en el desarrollo de las Exportaciones Argentinas”. Donde se elogió su aporte y contribución y se sugirió, seguir profundizando el tema.<sup>51</sup>

#### **4.3. Relación entre las Necesidades de las PyMEs y la Oferta actual de la Universidad**

Con la finalidad de exhibir el aporte de la Universidad a las PyMEs resulta oportuno analizar la evolución de la misma a partir de la evaluación realizada por un grupo de Investigación, al Programa Desarrollo Regional y Negocios internacionales, cuáles fueron los puntos analizados, qué metodología se aplicó, los resultados obtenidos y las mejoras realizadas.

##### **4.3.1. Evaluación del Programa**

En el año 2004, se realizó una evaluación del Programa, Desarrollo Regional y Negocios Internacionales, entre alumnos y empresarios participantes. El equipo de Investigación fue el siguiente: Lic. Gonzalo D. Peña, Lic. Susana Christiansen, Lic. Vanesa Villar.

---

<sup>50</sup> [www.uces.edu.ar/departamentos/investigación/desarrollo\\_regional.php](http://www.uces.edu.ar/departamentos/investigación/desarrollo_regional.php) -  
Fecha de consulta 26/11/08

<sup>51</sup> Op. Cit.

---

En el mismo se analizaron una serie de objetivos con el fin conocer los siguientes puntos:

- Establecer el grado de cumplimiento de las expectativas poseídas por los alumnos participantes del Programa.
- Conocer la viabilidad de las propuestas y su real implementación.
- Detectar la predisposición a continuar trabajando en el marco del Programa.
- Obtener sugerencias que permitan el diseño e implementación de acciones de optimización del Programa.
- Analizar la relación proyecto de investigación / UCES como marca de respaldo entre los empresarios participantes.

Los actores involucrados en esta evaluación fueron los alumnos de grado y postgrado por un lado y los empresarios por otro.

Como instrumento de recolección de datos, se diseñaron dos cuestionarios auto-administrados, uno para alumnos y otro para empresarios participantes del Programa, con preguntas cerradas, abiertas y escalas de opinión. A pesar del esfuerzo, se recolectaron las opiniones de 10 alumnos participantes y dos empresarios, y se efectuó una tarea de rastreo y reclutamiento telefónico, personal y a través de internet y también, se respondieron consultas y dudas de los alumnos y empresarios participantes por mail y teléfono.

### 4.3.2. Resultados Obtenidos

A continuación se presentaran las distintas áreas de interés de la investigación.

#### 4.3.2.1. Evaluación Personal de la Experiencia (Alumnos Participantes)

- La experiencia ha resultado positiva, útil y gratificante para los alumnos, en los siguientes porcentajes.

<b>70 % Positiva</b>	<b>10% Neutra</b>	<b>20 % Negativa</b>
----------------------	-------------------	----------------------

Cuadro 22 - Evaluación Personal de la Experiencia

- El cumplimiento de expectativas, arrojó el siguiente porcentaje:

55% Cumplidas	45% No cumplidas
¿Por qué se cumplieron?	¿Por qué no se cumplieron?
Se pusieron en práctica conocimientos teóricos.	Escaso aporte de información del empresario.
Se aportó conocimiento a la empresa.	Empresas pocas posibilidades de inserción en el mercado internacional por falta de recursos.
Se tomó contacto con el mundo de las PyMEs.	Información poco confiable.
Permitió conocer el giro de distintos negocios.	Falta de método del empresario.
Buena disposición por parte del empresario.	Actitud cerrada del empresario.

Cuadro 23 – Cumplimiento de expectativas.

Como resultado de este primer análisis se detectó un área a optimizar, que es la comunicación entre los alumnos y los empresarios. Tal como se especificó en el informe: “Cortocircuito relación alumno /empresario”, “lenguaje diferente amplia brecha.”

**Entre los aportes del Programa, se destacan los siguientes puntos:**

- Ejercitar la imaginación.
- Aprender a evaluar a una empresa.
- Elaborar un Plan de MKT para un caso real.
- Realidad empírica - Realidad teórica.
- Manejo real de un proceso de internacionalización.
- Colaborar con el empresariado Argentino.
- Conocer nuevos rubros empresarios.

**4.3.2.2. Futuro de la Propuesta**

Para interpretar el futuro de la propuesta, se realizaron dos preguntas.

**1. ¿Participarían nuevamente en el Programa?**

El 78 % de los alumnos participaría nuevamente	El 12 %de los alumnos no participaría nuevamente
Creen que la actividad es buena pero debe ser optimizada.	Disconformes por una mala experiencia personal con la empresa que se les asignó.
Quieren conocer otros rubros /sectores empresarios.	
Consideran que la mejor forma de aprender es a través de la práctica.	

Cuadro 24 – Futuro de la Propuesta

Como resultado de este primer análisis se detectó una alta predisposición de los alumnos para participar nuevamente del Programa.

Porcentajes	Áreas aoptimizar
70 %.	Mayor Ccomunicación con el empresario
30 %.	Mayor articulación con otras materias
30 %.	Mayor apoyo bibliográfico
10 %.	Mayor exigencia al alumno

Cuadro 25 – Áreas a optimizar.

Se reafirma la conclusión del punto anterior, los alumnos y los empresarios: hablan distinto.

## 2. ¿Abordar Estudios de Casos PyMEs?

El 90% de los alumnos, esta interesado en trabajar con casos PYMES	El 10 % de los alumnos no está interesado en trabajar con casos PyMEs.
"Son las que tienen mayor potencial de crecimiento"	"El sector PyMEs es uno más, hay que abordar todos los sectores"
"Es necesaria la profesionalización de estas empresas para que puedan competir"	
"Es importante la colaboración de la Universidad para que puedan contar con información, que por falta de recursos no tendrían" .	
"Son el grueso del sector productivo"	

Cuadro 26 – Estudios de Mayor Interés

Como resultado, se detectó que los alumnos consideran necesario y pertinente continuar abordando la problemática del sector PyME. Pero en lo que respecta a que sector económico se aplicaría mejor el Programa, el criterio no fue uniforme y se destacaron los siguientes:

- Agro: Mayor potencial de crecimiento con aplicación de Planes de Marketing.
- Industrias: Cuentan con las herramientas a ser aplicadas.
- Servicios: Por la simplicidad de aplicación al no contar con procesos complejos.
- Todos: Conocer nuevos rubros / Colaborar con empresas que no cuenten con recursos o visión empresaria.

#### 4.3.2.3. Percepción de la Opinión del Empresario por parte de los Alumnos

En este punto la opinión de los alumnos se encontró dividida ya que los mismos sostienen:

Según los alumnos participantes del Programa, a los empresarios la propuesta les resultó:

50%	50%
Poco original	Bastante original
Poco útil	Bastante útil
Poco viable	Bastante viable

Cuadro 27 – Percepción de la opinión del empresario.

Principales percepciones de los alumnos:

- Desinterés por parte del empresario.
- Escasa capacidad de adaptación.
- Con un acotado margen de inversión.
- No quería que le genere más gastos que los actuales.
- El empresario debe mostrar interés genuino en la propuesta.
- No presenté la propuesta final porque estaba seguro que no sería viable para la empresa.
- Las sugerencias son poco viables porque requieren de inversiones que el empresario no tiene capacidad de realizar.

#### 4.4. Evaluación de UCES como aval de Marca para el Programa

Según los resultados obtenidos en la investigación, se reveló, que la imagen que tenían los empresarios de UCES no ha sido un aspecto

---

destacado durante el desarrollo del Programa. Asimismo, un considerable número de alumnos sostuvo que la opinión del empresario respecto a UCES era neutra, ni positiva ni negativa.

Igualmente se detectaron algunas oportunidades para UCES:

- Operar en el posicionamiento de UCES en la mente del empresario como una institución cercana, pro-activa, con capacidad de escucha de las demandas del sector.
- Generar una mayor proximidad de la Universidad con el mundo PyME, a través de la implementación de este tipo de Programas.
- Los alumnos afirman que para los empresarios, esta iniciativa de UCES les resultó: 50% buena – 50% Muy buena

Entre los motivos que afirman que la iniciativa ha sido muy buena enumeramos los siguientes:

- Reciben asesoramiento sin costo alguno.
- Esperan que el proyecto les aumente las ventas.
- Mediante el proyecto obtienen algún tipo de beneficio.
- Les da la posibilidad de acceder a información y planes de MKT sin invertir dinero.
- Les brinda ayuda a empresas que no tienen ni tiempo, ni personal, ni recursos para encarar este tipo de proyectos.

#### **4.5. Informe de Resultados por parte de los Empresarios**

A continuación se presenta, en forma de gráfico, a los empresarios contactados y las opiniones que volcaron acerca de la participación en el Programa.

