

Mesa Temática:

I- Los cambios en la base de sustentación económica y la estructura social del territorio.

Título:

LA CARACTERIZACIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS Y LA COMPETITIVIDAD
DE LAS UBICACIONES.

Autora:

C.P.N. Mirian R. Gastaldi

Unidad Académica:

Facultad de Ciencias Económicas

U.N.L.

E-mail:

mgastald@fce.unl.edu.ar

LA CARACTERIZACIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS UBICACIONES.

INTRODUCCIÓN

Según sostiene Michel Porter (a) (1999)¹, la decadencia de las ciudades no tiene nada de inevitable. Para evitarla, en vez de intentar reducir la pobreza, hay que intentar crear puestos de trabajo, renta y riqueza y asistencia sanitaria.

Las fronteras de expansión pueden ser analizadas desde tres dimensiones: la estructura sectorial; las actividades; la ubicación geográfica.

Si nos referimos a empresas, la ubicación geográfica juega un papel importante en el esquema de competencia, influyen en las formas de rivalidad que son viables en una nación o región, adicionalmente, en países en desarrollo, la intervención estatal y la escasez de capital, suelen enervar las fuerzas competitivas y conservar los monopolios.

Las condiciones de la infraestructura local, la preparación de la mano de obra, la dinámica de las instituciones de apoyo y los patrones culturales, influyen directamente en la eficacia operativa. La ubicación influye también en los tipos de estrategias que pueden elegir y aplicar las empresas.

Una herramienta útil para potenciar el aprovechamiento de las actividades de una ubicación son los *“clusters” o cúmulos*. Éstos se definen como: “ una concentración geográfica de instituciones y empresas interconectadas en una determinada actividad que alcanza un nivel de competitividad destacable “. (Hermida, R. 2000)²

En nuestros días, esta estructura territorial ha venido reemplazando a los grandes conglomerados empresarios y a las grandes integraciones verticales de las empresas, pues se manifiestan como medios más efectivos para el crecimiento de las economías. Pero estos cúmulos, requieren de una infraestructura de servicios que facilite la tercerización y la división de tareas.

El sector servicios abarca una amplia gama de actividades que desarrollan, organismos oficiales, instituciones y empresas de todo tamaño. Entre ellas, las PyMEs en nuestra economía , como en la del resto del mundo, son una parte esencial en el crecimiento del país por lo que resulta de vital importancia contar con datos que pongan de manifiesto sus posibilidades competitivas a fin de que éstos sirvan de base para vinculaciones sistémicas con instituciones del medio.

El trabajo que se presenta, es parte del desarrollo de un proyecto de investigación CAID de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL.

El propósito es indagar acerca de las modalidades competitivas de las PyMes de servicios de la ciudad de Santa Fe, en su relación con la aplicación de tecnologías (de equipamiento, procesos, información y conocimientos), estrategias seguidas, tipo de cultura y enfoque respecto a posicionamiento en el mercado, de modo de poder presentar un diagnóstico sobre las condiciones de competitividad y perspectivas de crecimiento sostenible.

El análisis cualitativo se justifica por cuanto la competitividad empresarial, como señala M.Porter (a)(1999)³, no es una situación estática sino dinámica que puede ser observable más que por datos numéricos de un momento particular, por condiciones cualitativas que pongan de relieve las potencialidades que viene generando la organización con vistas al futuro.

Los rubros que abarca el estudio son tomados según clasificación del INDEC:

H- Hoteles y Restaurantes ;

I-Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones;

J- Intermediación Financieras, Seguros y Pensiones y Actividades Auxiliares de éstas.

K- Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler

Este trabajo desarrolla en una primera parte, el *concepto de competitividad empresarial*, para analizar luego *el sector de empresas de servicios y las alternativas de desarrollo estratégico* según distintos modelos, por último, se incluye *el diseño metodológico* seguido en esta investigación, con las *dimensiones, indicadores y variables* relevados.

