

## EVALUACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PyMES DEL SECTOR METALMECANICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Recibido: 26 de Mayo, 2021 • Aceptado: 9 de Agosto, 2021

### **Autores:**

**Ariel Miropolsky** <sup>1\*</sup>

**Marcelo Tavella** <sup>1</sup>

**Roxana Manera** <sup>1</sup>

**Demián Tavella** <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Centro de Investigación y Transferencia en Tecnologías y Estrategias para el Desarrollo – CITED. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, Maestro Marcelo López esq. Cruz Roja. S/N. Ciudad Universitaria, CP: 5016, Córdoba Capital, Córdoba, Argentina.

### **Contacto:**

*\*Autor a quien la correspondencia debe ser dirigida: [cited.utn@gmail.com](mailto:cited.utn@gmail.com)*

### **Roles autorales:**

Conceptualización: Ariel Miropolsky, Marcelo Tavella, Roxana Manera y Demián Tavella.

Curaduría de Datos: Ariel Miropolsky, Marcelo Tavella, Roxana Manera y Demián Tavella.

Investigación: Ariel Miropolsky, Marcelo Tavella, Roxana Manera y Demián Tavella.

Administración del Proyecto: Ariel Miropolsky, Marcelo Tavella, Roxana Manera y Demián Tavella.

Redacción – Borrador original: Ariel Miropolsky, Marcelo Tavella, Roxana Manera y Demián Tavella.

Escritura – Revisión y Edición: Ariel Miropolsky, Marcelo Tavella, Roxana Manera y Demián Tavella.

### **Cómo citar este artículo:**

Miropolsky, A., Tavella, M., Manera, R., Tavella, D. Evaluación de factores de éxito para la competitividad de las PyMES del sector metalmeccánico 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/tipo-de-articulo/articulos/evaluacion-de-factores-de-exito-para-la-competitividad-de-las-pymes-del-sector-metalmeccanico-de-la-provincia-de-cordoba>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

## RESUMEN

Se puede afirmar que el concepto de competitividad es un constructo en el que intervienen múltiples factores, tanto tangibles como intangibles, aunque es sólo sobre unos cuantos, *los críticos*, donde residen fundamentalmente las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.

Desde esta perspectiva, la determinación de Factores Críticos de Éxito, FCE, evita la complejidad que supone el exceso de datos, en ocasiones poco relevantes. Por ello, a la hora de desarrollar modelos para evaluar la competitividad de una empresa o emprendimiento es esencial el soporte que ofrece el concepto de FCE, evitando que, desde un punto de vista operativo o estadístico, puedan saturarse haciendo difícil o imposible su manejo o medición. El presente trabajo intenta conocer cuáles son los factores internos sobre los que las PyMEs del sector metalmeccánico de la provincia de Córdoba articulan su ventaja competitiva; sobre la base de diferentes criterios. Se considerarán las necesidades y limitantes que caracterizan estructuralmente al sector, analizando las variables de dirección y de gestión que se relacionan con el éxito competitivo de las PyMEs nucleadas en la Cámara de Industrias Metalúrgicas y de Componentes de Córdoba, CIMCC, que es la cámara empresaria que representa al sector metal-mecánico de la provincia de Córdoba y de la Región Centro del país y que agrupa y coordina principalmente a las empresas proveedoras de autopartes para las terminales automotrices.

**Palabras Claves:** Promoción Industrial, Metalmeccánica, Desarrollo

## ABSTRACT

It can be affirmed that the concept of competitive-ness is a construct in which multiple factors intervene, both tangible and intangible, although is only on a few, the critics, where the greatest options for competitive success or failure reside fundamentally.

From this perspective, the determination of Critical Success Factors, FCE, avoids the complexity of excess data, sometimes not very relevant. For this reason, when developing models to evaluate the competitiveness of a company or enterprise, the support offered by the FCE concept is essential, avoiding that they, from an operational or statistical point of view, can become saturated, making difficult or impossible their handling or measurement.