Empresario	Situación
Cesar Bevilacqua (Grevy SRL)	Los alumnos no le presentaron una propuesta. No pudo hacer la evaluación.
Patricia Correa	No contestó email. No había en la Base de Datos nro. de teléfono donde contactarla.
Ezequiel Vaisman (Magalcuer S.A.)	Lo contactamos telefónicamente. Nos comentó que el fue un ayudante. El empresario es Norberto Castellán.
Sr. Martín Kogan	No contestó el email. La Base de Datos carecía de teléfono donde ubicarlo.
Sr. Marcelo Hauret	No contestó el email. El teléfono que figura en la B/ Datos no le pertenece.
Sr. Gustavo Trovato	No contestó email. Se lo llamó telefónicamente en reiteradas ocasiones sin éxito en la gestión.
Sr. Carlos Jablonsky (Finca Don Calvino)	Se lo contactó telefónicamente. Hoy estaría enviando su respuesta vía fax.

Cuadro 28 – Empresarios: Estado de Situación.

La falta de respuesta por parte de los empresarios corrobora la percepción de los alumnos del desinterés de los mismos ante el Programa y además evidencia las fallas en la comunicación entre los empresarios y UCES.

Se debe trabajar, especialmente, en mejorar:

- La comunicación: Alumno /Empresario /UCES.
- El compromiso de todos los actores vinculados al Programa.

Las recomendaciones realizadas por el equipo de investigación fueron las siguientes:

- 1.- Realizar una Presentación Formal de los resultados del Programa ante empresarios, profesores y alumnos con el objeto de:
  - a) Alcanzar un mayor compromiso y participación de los distintos actores involucrados.
  - b) Profundizar la institucionalización de la relación de UCES con el mundo PyME.

---

2.- Elaborar una categorización de empresas -a partir de los registros de Sepyme- por rubros para facilitar la elección de la empresa, en base al sector económico en el cuál el alumno está interesado en adquirir experiencia.

3.- Con el objeto de establecer un monitoreo Pro-activo del Programa, se propone:

- a) La entrega de Informes de avance por parte del alumno (Metodología Step-to-Step).
- b) La implementación de un esquema de reuniones periódicas con los alumnos para observar los avances alcanzados.

4.- Profundizar esta actividad entre los alumnos del segundo año de la Maestría, permitiendo que cuenten con un mayor apoyo y conocimiento de herramientas técnicas, metodológicas y bibliográficas.

#### **4.6. Algunas Consideraciones Parciales**

El conocimiento de la estructura, el funcionamiento y la dinámica de la investigación científica y tecnológica permite apreciar la importancia de la aplicación de los recursos generados en el ámbito investigativo en beneficio del desarrollo empresarial, productivo y social. De allí la relevancia de evaluar el funcionamiento del Programa y su eventual extensión al ámbito productivo.

- El avance de las actividades del Programa denota una gran cantidad de necesidades insatisfechas en los actores intervinientes.

- Desde el enfoque de los organismos hay una oferta aparente de planes de ayuda y asistencia a PyMEs.
- Desde el enfoque de las PyMEs y los emprendimientos, hay una demanda interesante de mayor información y capacitación, a pesar de la falta de recursos.
- Se observó una necesidad de asistencia para la formación de unidades de negocios y se detecta que las cuestiones de formalidades legales y fiscales obstaculizan el acceso a los planes de ayuda y su implementación.
- A través del Programa se desarrollaron acciones concretas en el camino de desarrollo y crecimiento argentino. Transitando un proceso de aprendizaje y crecimiento integral, en donde la universidad asume un rol protagónico coordinando los saberes, habilidades y técnicas, potenciando las habilidades de los futuros profesión y también atendiendo las necesidades del mercado.<sup>52</sup>
- Si bien fueron muchos los logros del Programa aún quedan algunos puntos a optimizar como mejorar la comunicación entre las partes y fortalecer el compromiso. En relación con la mencionada investigación – del año 2004 – es posible observar que desde ese momento a la actualidad se continuó avanzando y fortaleciendo el compromiso mutuo entre las empresas y la universidad a partir de las sugerencias realizadas en aquella oportunidad.

---

<sup>52</sup> Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades. Informe de avance N° 3. Presentación bimestral. 02/03. PG.12

---

## **Capítulo 5: Modo en que la universidad acerca sus saberes a la comunidad.**

A continuación se describirá la acción del municipio de Morón en relación al desarrollo de las empresas con potencial exportador y la participación de los alumnos de UCES en el mismo. Como así también se analizarán los recursos necesarios para optimizar este proceso.

### **5.1. Municipalidad de Morón**

Morón es uno de los 134 municipios que integran la provincia de Buenos Aires. Su actual intendente es Martín Sabbatella, quien elaboró un Plan Municipal de Impulso a la Actividad Económica, la Producción y el Empleo, compuesto por un conjunto de medidas tendientes a colaborar con el fortalecimiento de la producción local, el consumo y el empleo en el contexto de la crisis económica, y que fue consensuado con los principales actores de la economía local.

La Subsecretaría de Desarrollo Económico Local tiene a su cargo las direcciones de Comercio, Industria, Promoción de Exportaciones, y Empleo y Economía Social. Desde las distintas áreas se planifican acciones que tienen como objetivo ayudar al crecimiento de la economía local y regional, potenciar al comercio local, promover el incremento de la actividad industrial, acompañar y facilitar las primeras experiencias exportadoras de empresas del partido, y promover el trabajo decente, la economía social y la inserción laboral de los vecinos y vecinas de Morón.<sup>53</sup>

“Somos conscientes de las limitaciones de los gobiernos locales pero también sabemos que tenemos muchas herramientas para

---

<sup>53</sup> Municipio de Morón, Portal Digital: <http://www.moron.gov.ar> - Fecha de Consulta: 02/01/09

---

acompañar a nuestros comerciantes, empresarios y trabajadores en estos momentos difíciles. Por ello, el Municipio de Morón decidió intervenir con nuevos Programas e incentivos fiscales para sostener la actividad económica, productiva y el empleo”, afirmó el jefe comunal.

A través del Programa de Desarrollo Regional y Negocios internacionales y la vinculación con SEPYME se pudo tener acceso a las empresas del municipio. En este marco de colaboración es como las empresas PyMEs de la zona se acercan al municipio, formándose una red de participación junto a SEPYME y UCES.

Las empresas de Morón fueron coordinadas por un representante del Municipio, y también se las vincularon directamente con los maestrandos. Una vez seleccionadas las empresas por los grupos de maestrandos, se comenzó con el análisis de cada una en particular y tratadas como unidades de estudio individuales.

## **5.2. Devolución del Diagnóstico a los Empresarios**

A continuación, se presentará como se realizó la devolución del plan de negocios realizados por el Programa a los empresarios.

Una vez realizado el análisis a las empresas, que consistió en una serie de visitas programadas por los estudiantes para relevar las distintas áreas de las mismas y luego que el diagnóstico pertinente fuera aprobado por la Directora del Programa y el Coordinador, se comenzó a trabajar en la segunda parte del trabajo que era realizar una devolución a los empresarios.

---

A través del coordinador del Programa el Ing. Javier Legname se invitó a los alumnos participantes a asistir a la presentación<sup>54</sup>. Una vez confirmada la fecha se comenzó a trabajar en la devolución que se presentó a los empresarios acerca del estado de situación de las empresas. La misma consistió en una presentación destacando los siguientes puntos:

- El Objetivo del Programa: articular las acciones entre la Universidad y sus Estudiantes con las instituciones y Empresas.
- Se explicó a los empresarios en que había consistido el trabajo realizado por los alumnos.

A continuación presentamos los puntos de la presentación realizada:

- Diagnóstico Organizacional.
- Estilo de Conducción.
- Análisis Sistémico.
- Cultura Empresarial.
- Sistema Empresa y Subsistemas
- Indicadores Financieros.
- Fuerzas Competitivas.
- Análisis Comunicacional.
- Internacionalización de Empresas.
- Consorcios de Exportación.

---

<sup>54</sup> ver Anexo: 2

A continuación se presenta una de las imágenes tomadas en la presentación que el Programa realizó a los empresarios en el municipio de Morón:

Uno de los mastrandos realizando la presentación según el área de afinidad de la carrera de grado e intereses actuales, frente a los empresarios PyMEs y directivos de los distintos Programas.



Imagen 29 – Alumna participante del Programa.

### **5.3. Evaluación de Recursos Necesarios para llevar adelante el Programa**

A continuación se hará mención de los recursos necesarios para llevar adelante este Programa.

