

# FACTORES DE ÉXITO PARA LAS PyMES METALMECÁNICAS DE CÓRDOBA

Marcelo Tavella<sup>1</sup>, Ariel Miropolsky<sup>2</sup> y Roxana Manera<sup>3</sup>

**RESUMEN:** El presente trabajo intenta desarrollar un análisis de diferentes aspectos en los que las PyMEs del sector metalmeccánico de la provincia de Córdoba articulan su ventaja competitiva, teniendo en cuenta las necesidades y limitantes que caracterizan estructuralmente al sector. Los resultados obtenidos dejan en evidencia aquellos factores que se consideraron como críticos para el logro de dicha ventaja competitiva, destacándose las inversiones en bienes de capital, en mejora de los procesos y en capacitación.

**Palabras claves:** factores críticos, metalmeccánica, competitividad

**ABSTRACT:** The present work tries to develop an analysis of different aspects in which the SMEs of the metalworking sector of the province of Córdoba articulate their competitive advantage, taking into account the needs and limitations that structurally characterize the sector. The results obtained reveal those factors that were considered critical for achieving said competitive advantage, highlighting investments in capital goods, process improvement and training.

Keywords: critical factors, metalworking, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de superar a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas (Harker Ladino y Cuero Acosta, 2018). Cada empresa puede innovar a su manera. Desde este enfoque, alcanzar y mantener las ventajas competitivas logradas permitirá a las empresas un mejor posicionamiento en el mercado respecto a su competencia, haciéndola más rentable. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las capacidades para el logro de esas ventajas no deben ser estáticas, sino que deben cambiar a medida que cambian los mercados. De aquí surge el concepto de capacidad dinámica, que es la capacidad que tiene una empresa para construir y reacomodar competencias ya existentes, que permitan la adaptación a un ambiente que constantemente varía (Zaidi & Othman, 2012). Son entonces éstas capacidades las que permitirán a las empresas adaptarse a las situaciones cambiantes de los mercados para sostener esas ventajas en el tiempo.

En este escenario, los aspectos y capacidades que individualizan a cada empresa juegan un papel clave. La forma en que es gestionada, sus estrategias y los recursos con los que

---

<sup>1</sup> Director del CITED

<sup>2</sup> Investigador del CITED

<sup>3</sup> Investigadora del CITED

cuenta la hacen única, por lo que su grado de competitividad dependerá sólo de ella misma y del contexto en el que se desarrolla; lo que lleva a plantearse la necesidad de estudiar con más detalle la parte interna de las empresas en pos de identificar los factores que propicien una mayor ventaja competitiva.

En referencia a ello definimos a la competitividad como un concepto complejo y multidimensional dependiente de una amplia red de factores causales que puede aplicarse a un amplísimo rango de entes o sujetos (Alonso Ferreras, 2010). En este contexto y dentro de una perspectiva de dirección y gestión estratégica se considera que la evaluación de la competitividad constituye un aspecto medular, permitiendo controlar, juzgar y facilitar las decisiones de cara a la búsqueda de la mejora continua y de ventajas competitivas de una empresa. Cuando se intenta evaluar la competitividad es habitual que se tiendan a considerar como importantes un sinnúmero de factores, aunque en realidad es solo sobre unos cuantos, los críticos o esenciales, donde residen básicamente las mayores opciones de éxito competitivo, siendo por tanto, sobre los que se debe centrar y enfocar la atención y los recursos (Alonso Ferreras, 2010).

También se debe considerar que la competitividad es una variable latente, ya que no puede ser observable de forma directa, sino que solo puede evaluarse o medirse a partir de indicadores (Sánchez y Fajardo, 2004), por lo que identificar de forma precisa los factores sobre los que las empresas, y más concretamente las PyMEs, fundamentan su éxito resulta trascendental.

En virtud de lo anterior se puede afirmar que el concepto de Factor Crítico de Éxito (FCE) surge de determinar cuáles son las variables de gestión y de dirección que propician el éxito o fracaso de las empresas. Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de qué es o qué no es un FCE se basa en general en un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinarlos (Gil e Ibarra, 2014).

Es habitual determinar los FCE a partir del estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican como más interesantes a partir de la propia experiencia, siendo lo más adecuado la realización de un cuidadoso análisis de los FCE según cada caso en particular (Estéves y Pastor, 2000).

Por otra parte, el concepto de FCE, o factores que son críticos para el éxito, fue mencionado por primera vez por Daniel (1961) quien sostenía la necesidad de eliminar temas que no estuvieran directamente relacionados con el éxito de una organización y así conformar sistemas de información eficientes que ayudasen a los directivos en la planificación y gestión de las organizaciones.

