

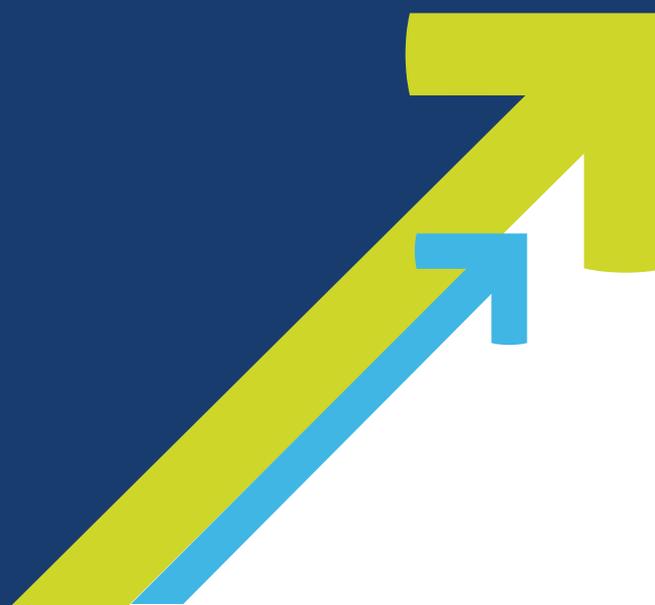
ESTUDIO SOCIAL Y EMPRESARIAL

# COMPETITIVIDAD PYME: UNA OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO

Iniciativa de IDEA Pyme

IDEA < PYME

IDEA < RELEVAMIENTOS







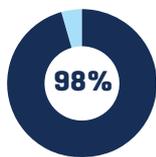
# Índice

▶	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
▶	<b>EMPRESAS Y ESTUDIOS PARTICIPANTES</b>	<b>6</b>
▶	<b>PREFACIO</b>	<b>7</b>
▶	<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>9</b>
▶	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
▶	<b>PANORAMA</b>	<b>11</b>
▶	<b>COLUMNA DE ANÁLISIS</b>	<b>16</b>
▶	<b>AGENDA</b>	<b>20</b>
▶	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA</b>	<b>22</b>
▶	<b>SECCIÓN 1</b> Desempeño de las empresas	<b>25</b>
▶	<b>SECCIÓN 2</b> Management Pyme	<b>30</b>
▶	<b>SECCIÓN 3</b> Ambiente de negocios	<b>49</b>
▶	<b>SECCIÓN 4</b> Rol y política de gobierno para la transformación productiva	<b>53</b>
▶	<b>SECCIÓN 5</b> Asociatividad	<b>56</b>
▶	<b>CIERRE</b>	<b>58</b>

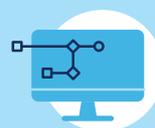
# COMPETITIVIDAD PYME: UNA OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO



**7** de cada 10 Pymes consideran que el principal factor que las vuelve competitivas es la **calidad de su producto o servicio.**



**El 98% de las Pymes** identificaría oportunidades de crecimiento para su negocio si el entorno económico fuese estable y sin mayores distorsiones.



**4** de cada 10 Pymes poseen un plan de inversión para la incorporación de nuevas tecnologías.

Según las Pymes, las tres principales barreras para la incorporación de nuevas tecnologías son:

**1°**

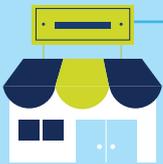
Falta de opciones de financiamiento

**2°**

Falta de personal especializado en la implementación de nuevas tecnologías

**3°**

Desconocimiento sobre el retorno de la inversión / Falta de claridad sobre la disponibilidad y aplicabilidad de las tecnologías adecuadas para el negocio



**86%** de las Pymes considera necesaria la inversión en I+D para capturar oportunidades de mercado futuras.



Y 64% ya ha efectuado algún tipo de inversión en ese rubro.



**9** de cada 10 Pymes han capacitado a su equipo de gestión en el último año



pero 7 de cada 10 lo hizo durante menos de 20 horas anuales.

Para las Pymes, los aspectos más problemáticos para la inversión y el desarrollo de la actividad son:

1°

Estructura y carga impositiva

2°

Estabilidad política

3°

Acceso a financiamiento



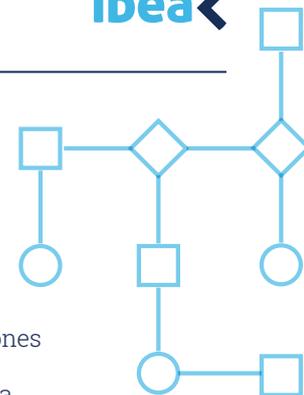
**3** de cada 4 Pymes consideran "valiosos" los programas estatales de apoyo a la inversión en tecnología.