---

### 5.3.1. Materia Prima del Programa

Para llevar adelante este Programa, se necesitan múltiples recursos, como así también, una correcta planificación de las distintas partes que lo componen, ya que el resultado del mismo será la sinergia de múltiples acciones. Como bien mencionamos, este Programa logró integrar a la Universidad, las Instituciones Gubernamentales y las PyMEs con potencial exportador, cada una de estas partes tiene necesidades diferentes, y lograr integrarlas eficazmente requiere de muchísima destreza mental y óptima comunicación.

Comparativamente como se desarrollo en capítulos anteriores, las diferencias que existen en la comunicación entre los empresarios y los estudiantes, como también las distintas visiones de un mismo escenario han evolucionado, ofreciendo resultados cada vez mejores, es preciso seguir optimizando áreas a medida que el mismo avanza y se fortalece.

La universidad cuenta con el personal capacitado para llevar adelante este tipo de Programa, como bien se demostró en esta investigación, los docentes y alumnos cuentan con los conocimientos académicos y compromiso para lograr resultados cada vez mejores. Aún así, las mejoras continuas al mismo deben ser periódicas, para nutrirlo y fortalecerlo en su evolución.

Unos de los inconvenientes presentados por parte de los alumnos que participaron en esta investigación fue la falta de tiempo, el motivo principal son los compromisos laborales. El relevamiento de las empresas fue realizado en horario laboral y dada la distancia y la cantidad de empresas, los permisos laborales necesarios para realizar el diagnóstico y posterior presentación, es un tema que inquieta a los participantes, dado que se requieren como mínimo, dos o tres días completos de dedicación por alumno para hacer los relevamientos, debido a la cantidad de

---

empresas que conforman un Consorcio de exportación, las distancias entre las mismas y las agendas de los empresarios.

En un principio, el Programa contempló la posibilidad de cubrir los viáticos, pero luego no se concretaron. Aunque cabe destacar la colaboración de la Universidad en aportar un vehículo, para transportar a los participantes del mismo, el día de la presentación dada a los empresarios en el municipio de Morón.

Las instituciones gubernamentales han ofrecido su apoyo y colaboración al Programa, estas tienen los mecanismos necesarios para captar PyMEs e interactuar como nexo con la universidad y de este modo trabajar en conjunto en la problemática de la PyMEs con capacidad exportadora.

### **5.3.2. Una necesidad sustancial.**

Aunque parezca paradójico y a pesar de las necesidades que presentan las PyMEs y los beneficios que aporta el Programa a las participantes del mismo, uno de los recursos más escasos para llevar adelante este proyecto, son las PyMEs. Son pocas las empresas que participan de estos Programas. Ya sea por desconocimiento o por desconfianza por parte de los empresarios a participar, se podrían realizar más experiencia de este tipo e incluso profundizarlas, en otras áreas posteriores al diagnóstico, como así también trabajarlas en combinación con otras materias. Esta decisión debe ser planificada por los profesores con antelación. Por otro lado, es apropiado, difundir los beneficios del Programa y logros conseguidos por las empresas participantes, en el sector empresario, para motivarlos a participar del mismo. Convocar empresas a la participación y difundir los beneficios aportados a las

---

mismas no debe ser tomado como un tema menor por parte de la universidad, la práctica en casos reales aporta a los estudiantes ingredientes valiosísimos que no se encuentra en la literatura. Y por otro lado se fortalece la imagen de la universidad, en diferentes sectores, especialmente en el empresarial.

#### **5.4. Algunas Consideraciones Parciales**

Tal como se expresó, las PyMEs son un elemento vital para el Programa, y un recurso escaso para el mismo. Las PyMEs son reacias a compartir su información y abrir sus puertas para ser diagnosticadas. Les cuesta compartir información y más aún reconocer que necesitan ayuda. La presentación realizada en el municipio de Morón por los alumnos del programa a los empresarios PyMEs, consistió en una explicación de los temas analizados en términos generales y luego adaptado a las necesidades de cada empresa, para que los empresarios puedan comprender donde se encontraban en el momento de la investigación y cual sería el estado óptimo a lograr y como hacerlo.

La misma consistió en la presentación de un Power Point tratando cada uno de los puntos aquí mencionados, cultura empresarial, análisis financiero, comunicación estratégica, procesos productivos y por sobre todo se les comento que es un consorcio de exportación y cuales eran las ventajas de participar en el mismo. En este sentido creemos que se mejoró notablemente la comunicación con los empresarios a diferencia de los resultados arrojados por los investigadores en el año 2004, tal vez se deba a un avance en la calidad del Programa, dato significativo de mención.

---

## Conclusiones Generales:

Esta investigación se plantea dos objetivos generales.

El primero de ellos es analizar las necesidades técnicas de las PyMEs para desarrollar su capacidad de planeamiento y gestión en el proceso de internacionalización.

El mismo se concretiza en dos objetivos específicos: Determinar la necesidad de planeamiento estratégico de las PYMES y Determinar la necesidad de desarrollar recursos humanos y utilización de herramientas de gestión eficaces en las PyMEs.

Teniendo en cuenta lo anterior y lo expuesto a lo largo del análisis de los casos empresarios citados que surgen prioritarios por parte de la Universidad ayudar a la PyME en algunos temas específicos como:

### Universo PyME

- Afectadas por el proceso de globalización las empresas se ven tentadas a internacionalizarse en pos de su crecimiento y desarrollo. Este proceso requiere un cambio cultural de la organización. Las Pymes logran competitividad cuando integran la internacionalización no como un medio ocasional de venta, sino como parte de la visión integrada al Plan Estratégico, un medio para ampliar el mercado en el que es necesario insumir esfuerzos, que suponen recursos, para lograr una construcción a largo plazo mediante la capacidad de gestión que implica el planeamiento estratégico.
- Desde finales del siglo pasado a nivel mundial, el proceso de transformación económica y de globalización de la economía ha impuesto retos, en los que se destaca la competitividad, como factor crítico del éxito en la vigencia de las organizaciones. Un factor crucial para el desarrollo de la competitividad es que los bienes

---

reflejen valor agregado, en especial el generado por el conocimiento, destreza y habilidades del recurso humano involucrado en su producción.

- Es una conclusión natural que es preciso construir organizaciones más eficientes, pasar de los sistemas rígidos a sistemas más flexibles, en donde los puestos directivos no sean ocupados por familiares y amigos sino que adopten formas de funcionamiento y de decisión con una visión profesional de la gerencia.

### **Desarrollo Real / Potencial**

En lo que hace a las conclusiones generales del estudio de casos puede arribarse a la siguiente conclusión general:

Las tres empresas investigadas presentan distintos grados en el diagnóstico de su desarrollo real respecto de su potencial, lo cual pone de manifiesto que el mundo de las PyMEs no es homogéneo sino que coexisten diversidad de situaciones que pueden resultar amenazantes para la constitución de Consorcios de Exportación.

En efecto, la empresa Quequén demuestra un resultado insatisfactorio en la relación entre su desarrollo real respecto del potencial. Sintetizando sus principales debilidades comienzan por una muy deficiente comunicación interna – con disensos gerenciales graves – y una asignación de recursos inequitativa para favorecer un desarrollo armónico de sus áreas. La principal fortaleza reside en un área de producción muy eficiente. La empresa debiera encarar una mejora organizacional en términos de sus comunicaciones internas, porque están gastando dispendiosamente su energía en debates que le impiden proyectarse en el desarrollo de comunicaciones externas en el área de marketing incluyendo publicidad y comercio regional.

---

La empresa Talleres Dinamarca, presenta un desarrollo relativamente satisfactorio respecto de su potencial. Sus áreas de mayor acierto son producción y ventas, lo que les asegura una supervivencia empresaria. Sus mayores debilidades son las áreas de comunicaciones con algunos proyectos razonables y con dificultades en el área de recursos humanos donde no se producen ni motivación ni capacitación para el personal. En síntesis, Talleres Dinamarca es una fábrica industrial cuyos propietarios saben fabricar, pero carecen de interés en los aspectos financieros y económicos. Además, al tratarse de una empresa familiar, descuida de sobremanera el desarrollo de Recursos Humanos. En conclusión, las perspectivas de la empresa se basan en una mayor atención tanto a los aspectos financieros, de desarrollo de marketing y de capacitación de recursos humanos.

La empresa Power alcanza un resultado satisfactorio en la relación entre desarrollo real y potencial. Se trata de una empresa líder en el mercado nacional y que se encuentra actualmente exportando a varios países. Es una empresa fuerte en todas sus áreas, con una merma en stocks y en el área informática. En conclusión, esta situación de privilegio con respecto a otras empresas del medio puede constituirse en una amenaza porque genera una asimetría con el resto que puede, sin dudas, ocasionar dificultades en su decisión de integrarse a consorcios de exportación.