I-ACERCA DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

En el análisis estratégico de las empresas se ha ido utilizando para describir la posición competitiva de las mismas, conceptos y enfoques que, partiendo de la teoría del comercio internacional, han terminado en unos planteamientos propios de estudio de la competitividad de la empresa.

Se define por competitividad la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial, capacidad que vendrá definida por unas características de la actual empresa (análisis interno) y por unas condiciones y dimensiones del marco competitivo (análisis externo) . Se entiende por competitividad tanto la posición relativa frente a la competencia , como la aptitud de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad. La empresa competitiva posee un conjunto de capacidades que le permite, según los casos, entrar, mantenerse o desarrollarse en un sector , constituido por las fuerzas competitivas ya conocidas y que son susceptibles de oponerse o crear un conflicto con los objetivos, proyectos y actividades de la unidad económica. (Bueno Campos, E. 1998)⁴.

El análisis se desarrolla en un marco económico de competencia o confluencia en el mercado de diversos agentes económicos, que Porter, M.(b)(1999)⁵ denomina competencia ampliada y que son, además de los

competidores existentes, los competidores potenciales e indirectos, a los que se suman los clientes y proveedores conforme a su capacidad de negociación.

La competencia, puede darse a nivel : internacional, sectorial o “consigo mismo”.

Este último nivel, representa, el alma de los éxitos o de los fracasos de la empresa, determina la forma en que sus actividades contribuyen a alcanzar sus resultados, el cómo logra sus innovaciones, cómo desarrolla una cultura y cómo pone en práctica sus planes y programas.

En definitiva, la *competitividad* no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación de valor por parte de la empresa.

Ser competitivo implica crear barreras frente a los competidores.

Una empresa es competitiva si realiza sistemáticamente, esfuerzos deliberados y planificados, con el fin de crear condiciones internas y externas que le permitan ganar la preferencia hacia sus productos o servicios por sobre los de la competencia.

La base fundamental para obtener unos resultados por sobre la competencia, a largo plazo, es una *ventaja competitiva*. (Bueno Campos,E.1998)⁶

Biasca, R (2004)⁷, citando a Hamel y Prahalad señala que una ventaja competitiva es un activo o habilidad de una empresa , que da posteriormente como resultado, una fortaleza . Esta fortaleza no puede ser fácilmente igualada o imitada por la competencia y añade que es probable que no se reconozca una fortaleza estudiando los productos finales sino los “talentos” o “habilidades esenciales”, éstas surgirían del aprendizaje colectivo, es decir, de las personas. Un ejemplo ilustrativo lo representa Sony en el diseño y fabricación de productos en miniatura.

Al respecto, cabe señalar que se suele usar indistintamente el término: capacidades. Sin embargo, diversos autores consideran que no son términos de uso indistinto ; éstas se asocian a la organización, el concepto de capacidades implica, según Biasca, que las fortalezas competitivas no son los productos o los mercados sino los procesos; construir y conducir un proceso mejor que la competencia, lleva también, a una *ventaja competitiva sostenible*. Un ejemplo lo representa Wal-Mart en el manejo de las existencias.

En resumen, se puede concluir que las ventajas competitivas surgen de la existencia de determinadas competencias tecnológicas y profesionales.

Por lo tanto, una *ventaja competitiva* constituye una característica diferencial de las modalidades de una empresa o sus productos/servicios, que los clientes o usuarios perciben como únicos.

Para la búsqueda de ventajas competitivas hay que definir como mínimo cuatro factores:

La forma en que se compite (producto, posicionamiento)

La base de la competencia (activos o habilidades)

Dónde se compite (selección del mercado, características de los clientes)

Contra quién se compite (selección de competidores)

Además, la ventaja deberá ser significativa (puesto que si es pequeña puede no ser percibida por el mercado) y sostenida en el tiempo (por sobre los cambios en el entorno y las acciones de los competidores).

Una *ventaja competitiva sostenible* es aquella difícil de imitar por los competidores, lo que da lugar a unos resultados superiores a la media, durante un período de tiempo prolongado.