El 68% de las Pymes se encuentra asociada a alguna cámara u organización empresarial.

174

# Pymes PARTICIPANTES



AB Com y Asociados  
Acindar Pymes  
Acovial  
Adem & Asociados  
Adonix Argentina  
Afianzadora Latinoamérica  
Agroindustria Pampa Gringa  
Alba Compañía Argentina de Seguros  
AM Consulting  
Aniceto Gómez  
Aporte Capacitación  
Argenseg  
Argontech  
Arneg Argentina  
Autocam  
Autonort  
Aval Federal  
Avatar World Group  
Ave Caesar  
B2Cloud  
Ball Aerosol Packaging Argentina  
Barceló Transporte  
Bardas Blancas  
Barmetal  
Bedson  
Belatrix Software  
Bessel  
Biscayne Servicios  
Biz & Tech Solutions  
Bluedraft  
BMD Propiedades  
Bobinar  
C Hnos  
Capsol  
Carrizo Carricarte & Bazán Abogados  
Casa Freile  
Cefas  
CFOtech  
Cina  
Cipsar  
Clarke, Modet & Co Argentina  
Colloquia  
Colorfit  
Cometto  
Competir Edtech Company  
Comprascor  
Comytel  
Connecting  
Consulmed  
¡Consultatio Asset Management  
CV Players  
Daltosur  
DataFactory  
Derivados Vínicos  
Deson Comunicaciones  
Dinale  
Diseta  
DX Control  
Eace Comex

Economis.com.ar  
Empuje  
Energe  
Epta Argentina  
Estudio Contable Piacentini  
Estudio Cúneo Libarona  
Estudió Galli Olocco  
Estudio Nunes & Asoc  
Explora  
Faen  
LC Pas  
Fero Consulting  
Fibercord  
Fideicomiso de Salud  
Flix Translations Group  
Gestión Inmobiliaria y Comercial  
Ghirardotti & Ghirardotti  
Global Express Argentina  
Go Global  
Gomea Crovetto  
Grafipack San Martín  
Grisbill  
Grupo Generadores  
Grupo GNP  
GSMP  
Guapaletas  
HDIB  
Headway  
Hierromas  
Hr Strategy  
Indeser  
Industrias El Nihuil  
Induvia  
Innowatio Argentina  
Interbargue  
Interconnect  
IPS  
J&D Servicios Técnicos Integrados  
Juntas Flex Seal  
Flex Seal  
KPR  
Ladet  
Lanther Química  
Leset Argentina  
Lihue Ingeniería  
Lombardi Abel  
Lucacen  
Marketing & Estadística  
MAS-TIN  
MCL Consultores  
Megainver  
Metalquímica Hiper  
Metalúrgica Mogno  
Metas Global  
MF y Asociados  
MG Materiales y Montajes  
Microclar Argentina  
MV Consulting  
Niето

Niro Construcciones  
Nomines  
Novarum Pharma  
Pading  
Pagani  
Parada Liniers  
Patagonia Shale Services  
Pcg Consulting  
Piuma  
Plásticos del Pacífico  
Platinum Real State  
Porto y Asociados  
Power Train Technologies Argentina  
Pregnancy World  
Prestamp  
Prexey  
Proas Logística  
Probiar  
Programatika  
Promocode  
Promote  
Ptp Warrant  
Rac  
Randon  
Recsa  
Roer International  
Rosso Cuore In Casa  
S&T - Servicio y Tecnología  
San Michel  
SCI Group  
Service Information Technology  
Sierra  
Síntesis Biológica de Sabor Jimena  
Sistemas Temporarios  
Sixcom  
Smart.Biz  
Snoop Consulting  
Sola y Brusa  
Somos Pymes  
Sotic  
Southern Meat  
Spizzap Gestión  
Sudelco  
Súper Avenida  
SV Soluciones  
T.I.M.  
Talesun Energy Argentina  
Taligens  
Talos  
Telemedia Argentina  
Tradimex  
Tribeca  
Tri-Vial Tech  
Tss  
Vidogar Construcciones  
Yale



▶ **JUAN ELÍAS PÉREZ BAY**

Director de IDEA, Presidente de  
IDEA Pyme y Socio Grupo GNP

▶ **JUAN SEBASTIÁN MARTÍNEZ**

Vicepresidente de IDEA Pyme  
y Director Comercial de RECSA



IDEA Pyme es un genuino espacio de transformación empresarial. En él, los líderes Pyme aprenden, intercambian y comparten experiencias; pero, sobre todo, generan consensos que los convierten en transformadores de sus organizaciones.

Todo indica que estamos frente a un momento refundacional del país, un momento histórico en el que se está gestando un cambio cultural, del cual las Pymes argentinas serán protagonistas ineludibles.