Por otro lado, Daniel también afirma que los FCE deben establecerse sobre un número limitado de áreas en la cuales, los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento u organización, y deja clara la diferencia entre Factor de Éxito (FE) y FCE. Un FE es algo que puede ocurrir (o no) para conseguir un objetivo. Un FE se considera que es crítico (FCE) cuando su cumplimiento es necesario para alcanzar los objetivos.

Por su parte, Leidecker (1984), lo define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica, y establece ocho técnicas para identificar los FCE, las cuales son: El análisis ambiental, el análisis de la estructura de la industria, la opinión de expertos en la industria o negocio, análisis de la competencia, análisis de la firma líder en la industria (Benchmarking), la evaluación de la empresa, los factores temporales o intuitivos y el impacto de mercado sobre utilidades. La identificación de los FCE puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas.

Por otro lado, y como se dijo anteriormente, el presente trabajo concentra sus esfuerzos en la identificación de los FCE en el ámbito de la industria metalmeccánica. Al respecto cabe señalar que, en el sector económico de la industria manufacturera de la provincia de Córdoba, la industria metalmeccánica y en particular la autopartista cumple un papel fundamental, ya que históricamente la ciudad de Córdoba ha sido sede de importantes empresas multinacionales de gran escala de producción autopartista (y también de otros rubros). Es así que la ciudad capital transforma a Córdoba en la segunda provincia (luego de Buenos Aires) con la mayor producción automotriz, factor en el que radica la importancia de este trabajo para la rama de actividad bajo estudio.

Estas empresas son una fuente de trabajo muy importante para la provincia de Córdoba, no solo en forma directa, sino también indirecta a través de la generación de necesidades productivas que dieron nacimiento a muchas pequeñas y medianas empresas que buscaron abastecer a las terminales con productos o servicios.

Por otra parte, según datos suministrado por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE), dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2022), a finales del 2018 se encontraban radicadas en la Provincia de Córdoba alrededor de 1640 empresas cuya rama de actividad corresponden al sector de la industria metalmeccánica.

En los siguientes apartados se analizarán diferentes aspectos para poder identificar en ellos cuáles son los factores que conllevan al éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de la industria metalmeccánica de la Provincia de Córdoba.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo se encuadra en el marco de los proyectos de investigación “Análisis del impacto de los regímenes provinciales de promoción industrial en el desarrollo productivo de la provincia de Córdoba” e “Identificación y evaluación de factores de éxito para la competitividad y la sustentabilidad de las PyMEs del sector metalmeccánico de la provincia de Córdoba”, llevados a cabo por el Centro de Investigación y Transferencia en Tecnologías y Estrategias para el Desarrollo (CITED), de la Facultad Regional Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional. En virtud de ambos proyectos, se debe aclarar que, del total de empresas pertenecientes al rubro metalmeccánico de la provincia de Córdoba, solo se abarcó en este trabajo a las que fueron beneficiadas por alguna de las dos Leyes de Promoción Industrial vigentes en la actualidad. Para ello, se solicitó a la Secretaria de Industria de la Provincia de Córdoba información sobre las empresas que habían sido beneficiadas por las leyes de promoción industrial, durante el periodo comprendido entre los años 2014 a 2018.

Como fue mencionado anteriormente, el aspecto angular de este trabajo es la identificación de aquellos FCE que inciden favorablemente en la competitividad de las PyMEs metalmeccánicas de la Provincia de Córdoba. Cabe señalar que, en el año 2021, en el volumen N° 13 de la revista Rumbos Tecnológicos (ISSN 1852-7701) (Miropolsky et al, 2021), se presentó un anticipo con datos parciales, siendo el presente artículo la versión final y completa correspondiente a la investigación realizada.

El trabajo de campo se ejecutó entre los meses de marzo de 2020 a abril del 2021, utilizando una de las técnicas propuestas por Leidecker (1984): “la opinión de expertos en la industria o negocio”, la cual incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico en la materia. Para ello se empleó una encuesta estructurada con una mayoría de preguntas cerradas y la incorporación de algunas preguntas abiertas, utilizando como soporte un cuestionario dirigido al responsable, gerente o experto de las PyMEs del sector

metalmecánico, es decir, a aquellas personas que tienen competencias desde su desempeño laboral o formación profesional.

A continuación, se detallan las preguntas que integraron la encuesta:

**Sobre el entrevistado:**

- ¿Cuál es su relación con la empresa?