Pero la creación de ventajas competitivas sostenibles no es un fenómeno exclusivamente empresarial, sino que depende de esfuerzos continuos hacia el desarrollo de capacidades y habilidades a través de esfuerzos de aprendizaje y para ello, la calidad del entorno económico influye marcadamente. Por ejemplo, las empresas no pueden aplicar avanzadas técnicas logísticas si no hay una infraestructura de transporte de calidad, ni pueden prestar servicios de primer nivel si no pueden conseguir personal adecuadamente capacitado; o realizar importantes inversiones de riesgo si están ubicadas en un lugar en que la seguridad jurídica es dudosa.

Los *cúmulos*, como los ha definido Porter, M. (a)(1999)¹, “son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan,” en una determinada actividad, y que alcanza un nivel de competitividad destacable, afectando a la competencia.

Los cúmulos ejercen tres efectos positivos sobre ella, que dependen de que haya relaciones y comunicaciones personales y existan interacciones entre redes de personas e instituciones. Estos efectos son: 1) incrementan la productividad de las empresas o sectores que lo integran, por ejemplo, si afectan el acceso a los recursos materiales (las posibilidades de aprovisionamientos dentro del cúmulo, tiene en general, unos costos inferiores a los que se han de soportar de proveedores lejanos); también en lo que respecta a la obtención de recursos humanos especializados, por ejemplo, a través de universidades ubicadas dentro del área geográfica del cúmulo. 2) incrementan la capacidad de innovar, por ejemplo a través de la complementariedad cuando la coincidencia espacial simplifica el establecimiento de vínculos tecnológicos ; 3) estimulan la creación de nuevas empresas, en complementariedad con centros e instituciones de apoyo a la iniciativa privada.

Pero estos cúmulos, requieren de una infraestructura de servicios que facilite la tercerización y la división de tareas , por lo que el proceso de conformación de los cúmulos, dista mucho de ser automático ni tampoco un esfuerzo exclusivo de las empresas.

¹ Porter, M. (a)(1999): “Ser Competitivo”, Deusto, Barcelona, pág. 203.

II- EL SECTOR SERVICIOS

En lo que respecta a las empresas, el sector *servicios* ha venido manifestando distinto comportamiento relativo en la última década en nuestro país. En los años '90 los servicios fueron los que más contribuyeron al crecimiento del PIB agregado, en tanto que en la reciente recuperación (tras la crisis de 2001-2002) se observó una importancia relativamente mayor de los sectores que producen bienes (Bco. Mundial, 2005)⁸. El mismo informe destaca que estos sectores ocuparon mayor cantidad de trabajadores pero absorbieron mano de obra más barata.

Se observa que durante los años noventa, los rubros del sector servicios que más contribuyeron al crecimiento agregado fueron, en particular, el comercio minorista, el transporte, los servicios financieros y los bienes raíces. Los servicios dieron cuenta de alrededor de dos tercios de la tasa de crecimiento antes de la recesión. A partir de la crisis, el patrón de crecimiento se invirtió. Sin embargo, entre los que han tenido mayores aumentos en la mano de obra empleada después de la crisis se encuentran restaurantes y hotelería.

A pesar de lo mencionado, el sector Servicios no deja de ser un pilar fundamental en la economía, con importante crecimiento en sus distintos rubros, particularmente aquellos relacionados con el turismo como hoteles y restaurantes, transporte y otros; la informática y comunicaciones; los relacionados con la industria de la construcción como los servicios inmobiliarios y aún los relacionados con las actividades financieras que, aunque más lentamente, crecen también. (INDEC, 2006)

La relevancia de este sector en el PBI nacional y local y su condición de empleador intensivo de mano de obra, sumado a la importante participación relativa de nuestra provincia en el total de la economía nacional, hacen que resulte de vital importancia contar con datos que pongan de manifiesto sus posibilidades competitivas a fin de que sirvan de base para vinculaciones sistémicas con instituciones del medio.

La caracterización de las PyMEs de servicios de la ciudad de Santa Fe a partir del análisis de un grupo significativo de ellas, surge a impulsos de los profundos cambios que a nivel nacional e internacional se van sucediendo y que afectan el funcionamiento de las mismas.