The present work tries to know which are the internal factors on which the SMEs of the metalworking sector of the province of Córdoba articulate their competitive advantage; based on different criteria. The needs and limitations that structurally characterize the sector will be considered, analyzing the direction and management variables that are related to the competitive success of the SMEs nucleated in the Chamber of Metallurgical Industries and Components of Córdoba, CIMCC, which is the business chamber that represents the metalmechanical sector of the province of Córdoba and the Central Region of the country and that groups and coordinates mainly the companies that supply auto parts for the automotive terminals.

**Key-words:** Critical Factors, Metalworking, Development, Industry

## INTRODUCCIÓN

Alcanzar y sostener la ventaja competitiva es una cuestión crucial para el éxito y la supervivencia de las empresas, lo que permite a las organizaciones ser rentables a lo largo del tiempo, ello sin perder de vista el ambiente cada vez más competitivo y dinámico en el que las empresas tienen que desarrollar diariamente su actividad.

Hoy en día, el éxito de cualquier empresa o emprendimiento depende fundamentalmente de una correcta planificación, pero para poder llevar a cabo la misma también son necesarias una serie de herramientas que permitan optimizar su desarrollo y funcionamiento, encauzándolo en la dirección más adecuada para hacer frente a los constantes cambios del mercado, así como asegurarle una mejor posición competitiva.

El presente trabajo pretende evaluar distintos aspectos, para 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, permitiendo, mediante encuestas realizadas a sus referentes, medir su importancia como factor crítico de éxito en pos de la sostenibilidad y la competitividad de las empresas.

Desde este enfoque, cada empresa es única debido, principalmente, a los recursos con los que cuenta y a la manera en que son gestionados; su competitividad dependerá, por lo tanto, fundamentalmente 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 para tratar de determinar 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. 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. Por ello es necesario profundizar en el estudio, para así tratar de dar respuesta a una cuestión clave: ¿Cuáles son las variables de gestión o de dirección que propician el éxito o el fracaso de las empresas? De aquí surge el concepto de los Factores Críticos de Éxito (FCE) (Miropolsky et al., 2016). 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).

En la práctica 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. En todo caso,

lo más adecuado parece ser 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 compete 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, dentro del 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 del desarrollo 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.

Con el presente trabajo se intenta conocer cuáles son los FCE sobre los que las Pymes articulan su ventaja competitiva, mediante encuestas realizadas a referentes de las industrias mencionadas. El abordaje en profundidad de aspectos relevantes para la identificación de FCE se realizará utilizando una de las técnicas propuestas por Leidecker: "la opinión de expertos en la industria o negocio", la cual incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio, ello sin dejar de lado la sabiduría convencional y una visión o intuición de la industria que a menudo son una excelente fuente de FCE y que combinado con técnicas más objetivas proveen de una fuente de información para fundamentar otros FCE.

Los resultados que se encontraron son consistentes con los relevados en la bibliografía al destacar la importancia para el éxito competitivo que tienen los FCE considerados.

## **METODOLOGÍA**

El principal objetivo de este trabajo es identificar los FCE de las PyMEs nucleadas en la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC), que es la cámara empresaria que representa al sector metalmeccánico de la provincia de Córdoba y de la Región Centro del país y que agrupa y coordina principalmente a las empresas proveedoras de terminales automotrices. Para ello se analizarán las variables de dirección y de gestión que se relacionan con el éxito competitivo de las pequeñas y medianas empresas. La recopilación de la información se realizó mediante encuestas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas, utilizando como soporte un cuestionario dirigido al responsable, gerente o experto de las PyMEs del sector metalmeccánico, es decir, a aquellas personas que tienen competencias desde su desempeño laboral o formación profesional, sobre la base de acuerdos de colaboración mutua preexistentes entre la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional, la Secretaría de Industria de la Provincia y la CMICC.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de marzo a noviembre de 2020, se depuró la base de datos y se trabajó con una muestra aleatoria de 20 PyMES. De los resultados de las encuestas se pretendió realizar un análisis comparativo de los principales factores de dirección y de gestión, considerando las necesidades y limitaciones que caracterizan al sector para desarrollar propuestas de mejora de la competitividad que permitan una planificación del desarrollo industrial adaptado a nuestra realidad regional y sostenible en el tiempo.