**Sobre el proyecto de inversión:**

- En relación al proyecto de inversión por el cual obtuvo los beneficios de promoción industrial a nivel Provincial ¿En qué medida se pudo concretar?
- ¿Las mejoras realizadas le permitieron aumentar la competitividad de la empresa y/o darle mayor sostenibilidad?
- ¿Le permitieron poder sortear de mejor modo la complicada situación económica de los últimos años?
- ¿Pudo incrementar o iniciar exportaciones como consecuencia del proyecto?

**Sobre las exportaciones:**

- ¿Exporta parte de su producción?

**En referencia a los beneficios promocionales:**

- ¿Qué políticas gubernamentales podrían contribuir al desarrollo competitivo de las empresas en el sector?

**En referencia a las claves de éxito:**

- ¿Cuáles son las acciones más importantes que se han implementado en la empresa durante los últimos 5 años?
- ¿Cuentan con alguna certificación de sistemas de gestión? ¿Cuáles?
- ¿Durante los últimos 5 años su empresa se ha involucrado en actividades de cooperación?
- En caso afirmativo, ¿Con qué agentes tuvo relación durante los últimos 5 años?
- Indique el tipo de relación que mantiene o ha mantenido en los últimos 5 años con universidades / centros públicos de investigación.
- Indique los servicios que usted considera más importantes que prestan o deberían prestar las Cámaras y Asociaciones empresariales.

Respecto a los resultados que se describen en el capítulo “Desarrollo”, se aclara que para aquellas preguntas donde el encuestado solo pudo seleccionar una opción se realizó gráficos de tortas con porcentajes sobre el total de respuestas validas, sin embargo, en aquellas preguntas que se permitía seleccionar más de una opción, se trabajó con cantidades y gráficos de barra, entendiendo que la utilización de porcentuales no sería aplicable pues superaría el 100 % de lo validado.

Desde la Secretaria de Industria de la Provincia de Córdoba se proporcionó una base de datos para este requerimiento en el que se identificaron un total 234 empresas beneficiadas por alguna de las dos leyes en el período de análisis. De éstas, un total de 69 empresas pertenecen al sector de la actividad metalmecánica o relacionada a éste, en el cual se centra la presente investigación. Una vez depurada la base de datos se procedió a la determinación del tamaño de la muestra, para lo cual se siguieron los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas (Berenson et al, 2006; Hernandez Sampieri et al, 2014), siguiendo las fórmulas que se presentan a continuación:

$$n_0 = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2} \quad (1)$$

En la que  $n_0$  es el tamaño de la muestra sin considerar el factor de corrección de población finita,  $p$  es la porción verdadera de éxito, es decir, el parámetro de población, que en este caso se considera con un valor de 0,5.  $Z$  es el nivel de confianza deseado que fue

establecido en un 90%, que equivale a un valor de 1,65 y  $e$  es el error de muestreo permitido, que en nuestro caso es del 10%, es decir de 0.1.

Aplicando (1), se calculó un valor para  $n_0 = 68,06$ . Posteriormente se calculó el tamaño de la muestra real, mediante (2), aplicando el factor de corrección  $n_0$ .

$$n = \frac{n_0 \cdot N}{n_0 + (N - 1)} \quad (2)$$

Donde  $N$  es el tamaño de la población, es decir, las 69 empresas que recibieron beneficios de promoción industrial y que se desarrollan dentro de la actividad metalmeccánica o a fin, y  $n$  es finalmente el tamaño de muestra real y representativa a utilizar en este trabajo, con un valor de  $n = 35$  empresas.

A continuación, se realizará un análisis de las variables para identificar los principales FCE del sector que permitan realizar propuestas de mejora de la competitividad y una planificación del desarrollo industrial adaptado a nuestra realidad regional y sostenible en el tiempo.

## DESARROLLO

Se indagó en primer lugar acerca de la relación del referente con la empresa.

En la figura 1 queda expuesto que la gran mayoría pertenece al equipo Directivo o Gerencial o es socia de la empresa (64 %), en tanto que solo 4 de los encuestados (representando el 10 %) es familiar del grupo fundador. El 26 % restante lo componen administrativos y responsables de área.