El propósito es indagar acerca de las modalidades competitivas de las PyMEs de servicios de la ciudad de Santa Fe, a nivel macroeconómico, en su relación con la aplicación de tecnologías (de equipamiento, procesos, información y conocimientos), estrategias seguidas, tipo de cultura y enfoque respecto a posicionamiento en el mercado, de modo de poder presentar un diagnóstico sobre las condiciones de competitividad y perspectivas de crecimiento sostenible.

II- ALTERNATIVAS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.

No hay acuerdo unánime entre los autores respecto al enfoque del proceso de dirección estratégica. Existen distintas líneas de pensamiento al respecto: 1- Basada en el análisis de situación interna y externa; 2- Enfoque adaptativo al entorno condicionante; 3-Basada en la existencia de una estrategia preconcebida; 4- Con orientación hacia las perspectivas de los grupos de interés; 5- Con visión de la empresa basada en los recursos. (Harrison, J. y otro, 2002)⁹.

De estas distintas teorías existentes, decidimos seguir la visión de la empresa basada en los recursos por ser la línea más compartida por los especialistas y es desde esta perspectiva que los puntos fuertes son los recursos y capacidades de la empresa que pueden otorgarle alguna ventaja competitiva y los puntos débiles son los recursos y capacidades necesarios de los que carece la empresa.

En tanto, oportunidades y amenazas son los factores favorables o desfavorables del entorno que pueden mermar o favorecer la competitividad de la organización.

Desde el punto de vista de esta teoría, la organización es un conjunto de recursos que se divide en las categorías generales de :

Recursos financieros

Recursos físicos, como plantas, equipamiento, ubicación.

Recursos humanos, centrados en las habilidades, educación y formación del personal

Recursos generales de la organización como : estructura formal de información, técnicas de dirección, sistemas de planificación y control, cultura , reputación y relaciones con los grupos de interés.

Si una empresa posee un recurso que le permite aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas, si este recurso es difícil o muy costoso de imitar por los competidores, es posible conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Los recursos pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles.

Un recurso físico como un equipamiento operativo tecnológicamente de avanzada, recursos humanos de alta calificación, recursos organizacionales como una cultura de alto rendimiento, si son únicos, constituyen una ventaja competitiva, si además son difíciles de imitar, hacen que esa ventaja competitiva sea sostenible y si puede aplicarse en distintas áreas de actividad, constituye una competencia o capacidad fundamental.

Para que una organización extraiga una ventaja de los recursos valiosos y únicos debe contar también con una organización que le permita aprovecharla. La clave , es combinar los recursos y desarrollar las capacidades esto significa integrar los esfuerzos de varios recursos a través de las actividades.

También son recursos difíciles de imitar los tipos de relaciones especiales que puedan desarrollarse con los grupos de interés.

La mayor parte de los recursos que una empresa puede adquirir o desarrollar está directamente relacionada con los grupos de interés de la organización. Los recursos organizativos, particularmente, reflejan la

concepción que la organización tiene sobre las expectativas de la sociedad y los lazos que ha establecido con sus grupos de interés.

Hay varias áreas de acción en este sentido, pero las más usuales son las relativas a los asuntos sociales, al cliente, al medio ambiente y a las relaciones con el personal .

Al evaluar las fortalezas y debilidades internas a través de los recursos y capacidades es importante, considerar el conjunto de las diversas actividades de la empresa y comprender el papel que juegan en la construcción de las ventajas competitivas.

Michel Porter(1999)¹⁰, desarrolla un esquema de análisis que denomina “cadena de valor” que permite el estudio sistemático de las actividades de una empresa que crean valor para el consumidor.

El análisis permite identificar los recursos y procesos que representan fortalezas , las áreas que necesitan mejorar y las oportunidades para desarrollar una ventaja competitiva.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores .

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos:

- actividades primarias
- actividades de apoyo.