## **DESARROLLO**

Debido a la situación de pandemia, existente al momento de realizar el presente trabajo, no se pudo obtener una muestra representativa del nivel de confianza requerido, para cada uno de los aspectos a abordar, por lo que consideramos los resultados obtenidos como un estudio preliminar a completar a futuro. Sin embargo, estimamos que sientan las primeras bases para conclusiones concretas en pos del logro del objetivo propuesto.

Según datos suministrado por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE), dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2021), 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.

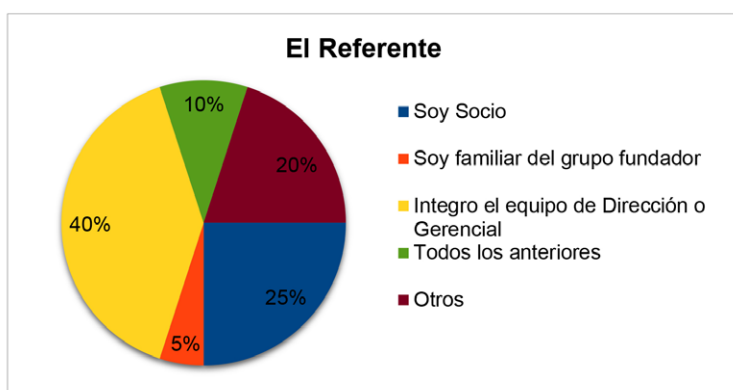
Cabe aclarar que el presente trabajo se encuentra nucleado en el marco de los proyectos de investigación “Análisis del impacto de los regímenes provinciales de promoción industrial en el desarrollo productivo de la provincia de Córdoba” e “Identificación y evaluación de factores de éxito para la competitividad 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.

Desde la Secretaria 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. En este punto se debe señalar que estas empresas, además de contener el atributo de ser beneficiadas por alguna Ley de Promoción Industrial no dejan de ser empresas cuya labor se desarrolla en la rama de la actividad estudiada.

Sin embargo, de esas 69 empresas solo se han podido encuestar hasta el momento a 20 de ellas, lo que, si bien resulta insuficiente para validar resultados concretos, permite establecer algunos lineamientos preliminares de futuros estudios.

Como se dijo anteriormente, en este trabajo se utilizó una de las técnicas de Leidecker: “la opinión de expertos en la industria o negocio”, por tal motivo parece relevante en primer lugar indagar acerca de la relación del referente con la empresa.



**Figura 1.** La relación del referente encuestado con la empresa  
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los resultados de la Figura 1 que la gran mayoría pertenece al equipo Directivo o Gerencial o es socia de la empresa, en tanto que solo un encuestado (representando el 5 %) es familiar del grupo fundador. Hay que aclarar que un 10% pertenece a la categoría “todos los anteriores”, es decir, que es socio, es familiar del grupo fundador e integra el equipo de Dirección o Gerencial. El 20 % restante lo componen administrativos y responsables de área.

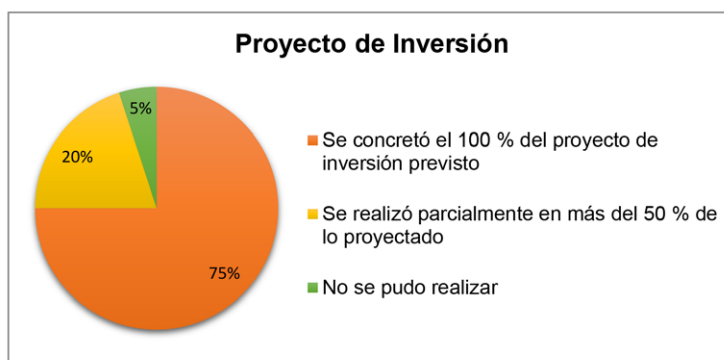
A continuación, se abordarán aspectos tales como las acciones implementadas en la empresa, los sistemas de gestión, actividades de cooperación, relación con universidades o centros públicos de investigación y servicios de Cámaras y Asociaciones Empresariales, todos ellos tendientes a la identificación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

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 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 5%, (representando solo una de las empresas), no pudo concretar el proyecto de inversión, en tanto que el 95% restante pudo concretarlo en forma total (un 75% 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 habían podido concretar el proyecto, el 95% de ellas declaró que las mejoras realizadas le permitieron aumentar la competitividad de la empresa y/o darle mayor sostenibilidad. En tanto una sola de las empresas que particularmente logro concretar al 100% su inversión afirmó que no hubo cambios al respecto. Además, el 70% de esas empresas manifestó que las mejoras le permitieron sortear de mejor modo la complicada situación económica de los últimos años.