Abstrayendo se puede concluir que los diferentes grados de desarrollo real/potencial en las empresas analizadas conllevan una posibilidad diferenciada de organizarse y realizar negocios así como de integrarse a Consorcios de Exportación.

---

## **Análisis Detallado De Las Áreas Relevadas**

Un análisis detallado de las distintas áreas de cada empresa, permite arribar a las siguientes conclusiones.

La empresa Quequén exhibe una limitante para su crecimiento. En ella los puestos gerenciales son ocupados por los miembros familiares de la segunda generación, en este caso los hijos del fundador, en donde la falta de visión a largo plazo e impera la rigidez entre las distintas áreas.

En las empresas analizadas, se observa que no cuentan con un departamento de comercio exterior, y salvo una de las empresas no manejan el idioma inglés, lo que les dificulta mucho la comunicación, ya que no pueden dialogar con clientes o proveedores que utilicen ese idioma, perdiéndose de ese modo oportunidades significativas de negocios.

Por otro lado, se observa que falta personal técnico especializado en las áreas de planeación estratégica que facilite la visión a largo plazo.

En el área de producción, se detecta que uno de los limitantes para maximizar el área, es la dificultad para incorporar nuevos empleados con experiencia en el oficio como es el caso de los torneros, entre otros.

Las empresas se financian con capitales propios y por el momento no piensan en acudir al crédito bancario para desarrollar el negocio. Es por eso que quieren integrar un Consorcio de promoción, para introducir sus productos en nuevos mercados y captar clientes concretos.

La capacidad productiva de las empresas analizadas se encuentra aún en estado de desarrollo ya que las mismas tienen posibilidades de ampliar una franja horaria, y además cuentan actualmente con un 30% de capacidad ociosa. Esa es una de las principales razones por las que quieren exportar.

---

De las empresas relevadas se observa que sólo una de las firmas cuenta con una comunicación apropiada, el resto de las empresas no tienen desarrollo de una imagen que les permita diferenciarse entre sus competidores e identificar a los clientes. Pero se nota diferencia entre Dinamarca y Quequén: la primera se encuentra actualmente trabajando en el desarrollo de la misma, mientras que la otra lo percibe como un gasto.

De tal modo, las pequeñas y medianas empresas corren el riesgo de ser severamente afectadas por falta de capacidades competitivas, con los consiguientes problemas de destrucción del tramado productivo y la pérdida de empleo.

### **Universidad Y Programa**

En lo que hace a la concreción del segundo objetivo general de la tesis, el mismo procura analizar las estrategias de la Universidad para proveer conocimiento a las empresas PyMEs. Se determina en el siguiente objetivo específico: Desarrollar la evolución del Programa: Desarrollo Regional y Negocios internacionales. Oportunidades y desafíos, como caso testigo.

La principal Conclusión derivada del Objetivo General 2 sostiene que la mayor parte de las necesidades técnicas de las PyMEs con potencial exportador pueden ser solucionadas con el aporte de conocimiento por parte de las Universidades y el Estado.

### **La Transferencia De Conocimientos Universitarios A Las PyMEs.**

A través del Programa Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades, se desarrollaron acciones concretas en el camino de desarrollo y crecimiento argentino al transitar un

---

proceso de aprendizaje y crecimiento integral, en donde la universidad asume un rol protagónico coordinando los saberes, habilidades y técnicas, el potenciar las habilidades de los futuros profesionales y, también, atendiendo las necesidades del mercado.

Por otro lado en un momento donde la crisis y la incertidumbre son moneda corriente, el trabajo en casos reales es enriquecedor en todo sentido. Desde un punto de vista la crisis abre oportunidades de todo tipo a las empresas que la contribución de la universidad puede potenciar.

El aporte del Programa cumple un papel preponderante, realizando acciones concretas, tanto para el desarrollo de los estudiantes, empresarios y con la profundización del mismo a nivel nacional. Se considera que las empresas participantes representan un ejemplo para muchas otras que en iguales circunstancias no logran visualizar la salida y menos aún buscar ayuda.

El Estado presenta múltiples herramientas – que se pueden obtener a través de SEPYME – para facilitar el desarrollo empresario. Se puede apreciar un genuino interés en la formulación de normativas legales atinentes a vehicular la asociatividad entre empresas con vistas a lograr Consorcios de Exportación u otras figuras que favorezcan la competitividad internacional.

Es posible afirmar que el aporte del conocimiento de la investigación científico y tecnológica – como la transferencia de herramientas que produce el medio universitario – aplicados a la vida económica facilitará el desarrollo de una adecuada internacionalización de la PyMEs argentinas agilizando y expandiendo sus posibilidades de negocios a través de la renovada capacidad de gestión propulsada activamente por la universidad.

---

A continuación se realiza una breve enunciación del proceso y resultados del Programa Desarrollo Regional y Negocios Internacionales en los años 2004 y 2006, que culmina en las conclusiones respectivas.

- Si bien se reconoce que el “conocimiento” por sí mismo no transforma las economías o la sociedad puede hacerlo en el marco de sistemas nacionales o regionales de ciencia, tecnología e innovación, que posibiliten su incorporación al sector productor de bienes y servicios. La devaluación del peso Argentino – fines del 2001 – fue útil y necesaria pero no alcanza para dotar de competitividad al sistema industrial de las PyME. De este modo, el mantenimiento del tipo de cambio competitivo debe ser complementado con incentivos adicionales y específicos que favorezcan la integración de producciones regionales en cadenas productivas que agreguen valor a los bienes a exportar y confieran indirectamente mayor estímulo al desarrollo local. En este sentido se considera un aporte relevante el brindado por el Programa de Investigación y Desarrollo Regional para maximizar la oferta exportable con acciones concretas y hacia la comunidad.
- Las empresas PyMEs analizadas se ven afectadas por múltiples necesidades y al mismo tiempo con grandes fortalezas no utilizadas. El avance de las actividades del Programa denota una gran cantidad de necesidades insatisfechas en los actores intervinientes. Desde el enfoque de los organismos gubernamentales – como es el caso de SEPYME – hay una oferta aparente de planes de ayuda y asistencia a PyMEs. Pero en cuanto al enfoque de las PyMEs y los emprendimientos, si bien tiene necesidades y demandan mayor información y capacitación, se observa que las cuestiones relacionadas con formalidades legales y

---

fiscales obstaculizan el acceso a los planes de ayuda y su implementación.

- Por otro lado, las empresas son reacias a compartir su información y abrir sus puertas para ser diagnosticadas. Les cuesta compartir información y más aún reconocer que necesitan ayuda. Exhiben cierto desinterés, escasa capacidad de adaptación y un acotado margen de inversión. Es por ello que resulta vital y necesario, difundir los aportes brindados por el Programa, para informar los logros de los empresarios participantes, a los que todavía se muestran reacios con el fin de motivarlos a la participación. El acercamiento y participación trabajando con casos reales es importante para lograr una adecuada comunicación entre la universidad y los empresarios y por ese camino contribuir a la diseminación del conocimiento universitario aplicado al sector productivo.
- La escasa respuesta por parte de los empresarios en la encuesta realizada en el año 2004, corrobora la percepción de los alumnos del desinterés – original – del sector PYME ante el Programa. No obstante, con el transcurso de la interacción, el vínculo se ha ido fortaleciendo a lo largo del Programa y se ha mejorado la percepción de la imagen de la universidad en la mente de los diferentes actores. De este modo, el empresario comienza a percibir las ventajas de la propuesta y, aún así, en muchos casos las sugerencias son poco viables porque requieren de inversiones que el empresario no tiene capacidad de realizar.
- La exposición realizada en el Municipio de Morón contó con la asistencia y participación de todas las partes intervinientes. En cuanto a la exposición realizada por los alumnos, consistió en una

---

presentación donde se explicó el análisis de cada área relevada: cultura organizacional, recursos humanos, planificación a largo plazo, producción, análisis financiero y comunicación estratégica. También se les informo a cada una en particular su estado de situación actual y cuales serian los pasos a seguir para lograr el estado óptimo, con el fin de conformar el consorcio. Se realizo especial énfasis en la importancia de conocer los procesos de cada área con el fin de lograr su máximo potencial y también se los asesoró sobre las ventajas y desafíos en la construcción de un consorcio de exportación. La misma fue elogiada y aprobada por parte de los directivos del municipio de Morón como así también de los empresarios.<sup>55</sup> Los Directivos y empresarios se mostraron muy conformes, y reconocieron que el aporte recibido les resultaba de gran utilidad ya que se sentían identificados en algunos puntos tratados mostrándose predispuestos a realizar las correcciones pertinentes. En este sentido, se evalúa que se mejoró notablemente la comunicación con los empresarios a diferencia de los resultados arrojados por los investigadores en el año 2004, tal vez se deba a un avance en la calidad del Programa, dato significativo de mención.