Las *actividades primarias* son aquellas implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta; son las que tienen relación directa con

la obtención, transformación y comercialización de los productos ofrecidos por la empresa. Dichas actividades son las generadoras de valor para el mercado.

Estas actividades pueden clasificarse en:

- *Logística interna:* Actividades asociadas con la recepción de productos y materiales, depósito, manipulación, almacenaje, transporte y distribución internos.
- *Operaciones:* Actividades asociadas con todos los procesos relacionados con la transformación de insumos en productos terminados.
- *Logística externa:* Actividades vinculadas con el embarque, almacenaje y distribución física de los productos o servicios. Incluyendo manipuleo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación de entregas.
- *Marketing y Ventas:* Comprende aquellas actividades que tienen como finalidad persuadir a los compradores a que adquieran los productos o servicios de la empresa: publicidad, promoción, fuerza de ventas, selecciones del canal, venta personal, ofertas, diseño, investigación de marketing, etc.
- *Servicios:* Comprende las actividades que tienen como fin mantener o realzar el valor del producto o servicio: instalación, reparaciones, capacitación de la clientela, ajustes del producto, garantías, etc.

Destaca el autor, que cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector. Para una empresa que se dedica a la prestación de servicios, como un restaurante, la logística externa puede casi no existir y ser las operaciones, la actividad vital; para un banco que otorga créditos empresariales, mercadotecnia y ventas son una clave para la ventaja competitiva y para un fabricante de copadoras de alta velocidad, el servicio post-venta representa una fuente clave de ventaja competitiva. Sin embargo, en cualquier empresa todas las categorías de las actividades primarias estarán presentes hasta cierto grado y jugarán algún papel en la ventaja competitiva

Por otro lado, *las actividades de apoyo* tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de manera más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructura requeridos para tal fin. Estas actividades actúan como coordinadoras del resto de las funciones de la empresa, y dan cohesión y coherencia a la estructura operativa global de la organización. Ellas son:

- *Infraestructura empresarial:* incluye las actividades relacionadas con la administración general, planificación y control, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya a la cadena completa y no a actividades individuales.
- *Recursos Humanos:* comprende aquellas tareas relacionadas con la gestión del personal: consiste en las actividades implicadas en el reclutamiento, selección, desarrollo, formación, remuneración. Respaldan tanto a las actividades primarias como a las de apoyo, ocurre en diferentes áreas de una empresa. En algunos sectores sostiene la clave de la ventaja competitiva.

- *Desarrollo de Tecnología:* Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how) , procedimientos , o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de las tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes . El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos para mejorar el producto(servicio) y el proceso.

- *Abastecimiento:* Comprende las actividades relacionadas con la adquisición de insumos, excluyendo el flujo interno dentro de la empresa. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

El abastecimiento emplea una “tecnología” , como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación y sistemas de información.

Las prácticas de compra mejoradas pueden afectar fuertemente el costo y la calidad de los insumos comprados, así como a otras actividades asociadas.

Las actividades de valor están relacionadas por *eslabones* que son las relaciones entre la manera en que se realiza una actividad y el costo de otra o su desempeño. La ventaja puede surgir por optimización o coordinación entre las actividades.

Los eslabones son numerosos y algunos son comunes para muchas empresas . Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias. Eslabones más sutiles son aquellos entre las actividades primarias.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan esa optimización o la coordinación.

Se sigue esta metodología para el análisis de competitividad de las pymes de servicios de la ciudad de Santa Fe.

IV- DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

IV-1. Tipo de estudio: *Descriptivo*. El objetivo de la investigación es realizar un enfoque diagnóstico de la situación actual , respecto de las herramientas aplicadas para la gestión vinculadas con las potencialidades competitivas, de manera de obtener información acerca del universo de las PyMEs de servicios, de la ciudad de

Santa Fe, considerando las unidades contempladas en los rubros: H, I, J y K del Clasificador de Actividades Económicas del INDEC que se detallan más abajo.