### Las exportaciones

En otro ámbito, se consultó a las empresas si exportan parte de su producción. Al respecto se puede observar en la Figura 3, 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, sólo un 11% (2 empresas), pudo incrementar o iniciar exportaciones como consecuencia de su inversión.



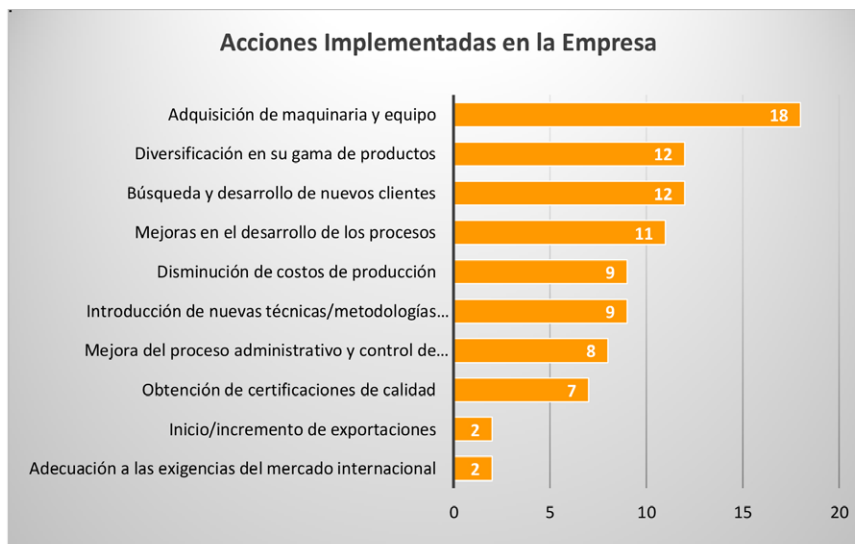
**Figura 3.** Exportaciones  
Fuente: Elaboración propia

### Acciones implementadas en la empresa

En esta ocasión se consultó acerca de las acciones más importantes que se han 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 4, 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, la búsqueda y desarrollo de nuevos clientes 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 señalar 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 búsqueda y desarrollo de nuevos clientes, la disminución en los costos de producción y la diversificación en su gama de productos.





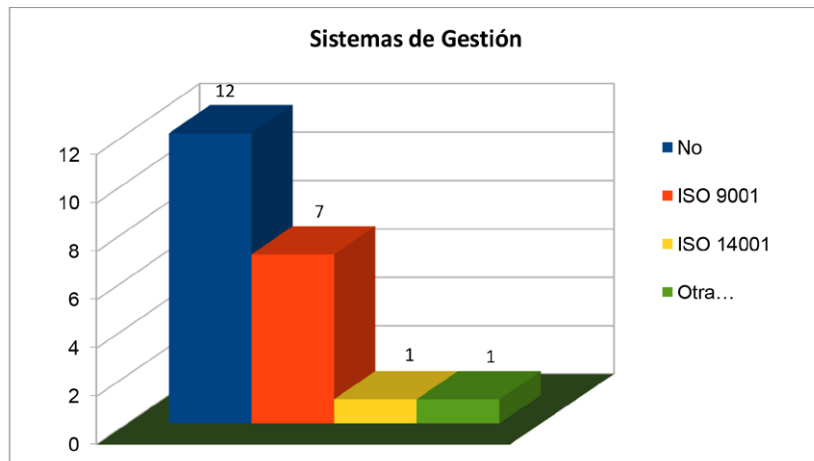
**Figura 4.** Los FCE en relación a las acciones implementadas en la empresa  
Fuente: Elaboración propia

También coinciden estos resultados para aquellas empresas que exportan su producción, aunque en este punto es de destacar que para las dos empresas que iniciaron o aumentaron sus exportaciones como consecuencia del proyecto de inversión, la obtención de certificación de normas de gestión y la adecuación a las exigencias del mercado internacional, constituyeron los factores relevantes.