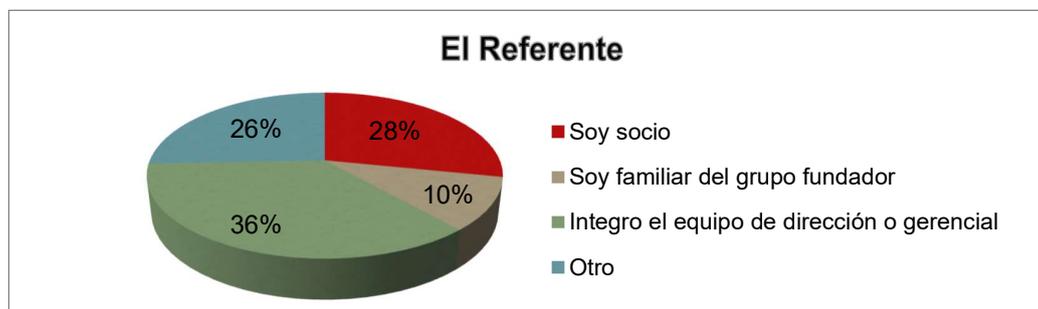


Figura 1. La relación del referente encuestado con la empresa

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se abordarán aspectos tales como las acciones implementadas en la empresa, las inversiones, los sistemas de gestión, actividades de cooperación, relación con universidades o centros públicos de investigación y servicios de Cámaras y Asociaciones Empresariales, todos ellos tendientes a la identificación de los FCE según las perspectivas de los referentes de las PyMes encuestadas.

### Sobre las inversiones

Como ya fue mencionado, en este trabajo participaron empresas que habían recibido un beneficio otorgado por alguna de las dos leyes de promoción industrial vigentes: La Ley de promoción industrial N° 5319 y la Ley de promoción industrial para PyMES N° 9727, sancionadas en 1972 y en el 2009 respectivamente. Al respecto se consultó a las empresas en qué medida se pudo concretar el proyecto de inversión por el cual han obtenido los

beneficios de promoción industrial a nivel Provincial. Los resultados obtenidos pueden observarse en la Figura 2; en la que se destaca que solo un 9%, (representando tan solo tres de las empresas), no pudo concretar el proyecto de inversión, en tanto que el 91% restante pudo concretarlo, ya sea en forma total (un 71% de las empresas), o en forma parcial con más del 50% realizado (un 20% de las empresas).

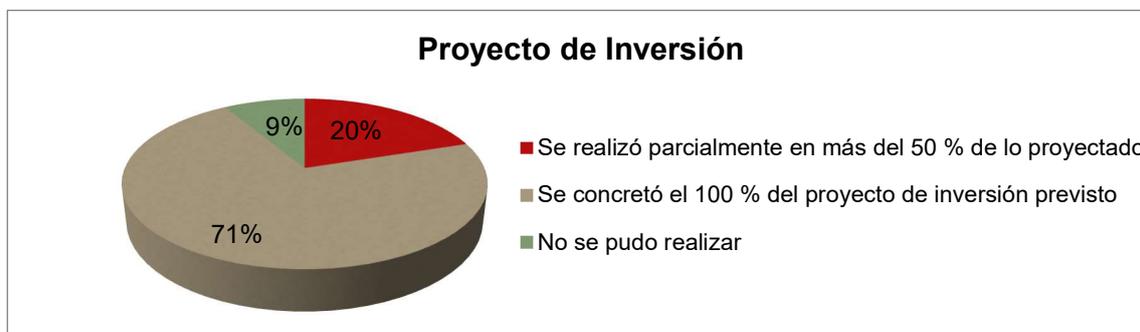


Figura 2. Proyecto de Inversión  
Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que de las empresas que sí han podido concretar el proyecto total o parcialmente (32 de las 35 empresas encuestadas), el 91% de ellas declaró que las mejoras realizadas le permitieron aumentar la competitividad de la empresa y/o darle mayor sostenibilidad. En tanto que tres de ellas afirmaron que no hubo cambios al respecto, siendo dos de estas empresas las que lograron concretar al 100% su inversión.



Figura 3: Mejora de la competitividad y resiliencia ante la compleja situación económica nacional como consecuencia del proyecto de inversión  
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el 72% de las empresas que lograron ejecutar en parte o en forma total la inversión, manifestó que las mejoras producidas le permitieron sortear de mejor modo la complicada situación económica de los últimos años, es decir incrementaron su resiliencia a los cambios del contexto económico. Ambas circunstancias pueden observarse en los gráficos de la figura 3

### Las exportaciones

En otro ámbito, se consultó a las empresas si exportan parte de su producción. Al respecto se puede observar en la figura 4, que, del total de las empresas encuestadas, más de la mitad exportan parte de su producción, ya sea circunstancialmente o en pequeñas proporciones. En este punto se debe mencionar que de las empresas que lograron concretar su proyecto de inversión, al menos un 27 % de ellas pudo incrementar o iniciar exportaciones como consecuencia de la misma.