En lo que respecta al *límite espacial* de nuestra investigación, el estudio se dirigirá al análisis de competitividad de la empresas que reúnan la condiciones de PyMEs en el ámbito de la ciudad de Santa Fe.

En cuanto al *límite temporal*, puesto que el tema a investigar está profundamente afectado por las circunstancias mundiales y locales, por los intereses económicos y sociales y las ideas predominantes en la bibliografía actual.

Se estudia lo ocurrido en los últimos 3 años, buscando conocer cuál es la situación actual. Esta limitación de 3 años se ha establecido en razón de que luego de la crisis de 2001 producida en la Argentina, han cambiado las condiciones de mercado. Por lo tanto, se estudia la situación de aquellas empresas que han sobrevivido a la crisis y aquellas que han surgido, aprovechando las oportunidades brindadas por el contexto.

En lo referente al *límite de contenido*, la investigación es empírica, puesto que se basa en los conceptos y exposiciones de distintos autores, especialistas en la materia y se concreta a través de la aplicación de procedimientos específicos. Se centra en el estudio de la aplicación de metodologías de funcionamiento que sean compatibles con una competitividad sostenible por parte de las empresas.

IV-2. Orientación: *Cualitativa*, dicho análisis se efectúa en base a información observacional o de expresión oral o escrita, semi estructurada, recogida con pautas flexibles y referida a condiciones no cuantificables. Mediante la información que se releva se intenta captar la definición de la situación que efectúa el propio actor y la evaluación de la propia observación del entrevistador sobre la base de indicadores racionalizados y metodología sistemática.

El análisis cualitativo se justifica por cuanto la competitividad empresarial, como señala M.Porter (a)(1999)¹¹, no es una situación estática sino dinámica que puede ser observable más que por datos numéricos de un momento particular, por condiciones cualitativas que pongan de relieve las potencialidades que viene generando la organización con vistas al futuro.

IV-3. Universo y muestra: La *población* a estudiar se dirige al universo de las PyMEs de servicios, de la ciudad de Santa Fe, con una estructura mínima de más de cinco (5) y hasta doscientas (200) personas ocupadas, por método de cuotas y azar simple, en base a datos del censo nacional económico de 1995, (puesto que no existen datos disponibles del Censo 2005) considerando las unidades contempladas en los rubros del Clasificador de Actividades Económicas del INDEC a saber :

H- Hoteles y Restaurantes (incluyente de hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal, restaurantes, bares y cantinas);

I- Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (incluye transporte de carga y de pasajeros, regular y no regular, urbano e interurbano por vía férrea y terrestre o por carretera, vía acuática y aérea; actividades complementarias al transporte).

J- Intermediación Financieras, Seguros y Pensiones y Actividades Auxiliares de éstas (incluye Bancos e instituciones financieras, financiadoras de consumos, fondos de inversión, transporte de caudales y valores;

planes de seguros de vida, seguros generales, medicina prepaga, actividades de bolsa, casas de cambio, corredores de seguros);

K- Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler (incluye: compra venta , explotación de inmuebles, apparts, cementerios, propios o de terceros, loteos; alquiler de equipos de transporte; alquiler de otros tipos de maquinarias y equipos; alquiler de enseres personales y domésticos; informática y actividades conexas; investigación y desarrollo; otras actividades empresariales) .

IV- 4. Trabajo de campo e instrumentos a utilizar: El trabajo de campo se realiza a través de *entrevistas* a informantes claves, con apoyo de una *encuesta* semiestructurada. Para la confección de las encuestas se ha tenido en cuenta el esquema de la “cadena de valor” de Michael Porter.

El análisis de las actividades de la cadena de valor y los eslabonamientos que se observen entre las mismas a través de sus respectivos indicadores y variables, permitirá identificar, cuáles son las variables de las que depende la competitividad de las empresas y cuáles son las características de comportamiento en las PyMes del grupo bajo investigación.