---

<sup>55</sup> Ver anexo. N°: 2

---

## Propuesta

Como corolario de la presente tesis, cabe la formulación de una serie de propuestas que la autora considera útiles como contribución después de haber cumplimentado los objetivos analíticos de este trabajo.

Las mismas van a girar en torno de tres ideas claves:

Que las pequeñas empresas exportadoras puedan apoyarse, para sus problemas y dudas, en la institución académica; y ésta convertirse, a su vez, en sostén y pilar ante los inconvenientes, vacilaciones y problemas técnicos que afronten las PyMEs en un país donde la estabilidad y el tipo de cambio monetario no presentan seguridades ni siquiera de mediano plazo.

Que los estudiantes de postgrado tengan la posibilidad de cursar una experiencia con casos reales para aplicar los valiosos conocimientos que adquieren, brindándoles la autonomía de la posibilidad de insertarse profesionalmente y desarrollar proyectos como emprendedores.

Que el Estado se involucre en esta triangulación estratégica brindando apoyo a los otros actores, facilitando por los medios legales, financieros y de gestión a su alcance los recursos necesarios.

1. **Convenio de triangulación estratégica entre PYMES Estado y UCES.** Con el fin de ejercer una acción activa desde la universidad hacia las empresas y seguir profundizando el camino hasta aquí recorrido por la misma, que tenga como objetivo acercar a las partes involucradas en este proceso de interacción de distintos saberes y visiones complementarias que hacen al desarrollo sustentable y el crecimiento sostenido del país y también profundizar el desarrollo de los Maestrandos en la práctica de su profesión y en la construcción de una Universidad más activa y

protagónica. Esta propuesta es beneficiosa en varios sentidos, para UCES en el desarrollo de su imagen institucional y manifestación explícita del compromiso social. También es beneficiosa para los alumnos que participan en casos reales y para el país en el fortalecimiento de la competitividad y proyección a futuro. Para las empresas porque adquirirán herramientas necesarias para su desarrollo.

2. **Consultorio de Psicología Organizacional.** Abrir una unidad en convenio entre el Posgrado y la Facultad de Psicología de la UCES.
3. **Promoción de vinculación entre el Posgrado y las PYMES.** Asignar una unidad funcional en ese sentido.
4. **Vinculación con Cámaras y Federaciones.** Establecer comunicaciones con las siguientes cámaras con el fin de generar lazos estratégicos :
  - Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA)<sup>56</sup>: representa a diversas cámaras y asociaciones de la Ciudad de Buenos Aires.
  - Confederación Argentina de la mediana empresa (CAME)<sup>57</sup>: esta confederación representa a más de 950 Cámaras y 27 Federaciones en todo el país.
5. **Convenio con el Municipio de Morón.** Con el objeto de facilitar la transferencia de conocimiento entre la universidad, el Estado y la sociedad para el desarrollo de capacitación en las gestiones municipales en forma de talleres de capacitación.

---

<sup>56</sup> FECOBA, Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires Portal digital <http://www.fecoba.com.ar/index.php> Fecha de consulta: 20/08/09

<sup>57</sup> CAME, Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Portal digital <http://www.redcame.org.ar/index.php> Fecha de consulta: 20/08/09

---

6. **Subvención del Municipio de Morón.** Con el objeto de sustentar el proyecto.

7. **Alianzas estratégicas.** Generar alianzas estratégicas con distintos actores con el fin de conseguir fondos para subvencionar la profundización del programa. Pedir recursos como subsidios a para el programa a empresas grandes, que estén interesadas en estimular a sus proveedores.

---

## Bibliografía

### Bibliografía tradicional y Artículos periodísticos

- Acuña Patricia, “*Vinculación universidad – sector productivo*”, en Revista de la educación superior No. 87, julio – septiembre 1993, Editorial ANUIES, México, pp 125-150.
- Alonzo Rivera, “*Estudios de egresados de la Licenciatura de Ingeniero Bioquímico en Alimentos de la Universidad Autónoma de Campeche*”. Generaciones 1991 y 1992. Tesis Doctoral. Puebla, México.
- Arredondo Galván, “La educación superior y su relación con el sector productivo. Problemas de formación de recursos humanos para el desarrollo tecnológico y alternativas de solución”. En revista de la educación superior No. 76, octubre – diciembre 1990, Editorial ANUIES, México, pp 103-130.
- Burgo Ezequiel, *Cómo busca la Argentina venderle más al mundo*. Portal digital: Diario clarín, edición: Suplemento de comercio exterior 27/ 02/2007 [www.clarin.com/suplementos/economico/2007/02/25/n-00311.htm](http://www.clarin.com/suplementos/economico/2007/02/25/n-00311.htm)
- Cabrera Elibeth, “*Administración de empresas*” Portal digital: Monografías.com [www.monografias.com/trabajos14/administracionempresas/administracionempresas.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/administracionempresas/administracionempresas.shtml)
- Casas y Luna, “*Condicionantes políticos de la nueva relación entre universidad e industria, en La educación superior ante los desafíos de la sustentabilidad*”, Antología Vol. 2, biblioteca de la educación superior, Editorial ANUIES, México, pp. 296-312.
- Casillas, “*Problemática y perspectivas de la colaboración entre la educación superior y el sector productivo y de servicios ante la actual estrategia de desarrollo*”, en Revista de la educación superior No. 84, octubre – diciembre 1992, Editorial ANUIES, México, pp. 87-104.
- Chaparro Fernando, Director Ejecutivo, *Apropiación Social del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Social*, ED. Corporación Colombia Digital. 2003 [www.udlap.mx/rsu/pdf/3/ApropiacionSocialdelConocimiento.pdf](http://www.udlap.mx/rsu/pdf/3/ApropiacionSocialdelConocimiento.pdf)
- Didier Váquiro José, “*Índices Financieros para PyMES*” Portal digital: PyMES Futuro – Asesoría y consultaría para PyMES 10/07 Colombia. [www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm](http://www.pymesfuturo.com/Indicadores.htm)

- Dini Marco, Ferraro Carlo, Gasaly Carolina, *“PyMEs y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina”*  
Portal digital: CEPAL - Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico - Serie: 180  
Santiago de Chile, noviembre de 2007  
[www.eclac.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P.pdf)
- Escolano Asensi Carmen, Belso Martínez José Antonio, *“Internacionalización y PyMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante”*.  
Revista Asturiana de Economía - rae N° 27 2003.  
[www.catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Internacionalización%20y%20PYMES.pdf](http://www.catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/Internacionalización%20y%20PYMES.pdf) -
- Evia Puerto Manuel, *“Uso estratégico de los costos en las PyMES”*  
Portal digital Es Más. México.  
[www.esmás.com/emprendedores/pymesint/pymechangarro/499120.html](http://www.esmás.com/emprendedores/pymesint/pymechangarro/499120.html)
- Farinelli Sergio, *“Sistemas locales de innovación: las empresas PyMES metalmecánicas de Tandil 1995 – 2005”*  
Portal digital: Eumed.Net - Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.  
[www.eumed.net/libros/2008b/397/La%20Importancia%20de%20las%20PyMEs%20en%20Argentina.htm](http://www.eumed.net/libros/2008b/397/La%20Importancia%20de%20las%20PyMEs%20en%20Argentina.htm) -
- Fernández del Hoyo Alfonso Pedro, (Universidad Pontificia Comillas) *“Origen y evolución del marketing internacional”*  
Portal digital: Contribuciones a la Economía. España, 12/06.  
[www.eumed.net/ce/](http://www.eumed.net/ce/)
- Frías Daniel, asesor financiero, *“Conozca a todo momento la situación financiera de su negocio y llévelo al éxito”*  
Portal digital: Ideas para Pymes. México, 10/08.  
[www.ideasparapymes.com/contenidos/Conozca-todo-momento-situacion-financiera-negocio-exito.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/Conozca-todo-momento-situacion-financiera-negocio-exito.html)
- Fiqueprón Sergio, Darío *“PyMES Familiares, La Sucesión Generacional”*  
Portal digital del corredor bioceánico del sur de América y del MERCOSUR 06 /2003  
[www.Portalbioceanico.Com/Pymesfamiliares\\_Docsenlinea.Htm](http://www.Portalbioceanico.Com/Pymesfamiliares_Docsenlinea.Htm) -
- Fisher, Ury, Patton, *“Sí de acuerdo”* Editorial Grupo Editorial Norma, Colombia 1994.