Figura 4. Exportaciones  
Fuente: Elaboración propia

### Las políticas gubernamentales



Figura 5. Los FCE en relación a las políticas gubernamentales  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las políticas públicas gubernamentales que podrían constituir un FCE para las empresas del sector metalmeccánico de la provincia de Córdoba, en los resultados se destacan los incentivos fiscales y las líneas de crédito como las opciones más elegidas por

los entrevistados. Le siguen los programas de capacitación profesional y las políticas de financiamiento, mientras que las opciones menos elegidas fueron las mejoras en infraestructura (servicios y transportes).

En líneas generales, esta escala de ordenamiento se mantiene tanto para aquellas empresas que lograron mejorar su competitividad en los años de estudio como para aquellas que lograron iniciar o incrementar sus exportaciones como consecuencia de la inversión. En este último caso se dio mayor preferencia a las líneas especiales de crédito por sobre los incentivos fiscales.

### Acciones implementadas en la empresa

En este aspecto se consultó acerca de las acciones más importantes que se hubieran implementado en la empresa durante los 5 años en estudio, permitiendo al entrevistado elegir entre una o varias de las opciones presentadas en la encuesta. En los resultados provistos en la figura 6, claramente se destaca que entre las más valoradas por los entrevistados se encuentran la adquisición de maquinarias y equipos, la diversificación en la gama de productos y las mejoras en el desarrollo de los procesos. En tanto que, en el polo opuesto, las menos elegidas son el inicio/incremento de las exportaciones y la adecuación a las exigencias del mercado internacional. Esto último puede ser debido al bajo impacto que tienen las PyMEs en el comercio exterior.

Es necesario aquí destacar que esta escala de resultados se mantiene para aquellas empresas que manifestaron que las mejoras producidas por la ejecución parcial o total de su inversión les permitió aumentar la competitividad de la empresa y/o darle mayor sostenibilidad en el tiempo, no siendo así para aquellas empresas que declararon no haber aumentado su competitividad, para las que las acciones consideradas como más importantes fueron: la disminución en los costos de producción, la diversificación en su gama de productos y las mejoras en el desarrollo de los procesos.



Figura 6. Los FCE en relación a las acciones implementadas en la empresa

Fuente: Elaboración propia

También coinciden estos resultados para aquellas empresas que exportan su producción, aunque en este punto es de destacar que para las empresas que iniciaron o aumentaron sus exportaciones como consecuencia del proyecto de inversión, el inicio / incremento de

las exportaciones constituyó uno de los factores más relevantes, seguido muy de cerca por la adecuación a las exigencias del mercado internacional y la obtención de la certificación en alguna norma de gestión. Además, cabe señalar que, aunque a nivel global estos tres factores fueron los menos elegidos por las empresas, sus valores se mantienen muy similares entre sí de lo que se deduce que para las empresas exportadoras la implementación de normas de calidad y de gestión y la adecuación a las normas internacionales adquieren igual importancia a la hora introducir su producción en los mercados externos.

### Los Sistemas de Gestión

En cuanto a las normas implementadas en las empresas es claramente visible en la figura 7, que la mayoría ha decidido no certificar sistemas de gestión. De las empresas que sí lo han hecho, una gran cantidad se volcó a la norma ISO 9001:2015. Aquí se debe señalar que una de estas empresas también implementó las normas: ISO 50001 (Norma de Gestión de Energía) y OSHAS 18001 (Norma Internacional para la Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, actualmente ISO 45001:2018). Solo una empresa implementó la norma ISO 14001:2015, en tanto que otra de las empresas implementó una norma distinta de las propuestas en la encuesta: la IATF 16949: 2016 (Sistema de gestión de la calidad para organizaciones de la industria automotriz).

A nivel general pareciera concluirse que la certificación de normas de sistemas de gestión no representa un FCE en pos de la competitividad de las empresas, ya que más de la mitad de las empresas encuestadas que manifestaron mejoras en ese aspecto (el 55%), no certificaron ninguna norma de gestión. Sin embargo, si limitáramos los resultados a las empresas exportadoras, podemos afirmar que al menos la mitad obtuvo la certificación de sus sistemas de gestión, de las cuales la gran mayoría (el 91%) certificó la norma ISO 9001:2015, lo cual nos da una clara idea de que la certificación de normas de sistemas de gestión sí constituye un factor relevante para empresas con estrategias exportadoras.