IV- 5. Dimensiones, indicadores y variables: Tomando la base de los conceptos anteriores, hemos considerado como *Dimensiones*: las actividades de la cadena de valor. Para cada una de ellas fueron relevados los siguientes *indicadores y variables* :

Tecnología de equipamiento: (No actualizada- Actualizada-En innovación-)

- Antigüedad de las instalaciones
- Inversiones realizadas en los últimos 3 años
- Equipamientos con medios electrónicos utilizados en las distintas áreas
- Equipamientos especiales en depósitos y transporte .

Tecnología de procesos:

- Inversiones en los últimos 3 años
- Innovaciones en los últimos 3 años
- Mejoras significativas logradas

Tecnología de información: (Racionalizada/No racionalizada)

- Disponibilidad de sistemas en red para uso interno en las distintas áreas
- Disponibilidad de sistemas de información en red entre sucursales o similares
- Formulación de planes de inversión
- Formulación de presupuestos de compras, ventas, financieros, económicos, de inversión
- Formulación de programas de compras
- Sistema de calificación de proveedores
- Grado de normatización de sistemas de control- calidad-

- Evaluación de performance del personal
- Servicios de asesorías utilizados regularmente
- Modalidad de reclutamiento y selección de personal
- Disponibilidad de información interna sobre la marcha de la organización: medios y frecuencia
- Disponibilidad y uso de información sistemática para análisis de tendencias
- Disponibilidad de información de la competencia y medio externo.
- Disponibilidad y fuentes de información sobre novedades de negocio
- Página web.

Tecnología de conocimientos (Profesionalización de los recursos humanos: Fuerte/Débil)

- Nivel de instrucción del plantel
- Desarrollo de personal realizado por la empresa –actualización, capacitación.
- Nuevos requerimientos de niveles de instrucción incorporados en los últimos 3 años.
- Requerimiento de asesoría en el área.

Estrategias de desarrollo de mercado-servicios y posicionamiento (Crecimiento/Estabilidad)

- Tipo de estrategia seguida
- Innovaciones en Operaciones y Marketing en los últimos 2 años
- Expansión: Desarrollo en el mercado interno- Exportaciones- Planes de expansión.
- Poder de negociación con proveedores : Tamaño-Localización -Tipo de mercado-Alianzas
- Poder de negociación con clientes: Tamaño- Localización-Tipo de mercado- Alianzas.

Estructura-Cultura (Abierta/Cerrada)

- Origen (familiar / no familiar) y forma jurídica.
- Prácticas formalizadas de toma de decisiones participativas
- Consultas con asesores externos e internos
- Participación en alianzas de negocios.Participación en Cámaras o entidades intermedias
- Utilización de financiación de terceros
- Utilización de planes de promoción económica del Estado –cualquier nivel-
- Página web de información a clientes y proveedores
- Seguimiento de satisfacción del cliente
- Servicios al cliente.

Grado de avance del trabajo: El trabajo encuentra en etapa de tabulación y cómputo de datos de los relevamientos, previéndose un análisis “vertical” relativo a la gestión de cada variable sobre el total de

unidades y un análisis “horizontal” para determinar el porcentual de unidades que ha desarrollado eslabonamientos en vistas a un crecimiento sostenible.

CONCLUSIONES

Las organizaciones a través de sus actividades involucran un gran número de recursos tangibles e intangibles y ejercen influencia sobre muchos grupos de interés, tales como propietarios, empleados, proveedores, clientes. Estos grupos proyectan expectativas respecto a las organizaciones y con frecuencia la calidad de sus vidas depende de ellas. Internamente, las decisiones, modalidades de trabajo, rutinas, valores, ambiente social, trascienden las fronteras organizacionales y se proyectan hacia fuera a través de la gente que en ella se mueve, y a través de las actitudes organizacionales hacia la sociedad en general.

El esfuerzo comprometido es, precisamente, lo que se necesita para prosperar en un mundo complejo en el que la interdependencia es cada vez mayor.

Las empresas deben generar ventajas competitivas y las ubicaciones contribuir a su crecimiento. En las empresas, las fuentes de ventajas competitivas, se encuentran en los recursos y capacidades tales como: la calidad del personal, el modo de dirigirlos y toda la gestión de los recursos humanos; la cultura o sistema de valores compartidos, los recursos tecnológicos en sentido amplio y las estrategias seguidas.