- 
- Fleitman Jack, *“Negocios Exitosos”*, Mc Graw Hill Interamericana, editores. México 2000.
  - Font Barrot Alfred, *“Negociación estratégica”*. Barcelona 2000.
  - Gibbons Michael, *“Pertinencia de la educación superior”*, Banco Mundial. 1998  
[www.uv.mx/.../Lectura%205.%20Pertinencia%20de%20la%20educacion%20superior%20en%20](http://www.uv.mx/.../Lectura%205.%20Pertinencia%20de%20la%20educacion%20superior%20en%20)
  - Hernández Fernández Lissette, *“Competencias esenciales y PyMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial”*.  
Portal digital: *Revista de Ciencias Sociales*, Vol.13, no.2. Venezuela, 08/07  
[www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131595182007000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182007000200005&lng=es&nrm=iso)
  - Huber Ladislao Prof., *“Manejo de conflictos y Negociación Estratégica”* Conceptos y principios de la negociación profesional.  
Portal digital: Visión holística.  
[www.visionholistica.com](http://www.visionholistica.com)
  - Jaramillo Garza Juvencio, *“Modelo De Rentabilidad Financiera Para Las Pymes Exportadoras En Monterrey, Nuevo León México”* Universidad Autónoma De Tamaulipas.  
Facultad De Comercio, Administración Y Ciencias Sociales. División De Estudios De Postgrado. México, 08/08  
[www.eumed.net/tesis/2008/jjg/index.htm](http://www.eumed.net/tesis/2008/jjg/index.htm)
  - Jofre Roxana, Directora de Nexus, Recursos Humanos *“Las Pyme buscan mejorar su gestión de recursos humanos”*  
Portal digital: infobae Argentina 08/06  
[www.management.infobaeprofesional.com/notas/31834-Las-Pyme-buscan-mejorar-su-gestion-de-recursos-humanos.html?cookie](http://www.management.infobaeprofesional.com/notas/31834-Las-Pyme-buscan-mejorar-su-gestion-de-recursos-humanos.html?cookie)
  - Jordi J. Mauri Castello, Lourdes Canós Darós, *“Optimización de la estructura organizativa basada en el modelo de la gestión por procesos, de una PyME del sector logístico”*.  
VIII Congreso de Ingeniería de Organización - Leganés, España, 09/2004  
<http://io.us.es/cio2004/comunicaciones/829-838.pdf>
  - Kreimer Pablo, Thomas Hernán, *“Producción Y Uso Social De Conocimientos”* Editorial Prometeo. Argentina 2004.
  - Kreimer Pablo, Zabala Juan Pablo, *“Redes de producción y uso social de conocimientos y su relación con problemas sociales en contextos periféricos”*

---

Portal digital: Universidad autónoma del Estado de México

[http://www.uaemex.mx/esocite/esocite2004/docs/Redes\\_de\\_produccion.doc](http://www.uaemex.mx/esocite/esocite2004/docs/Redes_de_produccion.doc)

- Kotler Philip, “*Dirección de marketing*”, , Edición milenio Pearson Educación, México 2001.
- Ledesma, Gnazzo; Dominguez; Elaskar, “*Consortios de Exportación*”, Editorial Buyatti, Argentina 2003
- Moughty Alejandro Cesar, “*MERCOSUR e integración regional, Problemática PyME: condiciones microeconómicas en su inserción externa*. Universidad Nacional de Entre Ríos Facultad de Ciencias de la Administración.  
[www.cori.unicamp.br/jornadas/completos/UNER/MOUGHTY,%20ALEJANDRO.doc](http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completos/UNER/MOUGHTY,%20ALEJANDRO.doc)
- Muñiz Rafael, “*Marketing Internacional*”

Portal digital: Marketing en el siglo XXI

[www.marketing-xxi.com/introduccion-150.htm](http://www.marketing-xxi.com/introduccion-150.htm)

- Sabáto Jorge, Botana Natalio, “La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina” 1968 Portal digital: Facultad de ciencias Sociales Universidad de la Republica. Uruguay [www.fcs.edu.uy/enz/licenciaturas/sociologia/.../Sabato-Botana.pdf](http://www.fcs.edu.uy/enz/licenciaturas/sociologia/.../Sabato-Botana.pdf) -
- Salas Rodolfo, “*Estrategias de Negocios, Nuevos Mercados y Costeo ABC*”, Buenos Aires, Editorial Osmar D. Buyatti, Argentina, 2006.
- Scévola María Gabriela, “*Los Consortios de Exportación como alternativa estratégica de Internacionalización para las PyMEs Argentinas*”.

Edición digital: Facultad de Ciencias Económicas de Santa Fe 09/2006.

[www.fce.unl.edu.ar/mae/newsletter/2006-09-trabajo.pdf](http://www.fce.unl.edu.ar/mae/newsletter/2006-09-trabajo.pdf)

- Seidel Hans, “*¿Qué es una empresa? Definición*” Portal Digital: Caja de herramientas para PyMES  
[www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/laempresa.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/laempresa.htm)
- Tomás Rober, “*Negociación Estratégica: Conceptos Y Responsabilidad en la Regulación de los Servicios Públicos.*”

Portal digital: The Public Utility Research Center. University of Florida

[www.cba.ufl.edu/purc/purcdocs/papers/0107\\_Thomas\\_Negociacion\\_Estrategica\\_Conceptos.pdf](http://www.cba.ufl.edu/purc/purcdocs/papers/0107_Thomas_Negociacion_Estrategica_Conceptos.pdf) -

- Vanegas Carlos Mora, Ing, “*Pequeñas y medianas empresas, PyME*” . Profesor Titular en el Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo Venezuela 12/06/2006  
[www.gestiopolis.com/canales6/emp/capyrecurso.ht](http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/capyrecurso.ht)

- Villarreal Gonda, “*La Relación Industria – Universidad: algunas consideraciones sobre el caso mexicano*”, Revista: Educación Superior No. 93, enero – marzo 1995, Editorial ANUIES, México, pp. 47-81.

- Wasilevsky Juan Diego, “*Capacidad productiva insuficiente, enemiga de exportación Pyme*”

Portal digital Infobae 7/2006

[www.infobaeprofesional.com/notas/30598-Capacidad-productiva-insuficiente-enemiga-de-exportacion-Pyme.html?cookie](http://www.infobaeprofesional.com/notas/30598-Capacidad-productiva-insuficiente-enemiga-de-exportacion-Pyme.html?cookie)

- Yoguel Gabriel, “*Desarrollo de ventajas competitivas: PyMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia*”

Portal digital: Comisión Económica para América latina y el Caribe. Revista de la CEPAL N° 9 2 08/07

[www.eclac.org/publicaciones/xml/5/29585/LCG2339eYoguel.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/29585/LCG2339eYoguel.pdf) -

### Estudios previos

- Anónimo “*Asesoría, clave para el desarrollo de las PyMES familiares*”: BID

Portal digital Soy emprendeur.com

[www.soyempreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=4440](http://www.soyempreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=4440)

- UCES, “*Maestría en Negocios Internacionales*” Portal Digital: UCES

[www.uces.edu.ar/posgrado/master\\_business\\_administration\\_speech.php](http://www.uces.edu.ar/posgrado/master_business_administration_speech.php)

- Domínguez Mirta Dr. “*Programa de Investigación - Extensión Desarrollo Regional y Negocios Internacionales*” Departamento de investigación

[www.uces.edu.ar/departamentos/investigación/desarrollo\\_regional.php](http://www.uces.edu.ar/departamentos/investigación/desarrollo_regional.php)

- Domínguez Mirta Dr. “*Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades*”. Informe de avance. Febrero 2003.

- Domínguez Mirta Dr. “*Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades*”. Informe de avance. Marzo 2003.

- Domínguez Mirta Dr. “*Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades*”. Informe final Diciembre 2003

- Domínguez Mirta Dr. “*Desarrollo Regional y Negocios Internacionales. Desafíos y Oportunidades*”. Informe de avance. Abril 2006.

- Programa de Investigación UCES, Municipio de Morón.” *Evaluación de la capacidad de Internacionalización de empresas industriales del sector Autopartista*” 12/2006

---

## Empresas y Organismos

- Asociación Argentina de Marketing.  
[www.aamar.com/publica/Presentaciones2002/CONSORCIOS%20DE%20EXPORTACION.ppt](http://www.aamar.com/publica/Presentaciones2002/CONSORCIOS%20DE%20EXPORTACION.ppt)
- Comunidad Andina, “*PyMES Innovación tecnológica*”.  
Portal digital Desarrollo productivo y Comercial.  
[www.comunidadandina.org/pymes/innovacion.htm](http://www.comunidadandina.org/pymes/innovacion.htm)
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa.  
[www.redcame.org.ar/index.php](http://www.redcame.org.ar/index.php)
- Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires  
[www.redcame.org.ar/index.php](http://www.redcame.org.ar/index.php)
- Secretaría de Medios de la Nación, “Estrategia Marca País.”  
[www.medios.gov.ar/index.php?option=content&task=view&id=24](http://www.medios.gov.ar/index.php?option=content&task=view&id=24)
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.  
[www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=32&btn=214](http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=32&btn=214).