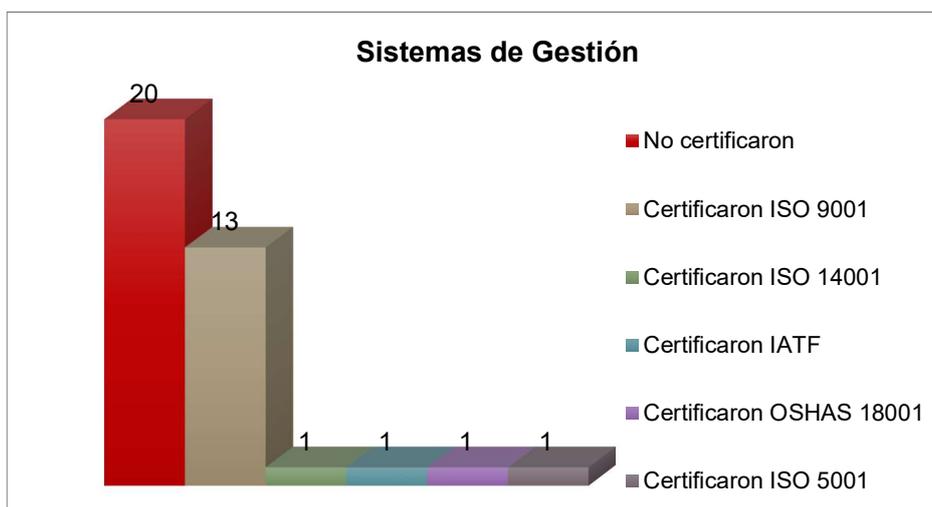


Figura 7. Los FCE en relación a los sistemas de gestión implementados en las empresas  
Fuente: Elaboración propia

### Las actividades de cooperación

A continuación, se les consultó a los entrevistados si durante los últimos 5 años su empresa se ha involucrado en actividades de cooperación.

En este caso, el 49% de las empresas declaró no haber participado en ninguna actividad cooperativa. De las empresas que sí las habían realizado, se les presentó una serie de opciones para que indicaran cuáles, permitiéndoles optar entre varias de ellas.

Claramente se observa en la figura 8, que las cámaras y asociaciones y los clientes fueron las opciones más elegidas por sobre las demás en tanto que los proveedores de equipos, materias primas y servicios, las universidades y los centros de capacitación profesional y de asistencia técnica ocupan posiciones intermedias en las preferencias de las empresas encuestadas.



Figura 8. Los FCE en relación a las actividades de cooperación.  
Fuente: Elaboración propia

### La relación con Universidades o Centros Públicos de Investigación

En este caso del total de las empresas encuestadas, un 31% manifestó no haber tenido ningún tipo de relación con estas instituciones.

Del 69% restante, según se puede ver en los resultados (figura 8), la mayor cantidad de relaciones con Universidades o Centros de Investigación se concentra en el aporte de recursos humanos mediante prácticas profesionales supervisadas o pasantías y en la capacitación de trabajadores. Estas tendencias también coinciden para aquellas empresas que lograron aumentar su competitividad en el período estudiado. No obstante, es de destacar que para aquellas empresas que no lograron aumentarla, el 67% declaró no haber mantenido ninguna relación con estos organismos.



Figura 9. Los FCE en relación al vínculo con universidades o centros públicos de investigación.

Fuente: Elaboración propia

### Los servicios de Cámaras y Asociaciones Empresariales

Por último, se les solicitó a los referentes encuestados que eligieran de entre una serie de opciones, aquellos servicios que consideraran como los más importantes que las Cámaras y Asociaciones Empresariales prestan o deberían prestar a las empresas asociadas permitiéndoles optar por no más de 5 de las opciones propuestas.

Los resultados expuestos en la figura 10 destacan a la identificación de fuentes y formas para obtener financiamiento, la capacitación, y las negociaciones con dependencias gubernamentales como los servicios más valorados, aunque también fueron bien puntuadas las negociaciones colectivas para la compra de materia prima y equipo, la vinculación con clientes potenciales y la organización de eventos y ferias técnicas y comerciales. Las menos votadas fueron: información sobre materias primas, equipo, asistencia técnica y consultorías, creación de foros y ambientes de discusión y estudios de mercado y estudios tecnológicos.

En la categoría OTROS una de las empresas aportó una nueva opción no contemplada como servicios en la encuesta: las vinculaciones, conocimientos, convenios con bancos y divulgaciones.

Por otro lado, al igual que en los aspectos anteriores, se mantiene este orden para las empresas cuya competitividad logró aumentar en los años de estudio, no siendo así para las empresas en donde la competitividad no sufrió cambios, en donde los servicios más valorados fueron la organización de eventos, ferias técnicas y comerciales junto con las negociaciones con dependencias gubernamentales, quedando las demás con un orden de preferencia similar al anterior.

Para las empresas que lograron iniciar o incrementar sus exportaciones, las negociaciones colectivas para la compra de materia prima y equipo obtuvo un lugar preponderante, destacándose junto con la identificación de fuentes y formas de financiamiento por encima de las demás opciones.