### Los Sistemas de Gestión

En cuando a las normas implementadas en las empresas es claramente visible en la Figura 5, que la mayoría de las empresas han decidido no implementar sistemas de gestión. De las empresas que sí han implementado, una gran cantidad se abocó a la norma ISO 9001:2015, solo 1 de las empresas implementó la ISO 14001:2015, en tanto otra implementó una norma diferente a las propuestas en esta 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 58%), no certificaron ninguna norma de gestión. Sin embargo, si limitáramos los resultados a las empresas exportadoras, podemos afirmar que más del 60% obtuvieron la certificación de sus sistemas de gestión, de las cuales una gran parte (el 46%) 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 5.** 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, según se aprecia en la Figura 6, la mitad declaró que no había realizado ninguna actividad cooperativa o asociativa. De las empresas que si las habían realizado, se les presentó una serie de opciones para que indicaran cuáles, permitiéndoles optar entre varias de ellas. Claramente se observa que las cámaras y asociaciones, las universidades y los clientes fueron las opciones más elegidas por sobre las demás.



**Figura 6.** Los FCE en relación a las actividades de cooperación.  
Fuente: Elaboración propia

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

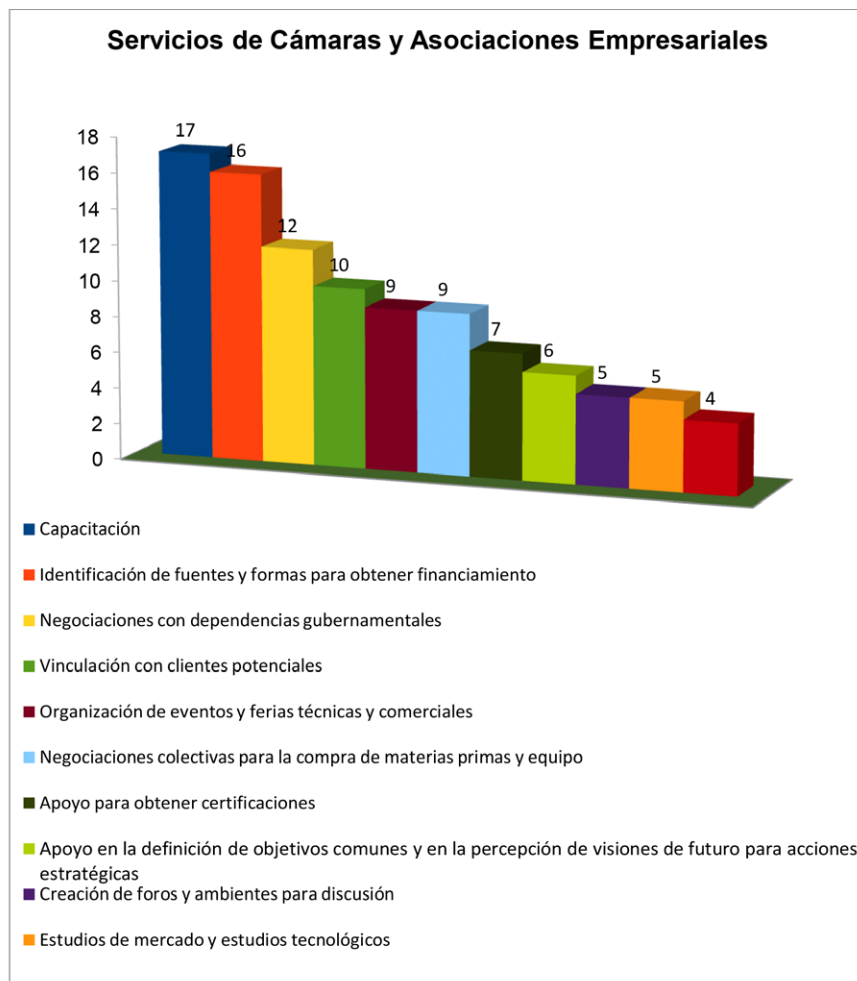
En este caso del total de las empresas, un 35% (7 de ellas), manifestó no haber tenido ningún tipo de relación con estas instituciones. Del 65% restante, según se puede ver en los resultados (Figura 7), la mayor cantidad de relaciones con Universidades o Centros de Investigación se concentra en el aporte de recursos humanos mediante prácticas profesionales supervisadas o pasantías y en la capacitación de trabajadores. Estos resultados también coinciden para aquellas empresas que lograron aumentar su competitividad durante los años en estudio.