## Anexos

### 1. Cuestionario de Relevamiento - Análisis de Situación para Cada Empresa<sup>58</sup>

	Sí	No
<b>Empresa Razón Social:</b>		
<b>Rubro:</b>		
<b>MERCADOS</b>		
1- En el ultimo año, la empresa ha crecido en relación al crecimiento del mercado local?		
2- ¿ A que mercados están dirigidos sus productos?		
3- ¿ Que posición competitiva ocupan en ellos?		
5- ¿ En qué ventajas diferenciales se basa su éxito?		
6- ¿ La estructura de la empresa permite la adaptación rápida a los cambios en el mercado?		
7- ¿ En el ultimo año la empresa ha desarrollado nuevos productos?		
8- en el ultimo año la empresa ha reformulados sus productos?		
9- Cual es el grado de fidelidad de sus clientes hacia sus productos?		
10- Que piensan los clientes de la calidad de sus productos?		
11-Que piensan los clientes de sus precios.		
12- ¿Cual es su estrategia para competir?		
Que factores influyen en la demanda de mercado?		
<b>PROCESOS</b>		
1-¿ Existe en la empresa la práctica de revisar periódicamente sus procesos para simplificar los mismos y eliminar las tareas que no son necesarias?		
2- ¿ La empresa como un todo está involucrada en mejorar su organización?		
3- ¿Los costos de desperdicios y el de los trabajos que se deben rehacer, son calculados y son monitoreados?		
4- ¿Los distintos sectores de la empresa están integrados?		
5- ¿ La toma de decisiones esta distribuida por sectores de acuerdo con la naturaleza del problema?		
6- ¿existen manuales de procedimientos en la empresa?		
7-¿Cuando un nuevo empleado comienza en la empresa, ¿ se le brinda algún curso de adaptación?		
8- ¿La empresa ha desarrollado o se encuentra en proceso de implementación de algún programa de calidad?		
9_ ¿Que controles de calidad aplican a los procesos?		
<b>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>		
1- ¿La empresa realiza determinación mensual de ganancias?		
2-¿La empresa utiliza formularios específicos para el control de los movimientos bancarios?		

<sup>58</sup> Javier Legname, coordinador del Programa. Cuestionario desarrollado por su autoría. 05/06.

3- ¿La empresa conoce, mensualmente sus gastos impositivos, financieros y administrativos?		
4- ¿La empresa utiliza formularios específicos para el control de caja?		
5- ¿La empresa conoce la composición para el control de caja?		
6- ¿La empresa conoce la composición de costos ( fijos y variables) de sus productos y servicios? que sistema de costeo aplica- ABC.... Por absorción....		
7- ¿Está información llega a las personas directamente involucradas con la formación de estos costos?		
8- ¿Se realiza conciliación bancaria diaria?		
9- ¿Utiliza como herramienta de control administrativo, el flujo de caja?		
10- ¿En este momento, Está en condiciones de informar el gasto fijo mensual de su empresa?		
11- ¿ En este momento, ¿estaría en condiciones de informar el índice de gasto variable de su empresa en el mes pasado?		
12- ¿Estaría en condiciones de informar cual debería ser su facturación mensual para poder cubrir sus gastos fijos y variables?		
13- ¿Utiliza créditos bancarios?		
14- ¿Si toma créditos bancarios, ¿qué tasa de interés anual tiene pactada con el banco? %..... No se.....		
15- ¿Cuál es el plazo prometido durante el cuál suele tomar el crédito?		
16- ¿Trabaja con más de 3 bancos?		
17- Solicitar: Balance/ Presupuestos (si existen)		
<b>PERSONAL</b>		
1- Número de empleados:.....		
2- La capacitación de los empleados es considerada importante para la empresa?		
3- Los empleados tienen la oportunidad de expresar opiniones y ofrecer soluciones en la empresa?		
4- ¿Las atribuciones de cada sector/ persona son definidas?		
5- ¿ Existen criterios Standard para la selección de personal?		
6- ¿ La empresa efectúa reuniones periódicas ( una vez al mes) para informarles la situación de la empresa?		
7- ¿ La empresa consigue pagar en día los sueldos?		
8- ¿ La empresa tiene algún método de participación de los empleados en los resultados?		
9- ¿Cuál es la incidencia porcentual de la mano de obra en el costo mensual de la empresa?		
Cual es la cultura organizacional?		
Cómo es la estructura de organización? Es una típica empresa familiar integrada por 5 familiares		
Cuales son los valores que comparten sus recursos humanos?		
Cual es el grado de valoración de sus empleados hacia sus clientes internos y externos?		
Que nivel de estudios formales predomina en sus empleados?		
<b>Compras / Stocks / Ventas.</b>		
1- ¿ La empresa tiene registro detallado de sus clientes?		
2- ¿ La empresa pide informaciones de idoneidad comercial y financiera de sus clientes?		
3- ¿ La empresa utiliza algún sistema informatizado para controlar sus stocks?		
4- ¿ La empresa lleva registro de sus proveedores?		
5- ¿ como es la relación y el poder de negociación con los proveedores?		
6- ¿ Hay alguna materia prima importada que requiera el producto?		
7- ¿La empresa realiza controles de calidad de los insumos que compra?		

8- ¿La empresa está en condiciones de determinar, por medio del control de stock, el momento en que momento debe realizar una nueva compra?		
9- ¿La empresa tiene servicio de Post Venta?		
10- ¿Cuál es el plazo promedio de pago de sus compras?		
11- ¿Cuál es el plazo promedio de cobro de sus ventas?		
<b>PRODUCCIÓN</b>		
1- Especificar los productos que produce la empresa:		
2- Características técnicas de los mismos:		
7- ¿Cuál es el volumen de producción y su evolución en los últimos periodos?		
8- Características de la planta productiva/ superficie...		
9- ¿La empresa tiene manuales de procedimientos sobre las etapas de producción?		
10- ¿La distribución de las máquinas y equipamientos ¿atiende a las necesidades de la empresa?		
11- ¿La empresa es puntual en las entregas?		
12- ¿La empresa tiene control sobre la producción diaria?		
13- ¿Existe algún formulario para controlar los stocks de materia prima?		
14- ¿La empresa invirtió en tecnología en los últimos 3 años?		
15- ¿Su gerente se mantiene informado de los avances tecnológicos vinculados al sector?		
<b>INFORMÁTICA</b>		
1- ¿La empresa se encuentra informatizada?		
2- ¿La empresa utiliza red ( servidor) ?		
3- ¿Utiliza algún software de gestión ( o contable de administración)?		
4- ¿Posee mantenimiento de hardware y /o doftware permanente?		
5- ¿ La empresa posee pagina en Internet'		
6- ¿Utiliza como medio habitual de comunicación ( interna / externa) el e mail.		
7- ¿El responsable de la empresa chequea sus e-mail diariamente?		
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>		
<b>Experiencia en comercio exterior:</b>		
1) ¿Ha exportado anteriormente?		
2) ¿Qué porcentaje de su facturación total, corresponde a las exportaciones?		
3) ¿Cuándo lo hizo, los clientes lo ubicaron a Ud. o fue el resultado de la aplicación de un plan de internacionalización?		
4) ¿Qué lo motivo a incursionar en mercados del exterior?		
5) ¿Sabe porqué le compraron los clientes del exterior?		
6) ¿A qué mercados realizo exportaciones hasta ahora?		
7) ¿Cuáles son sus mercados Objetivo?		
8) ¿Hay una persona dedicada full time al desarrollo del Comercio Exterior ?		
9) ¿Ha participado en ferias internacionales? En caso de ser positiva en cuáles?		
10) ¿Tiene una marca conocida?		
11) ¿Es también conocida a nivel internacional?		
12) ¿La marca está registrada internacionalmente?		
13) ¿Cuenta con alguna certificación de calidad internacional?		
14) ¿Conoce los tratados comerciales vigentes que favorecen la comercialización de su producto?		
15) ¿El material de promoción dirigido al exterior, es el mismo que utiliza para el mercado interno?		
16) ¿Puede recibir la inspección de un comprador para evaluar si le compra?		