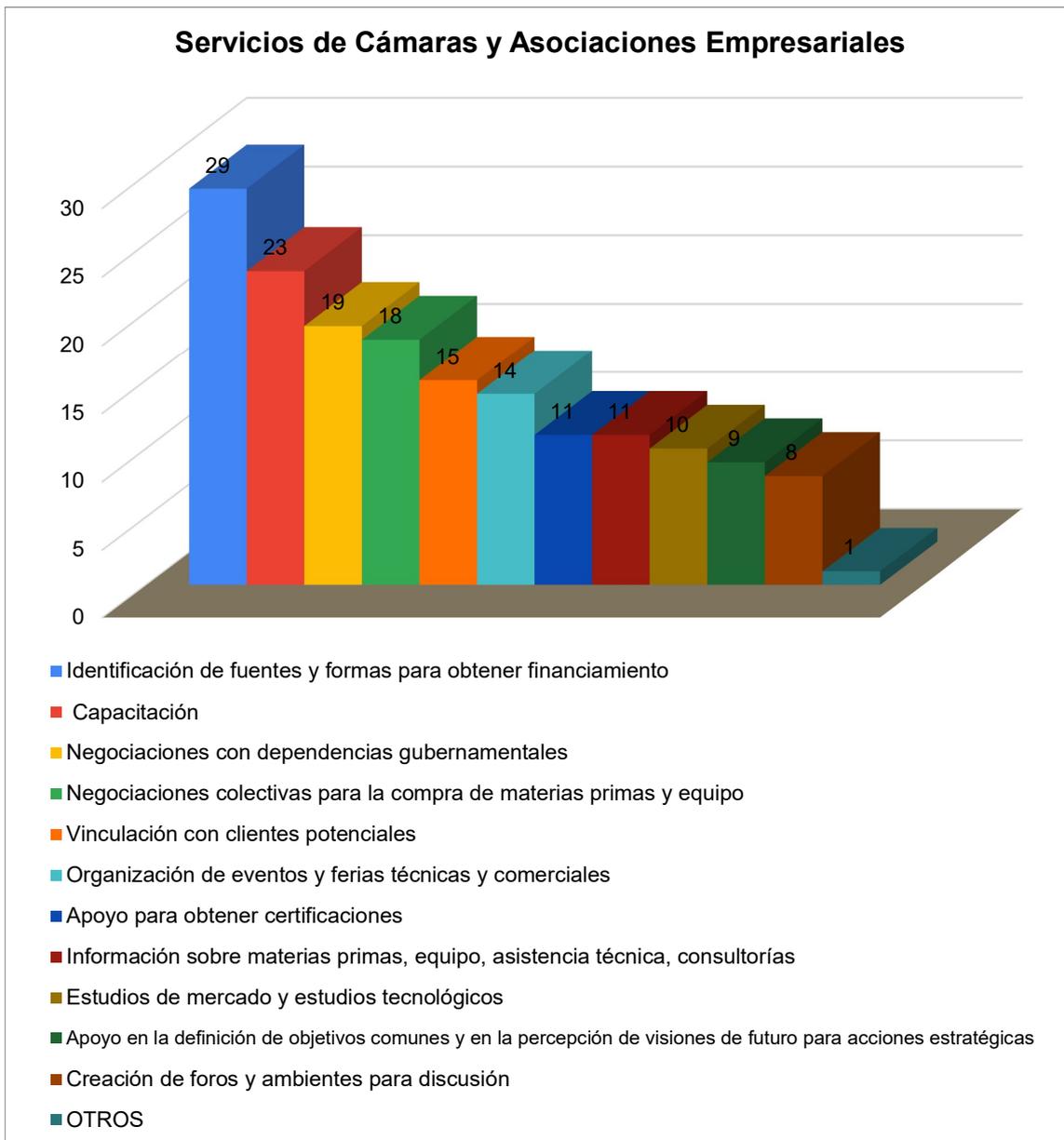


Figura 10. Los FCE en relación a los servicios que prestan las Cámaras o Asociaciones empresariales.  
Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIÓN

En los resultados obtenidos se evidencia como primera conclusión que el aporte de capital (en este caso producto del beneficio promocional recibido y como parte de un proyecto de inversión), constituye un importante FCE ya que permitió aumentar la ventaja competitiva de la gran mayoría de las empresas que lo recibieron. Esto también se refleja en las

opiniones sobre las políticas gubernamentales, ya que la preferencia de las empresas convergió hacia incentivos fiscales y la obtención de líneas especiales de crédito y financiamiento. Así mismo, la adquisición de maquinarias y equipos al igual que la diversificación en la gama de productos y la mejora en los procesos parecen ser factores importantes a la hora de ganar ventaja competitiva. Si bien requiere un esfuerzo considerable al inicio, los beneficios se alcanzan a mediano y largo plazo en la disminución de otros costos de producción, lo que redundará en beneficios para la empresa y aumento de competitividad y la productividad, haciéndola sostenible en el tiempo.