A través de la investigación que se presenta, se intenta analizar la manera en que se asume la gestión de estos factores, como competencias esenciales, en las PyMEs de servicios de la ciudad de Santa Fe.

Pero, como ya ha sido mencionado, la creación de ventajas competitivas sostenibles no es un fenómeno exclusivamente empresarial, sino que depende también, de las condiciones de las ubicaciones territoriales. El concepto de cúmulos es una nueva manera de ver las economías a nivel macroeconómico, y deja entrever nuevas funciones para las empresas, los poderes públicos y demás instituciones, en esfuerzos conjuntos.

ANEXO: EJEMPLO DE CLÚSTER: INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES

Servicios de Soporte	Equipos y Servicios	Servicios Anexos	Usuarios
Inmobiliarias ----- Agencias de empleo y Prof. de selección de pers.	Vtas. Equipos y Partes ----- Ventas de Softwares ----- Servicios de Instalaciones Equipos.	Infraestructura telefónica ----- Infraestructura de internet. Redes de voz y datos. -----	Particulares ----- Empresas de activ. primarias y extractivas -----

Transportes -----	----- Servicios Específicos (Info y Comunicac. y Sistemas. -----	Disponibilidad de Mano de Obra Especializada -----	Industrias ----- Empresas de servicios -----
Estudios Profesionales (especialidades diversas) -----	Scios. de Instalaciones Sistemas -----	Infraestructura de energía eléctrica -----	----- Comercios ----- Dependencias Gubernamentales -----
Proveedores de equipos y Partes Ent. Financieras -----	Scios. de Mantenim. y Actualiz -Soft/Hard – ----- Capacitación -----	Infraestructura ----- aduanera -----	----- Profesionales ----- ----- Instituciones educativas y de investigación -----
Agencias de Publicidad	Prov. De Know How- Asesoram. Tecnológico	Instituciones y Organismos de apoyo* ----- Mercado de Capitales	----- Entidades intermedias
<p>*: <u>Instituciones de Formación</u>: escuelas, universidades, otros organismos de instrucción e investigación- parques tecnológicos de incubación de empresas- <u>Instituciones Gubernamentales</u>: organismos organizadores de ferias, encuentros y otros eventos; de programas de promoción empresario;aduanas;organismos reguladores - Comisión Nacional de Comunicaciones- etc. <u>Instituciones No Gubernamentales</u>: cámaras de rubros; otras instituciones intermedias- APYME- ; centros de desarrollo empresarial; etc.</p>			

Elaboración propia en base a trabajos en: “Balance de la Economía Argentina-Un Enfoque Regional”-
Publicación del Primer encuentro empresario sectorial de la Región Centro, Rafaela, 2000.

BIBLIOGRAFÍA

¹ PORTER, M.(a)(1999): “Ser Competitivo”, Deusto, Barcelona.

²HERMIDA, R.(2000), en:” Balance de la Economía Argentina-Un Enfoque Regional”-Publicación del
Primer encuentro empresario sectorial de la Región Centro, Rafaela

³ PORTER, M. (a): op.cit.(1)

⁴ BUENO CAMPOS, E. (1996) : “Dirección estratégica de la empresa”, Pirámide, Madrid.

⁵ PORTER, M. (b)(1999): “Ventaja competitiva”; CECSA, Méjico.

⁶ BUENO CAMPOS, E: op.cit. (4)

⁷ BIASCA, R. (2004): “¿Somos competitivos?, Granica, Bs.As.

8 BANCO MUNDIAL, (2005):” Argentina. A la búsqueda de un crecimiento sostenido con equidad social”-
Inf. No. 32553AR.

9 HARRISON, J. y otro,(2002) :”Fundamentos de la Dirección estratégica”,Thomson –Learning , Madrid.

10 PORTER, M. (b): op.cit. (5).

11 PORTER, M. (a): op.cit.(1)