17) ¿Cuando cotiza, consulta con el cliente bajo que incoterm prefiere recibir la cotización?		
18) ¿Realiza un seguimiento de sus cotizaciones al exterior?		
19) ¿Tiene en cuenta las diferencias culturales antes de viajar para visitar un posible cliente?		
21) ¿Cuándo cotiza, sigue un patrón determinado o lo hace según cada cliente en particular?		
22) ¿Los precios son determinados por información del mercado y diferenciados m/mercado?		
23) ¿Conoce a su competencia en los mercados donde quiere ingresar?		
24) ¿Conoce los principales 5 mercados importadores del producto que Ud. produce?		
25) ¿Evalúa, antes de cotizar, la estructura de costos de importación en el país de su interés?		
26) ¿Analiza junto con su importador cual es la mejor forma de enviar su producto para reducir impuestos?		
27) ¿Especifica en detalle cual es el embalaje previsto en el precio?		
28) ¿Cuenta con un manual interno de procedimientos para la exportación?		
30) ¿Utilizó algún servicio de financiación para el comercio exterior en los últimos 3 años?		
En el caso de que haya exportado.		
31) ¿Cómo cobra/ ó las operaciones de Comercio exterior?		
32) ¿Existe contacto actual con probables compradores externos. ¿ cuál es el grado de desarrollo de dichos contactos?		
33) ¿Conoce la posición arancelaria de sus Productos?		
34) En caso positivo, cuales son:.....		
35) ¿Está asociado a alguna cámara binacional?		
36) En caso positivo cuales:...		

---

## 2. Invitación del Coordinador a la presentación del Programa <sup>59</sup>

“Equipo UCES Programa de Investigación  
Estimados Alumnos

....volviéndonos a reencontrarnos en este 2007, les comento que desde el **Municipio de Morón** nos han felicitado por sus trabajos y pos de dar un cierre y de que los empresarios los conozcan, el Municipio organizará una reunión junto con la Directora del Programa *Dra. Mirta Domínguez* y otras autoridades de UCES la idea es exponer el trabajo.

El encuentro será en la primera semana de Marzo, podremos coordinar las fechas con el municipio entre el lunes 5 de marzo y el viernes 9 de marzo.

Desde ya quedando a la espera de su confirmación de día y posibles horarios.

Saludos Cordiales.  
Ing. Javier Legname

**UCES”**

---

<sup>59</sup> Legname Javier, Coordinador del Programa. Se transmitió textualmente el mail: Invitación a la presentación de Morón. Enviado 03/07

### 3. LEY 26005

LEY DE CONSORCIOS de COOPERACION. –

**PUBLICADA EN EL BOLETÍN OFICIAL DEL 12/01/05.**

Artículo 1º.- Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato “Consortios de Cooperación” estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

Artículo 2º.- Los “Consortios de Cooperación” que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual.

Artículo 3º.- Los “Consortios de Cooperación” no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

Artículo 4º.- Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los “Consortios de Cooperación” serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales entre los mismos.

Artículo 5º.- El contrato constitutivo podrá otorgarse por instrumento público o privado, con firma certificada en este último caso, inscribiéndose conjuntamente con la designación de sus representantes, en los Registros indicados en el artículo 6º siguiente.

Artículo 6º.- Los contratos constitutivos de Consortios de Cooperación deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la Nación o por ante la autoridad de contralor que correspondiere, según la jurisdicción provincial que se treate. Si los contratos no se registraren, el consorcio tendrá los efectos de una sociedad de hecho.

Artículo 7º.- Los contratos de formación de los “Consortios de Cooperación” deberán contener obligatoriamente:

1) El nombre y datos personales de los miembros individuales, y en el caso de personas jurídicas, el nombre, denominación, domicilio y datos de inscripción del contrato o estatuto social, en su caso, de cada uno de los participantes. Las personas jurídicas además, deberán

---

consignar la fecha del acta y la mención del órgano social que aprobó la participación contractual en el Consorcio a crearse.

- 2) El objeto del contrato.
- 3) El término de duración del contrato.
- 4) La denominación, integrada con la leyenda Consorcio de Cooperación.
- 5) La constitución de un domicilio especial para todos los efectos que pudieren derivarse del contrato, el que regirá tanto respecto de las partes como con relación a terceros.
- 6) La determinación de la forma de constitución y monto del fondo común operativo, así como la participación que cada parte asumirá en el mismo, incluyéndose la forma de actualización o aumento en su caso.
- 7) Las obligaciones y derechos convenidas entre los integrantes.
- 8) La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y la proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla.
- 9) La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre.
- 10) Las formas y ámbitos de adopción de decisiones para el cumplimiento del objeto. Obligatoriamente deberán reunirse para tratar los temas relacionados con el cumplimiento del objeto cuando así lo solicite cualquiera de los participantes por sí o por representante, adoptándose las resoluciones por mayoría absoluta de las partes, salvo que el contrato de constitución dispusiere otra forma de cómputo.
- 11) La determinación del número de representantes del Consorcio, nombre, domicilio y demás datos personales, forma de elección y de sustitución, así como sus facultades, poderes y formas de actuación, en caso de que la representación sea plural. En caso de renuncia, incapacidad o revocación de mandato, el nuevo mandatario será designado por unanimidad, salvo disposición en contrario del contrato. Igual mecanismo se requerirá, para autorizar la sustitución de poder.
- 12) Las mayorías necesarias para la modificación del contrato constitutivo, para la que se necesitará unanimidad en caso de silencio del contrato.
- 13) Las formas y mayorías de tratamiento de separación, exclusión y admisión de nuevos participantes. Si el contrato guardare silencio se entenderá que la admisión de nuevos miembros requerirá una decisión por unanimidad.
- 14) Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.
- 15) Las causales de revocación o conclusión del contrato y formas de liquidación del consorcio.

El aporte del conocimiento universitario en la internacionalización de las PyMEs 135  
industriales argentinas  
a través de consorcios de exportación.

16) Las formas de confección y aprobación de los estados de situación patrimonial, atribución de resultados y rendición de cuentas, reflejando adecuadamente todas las operaciones llevadas a cabo en el del ejercicio usando técnicas contables adecuadas. El contrato establecerá una fecha anual para el tratamiento del estado de situación patrimonial, el que deberá ser tratado por los miembros del consorcio, debiéndose consignar los movimientos en libros de comercio conformados con la formalidad establecida en las leyes mercantiles, con más libro de actas donde se consignent la totalidad de las reuniones que el Consorcio realice.

17) La obligación del representante de llevar los libros de comercio y confeccionar los estados de situación patrimonial, proponiendo a los miembros su aprobación den forma anual.

Asimismo estará a cargo del representante la obligación de controlar la existencia de las causales de disolución previstas en el artículo 10 precedente , informando fehacientemente a los miembros del Consorcio y tomando las medidas y recaudos que pudieren corresponder. El representante velará por la exteriorización del carácter de Consorcio del ente en toda contratación, siendo responsable personalmente en caso de haberse obviado la colocación de la leyenda que integra el nombre de acuerdo a lo establecido en el inciso 4\*) precedente.

Artículo 8º.- Los contratos de formación de “Consortios de Cooperación” deberán establecer la inalterabilidad del fondo operativo que en el mismo fijen las partes. Este permanecerá indiviso por todo el término de duración del acuerdo.

Artículo 9º.- Para el caso que el contrato de constitución no fijare la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio, de acuerdo a lo estipulado en el inc. 9º) del art. 7º, se presume la solidaridad entre sus miembros.

Artículo 10º.- Son causales de disolución del Consorcio, además de aquellas que pudieren haber sido previstas en el contrato de formación.

- 1.- La realización de su objeto o la imposibilidad de cumplirlo.
- 2.- La expiración del plazo establecido.
- 3.- Decisión unánime de sus participantes.
- 4.- Si el número de participantes llegare a ser inferior a dos.
- 5.- La disolución, liquidación, concurso preventivo, estado falencial o quiebra de uno de los miembros consorciados, no se extenderá a los demás; como tampoco los efectos de la

---

muerte, incapacidad o estado falencial de un miembro que sea persona física, siguiendo los restantes la actividad del consorcio, salvo que ello resultare imposible fáctica o jurídicamente.

Artículo 11°.- Facultase a la Administración Federal de Ingresos Públicos y a la Dirección General de Aduanas, a dictar las normas que fueren necesarias, para fomentar y facilitar dentro de sus respectivos ámbitos y competencias las actividades que realicen los Consorcios de Cooperación dentro del marco legal creado por la presente ley.

Artículo 12°.- Facúltase al Poder Ejecutivo Nacional, a otorgar, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 24.467, artículo 19, beneficios que tiendan a promover la conformación de consorcios de cooperación especialmente destinados a la exportación, dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.