Por otra parte, también se observa que la adecuación a las exigencias del mercado internacional y la obtención de certificación de normas de gestión adquieren relevancia como FCE para las PyMEs con estrategias exploradoras, y particularmente para aquellas que iniciaron las exportaciones. De lo analizado se deduce que la calidad del producto no es un factor que por sí solo explique el éxito competitivo, pero sí puede ser como consecuencia de una inversión en el corto plazo para la certificación de una norma imprescindible para poder exportar, lo que de hecho puede influir en la posición competitiva de la empresa a mediano plazo.

Entre las actividades de cooperación se destaca la pertenencia a cámaras empresariales. En este caso emergen como importantes factores la identificación de fuentes de financiamiento, la capacitación, las negociaciones con dependencias gubernamentales y compras colectivas de materiales y equipos, acciones todas ellas que brindan las cámaras y asociaciones empresariales. En cuanto a las universidades como actividad cooperativa, si bien ocupa una posición intermedia en el orden de preferencia es claramente considerado como un importante FCE, ya que casi el 70% de las empresas, principalmente aquellas cuya ventaja competitiva había aumentado en los años de estudio, manifestó haberse relacionado en algún momento con ellas o con algún centro público de investigación principalmente a través del aporte de capacitación y de recursos humanos mediante prácticas supervisadas o pasantías. La capacitación parece ser entonces un FCE transversal en varios de los aspectos abordados y sin duda es un elemento crucial para enfrentar los nuevos retos competitivos y los cambios organizacionales que ameritan modificaciones significativas en los recursos humanos tanto a nivel organizacional como educacional, formando gerentes más autónomos y también más flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes de los mercados y para lograr y sostener las ventajas competitivas detectadas en las PyMEs metalmecánicas.

## REFERENCIAS

ALONSO FERRERAS, V.H. (2010). "Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos". Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 19 (2010) pp 201 -220.

BERENSON, M. L; LEVINE, D. M.; KREHBIEL, T. C., "Estadística para administración". Sexta Edición. México, Editorial Pearson Education Latinoamérica. 615.p, 2006.

DANIEL, D.R. (1961): "Management information crisis", Harvard Business Review, 39, septiembre - Octubre, pp. 110-121.

ESTEVES, J. y PASTOR, J. (2000) "Establishing the importance of ERP implementation critical success factors along ASAP methodology processes", International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS), 1, Portugal, pp. 182-187.

GIL, I, M., IBARRA, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. Revista Dimensión Empresarial Colombia. v. 12, n 2, p. 117-126.

HARKER LADINO, M. C y CUERO ACOSTA, Y. A. (2018). "Las capacidades dinámicas y su relación con la ventaja competitiva de las empresas". Artículo de Revisión. Fecha de consulta: 22/03/2022 Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co>.

HERNANDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, M. P. "Metodología de la Investigación". Cuarta edición. México. Editorial McGraw Hill. 600 p., 2014.

LEIDECKER, J.; BRUNO, A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. Long Range Planning. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.

LEY PROVINCIAL Nº 5.319. Régimen de Promoción Industrial, Córdoba, Argentina, 11 de enero de 1972.

LEY PROVINCIAL Nº 9.727. Programa de Promoción y Desarrollo Industrial de Córdoba, Córdoba, Argentina, 29 de diciembre de 2009.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACIÓN (2021). Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) - Estadísticas e indicadores regionales <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasregionales.asp>. Fecha de consulta: 3 de mayo de 2021.

MIROPOLSKY, A.; TAVELLA, M.; MANERA, R. y TAVELA, D. (2021). Evaluación de factores de éxito para la competitividad de las PyMES del sector metalmecánico de la provincia de Córdoba. Revista Rumbos Tecnológicos, Volumen 13, 2021, pp. 75-88. Secretaria de Ciencia, Tecnología y Posgrado, Facultad Regional Avellaneda, Universidad Tecnológica Nacional.  
<http://rumbostecnologicos.utnfrainvestigacionyposgrado.com/rumbos-tecnologicos-volumen-13/>

SANCHES RIVERO, M. y FAJARDO CALDERA, M.A. (2004) "La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños", en Jornadas de Economía del Turismo, Palma de Mallorca, 28-29 de Mayo.

ZAIDI, M. F., & OTHMAN, S. N. (2012). Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 367-378.