**Figura 7.** 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 requirió a los entrevistados que eligieran de entre una serie de opciones, aquellos servicios que considerasen 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 se pueden visualizar en el gráfico de la Figura 8.



**Figura 8.** Los FCE en relación a los servicios que prestan las Cámaras o Asociaciones empresariales.

Fuente: Elaboración propia

Aquí se puede ver claramente que entre los servicios más valorados por las empresas se encuentran la capacitación, la identificación de fuentes y formas para obtener financiamiento y las negociaciones con dependencias gubernamentales, aunque también fueron bien valoradas la vinculación con clientes potenciales, las negociaciones colectivas para la compra de materia prima y equipo, la organización de eventos y ferias técnicas y comerciales y, en menor proporción, el apoyo para obtener certificaciones. En esta última opción convergieron las preferencias de las empresas que iniciaron o incrementaron el nivel de las exportaciones en el período analizado.

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.

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.

## **CONCLUSIÓN**

Una de las primeras conclusiones que se pueden extraer del examen de los resultados obtenidos es que la adquisición de maquinarias y equipos parece ser un factor clave de éxito para el aumento de la competitividad y la sostenibilidad. Si bien requiere de un esfuerzo considerable al inicio, a mediano y largo plazo se ve 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, para las PyMEs con estrategias exportadoras, y particularmente para aquellas que iniciaron las exportaciones, el realizar cambios y mejoras en los productos para adecuarlos a otros mercados con relativa frecuencia, tiene una clara influencia en la competitividad.

Los resultados obtenidos para el resto de variables independientes relevadas son acordes con los de la bibliografía revisada. En primer lugar, 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.

También se pone de manifiesto que la asociación con cámaras y asociaciones empresariales como así también el aporte de recursos humanos mediante prácticas profesionales supervisadas o pasantías y la capacitación de trabajadores constituyen una constante de éxito, ya que en esas opciones convergió las preferencias de las empresas participantes de esta investigación, principalmente aquellas que declararon haber incrementado su competitividad. Al respecto, no cabe duda de que la capacitación resulta ser un denominador común en varios de los aspectos abordados para considerarlo como un FCE irrefutable desde las vinculaciones con universidades o centros públicos de investigación a los servicios brindados por cámaras o asociaciones empresariales.

En este escenario, y debido al estado de crisis en el que vivimos en estos momentos son necesarios cambios en las organizaciones, promoviendo líderes capaces de afrontarlos. Ello amerita una modificación significativa en las estrategias de los recursos humanos tanto a nivel organizacional como educacional. Se necesitan gerentes más autónomos y también más flexibles.

Los nuevos retos competitivos que rigen actualmente exigen que las empresas analicen las mejoras que pueden ir introduciendo en sus procesos y productos. En esta situación, la innovación y la mejora continua en cada uno de los aspectos abordados resulta crucial para poder adaptarse y atender las necesidades cambiantes de los mercados y por tanto se constituye como un factor decisivo para el éxito competitivo de las Pymes.

## **REFERENCIAS**

ARAGÓN SÁNCHEZ, A; RUBIO BAÑÓN, A. (2005). "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz". Contaduría y Administración, Núm. 216.

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.

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

ESTEVEZ, 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.

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 N° 5.319. Régimen de Promoción Industrial, Córdoba, Argentina, 11 de enero de 1972.

LEY PROVINCIAL N° 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 (2020). Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) - Estadísticas e indicadores regionales <http://www.trabajo.gov.ar/estadisticas/oede/estadisticasregionales.asp>. Fecha de consulta: 3 de mayo de 2021.

MIROPOLSKY, A., TAVELLA, D., MANERA, R. (2018). — Las herramientas de gestión como factor crítico de éxito para la sustentabilidad de empresas integrantes de modelos asociativos. IV Congreso Argentino de Ingeniería – X Congreso Argentino de Enseñanza de la Ingeniería 19 al 21 de septiembre de 2018 – Córdoba.

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.