Los vaivenes de la macroeconomía afectan significativamente al clima de negocios pero, especialmente, inciden de manera inmediata sobre el desempeño y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, quienes representan cerca del 70% del empleo privado argentino. Como país, no podemos darnos el lujo de poner en riesgo, con cada crisis, a un porcentaje tan importante de personas empleadas.

En esto trabajamos durante el año en nuestro Club de Líderes Pyme, un espacio mensual en el que alrededor de 80 empresarios se reúnen para analizar diferentes aspectos de las problemáticas que afectan a sus organizaciones, en general, y a su nivel de competitividad, en particular: realizamos actividades de articulación público-privadas con diferentes niveles del Estado, en una dinámica de ofrecer input y recibir información; trabajamos aspectos del management; profundizamos acerca de regulaciones nuevas que afectan al sector Pyme, y acercamos herramientas para mejorar la productividad. Aún así, lo más importante -podríamos decir- es que construimos un espacio de crecimiento en red.

Esto nos motivó a encarar desde IDEA Pyme, en conjunto con el área de Relevamientos de IDEA, un estudio sobre competitividad que nos permitiera hacer un diagnóstico inicial acerca de dónde estamos parados, que confirmara o refutara nuestras hipótesis y que tuviera como objetivo darnos los primeros trazos de un modelo de plan de acción. Fueron 174 empresarios Pyme de diferentes industrias quienes participaron de este primer relevamiento.

Los resultados, que descubrirán a lo largo de estas páginas, confirman la hipótesis desde la que partimos: las Pymes argentinas invierten en mejorar, persiguen el crecimiento y quieren salir de su zona de confort; pero, al mismo tiempo, no se animan o no pueden abrirse a mercados externos. La competitividad micro y las

---

reglas de juego macro son elementos determinantes de esta situación. Todas las compañías consultadas coinciden en que el rol de Estado es fundamental para generar normativas claras y de largo plazo que permitan establecer políticas concretas para mejorar la competitividad del país; pero también admiten que hay mucho camino por recorrer dentro de sus propias compañías: incorporar tecnología, optimizar procesos, innovar y ser disruptivos.

En definitiva, las Pymes no especulan, son las empresas que están en el país y quieren seguir estando, las que “aguantan los trapos” en materia de empleo cuando las cosas se ponen difíciles. Esto no quita que debamos encontrar el foco para poder proyectarnos en el mediano plazo. En ese sentido, el presente estudio contribuye a esa búsqueda y nos orienta en el camino a seguir para mejorar nuestra posición competitiva.

Agradecemos a los 174 empresarios que participaron del relevamiento y, especialmente, a Ignacio Chamorro, Federico Noriega y Luciana Pagani por haber contribuido a este trabajo. También a Lucila Mc Cormack y al equipo de Relevamientos de IDEA, por su aporte metodológico y acompañamiento en todo el proceso.

Los invitamos a sumarse a este espacio de construcción colectiva y de transformación. “Actuar en Red nos potencia”.



## FICHA TÉCNICA

**Tipo de muestreo**

No probabilístico

**Instrumento de recolección**

Encuesta online semi-estructurada

**Universo**

Pequeñas y medianas empresas que operan en el ámbito de la República Argentina

**Perfil del encuestado**

Dueños y gerentes de Pymes

**Relevamiento**

10 de julio a 8 de agosto de 2018

**Equipo impulsor:**

IDEA Pyme, liderado por

**Juan Elías Pérez Bay**

Socio Grupo GNP y

**Sebastián Martínez**

Director Comercial de RECSA

**Grupo de expertos:**

**Federico Noriega**

Director en Patagonia Shale Services

**Ignacio Chamorro**

Gerente de Ventas y Marketing en Juntas Flex Seal

**Asesora temática:**

**Luciana Pagani**

Profesora de Estrategia y Competitividad de la Universidad de San Andrés.

Miembro de la Red MOC (Microeconomics of Competitiveness) de Harvard Business School. Socia fundadora de Boosteller. Co-founder de Global Society for Digital Transformation.

**Coordinación general del proyecto y ejecución técnica a cargo de Relevamientos**

# INTRODUCCIÓN

**Competitividad** es, según el World Economic Forum (WEF), el **conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país**. Esa productividad, a su vez, moldea el grado de prosperidad que puede ser alcanzado por una economía.

En el Índice Global de Competitividad realizado cada año por el WEF, Argentina ocupa el puesto 92 de 137 países relevados a partir de la medición de diversos indicadores segmentados en 12 pilares que van desde aspectos institucionales, económicos y tecnológicos hasta cuestiones relativas a la salud y la educación de la población.

En nuestro país, esta temática se encuentra profundamente conectada con el mundo empresarial Pyme (compañías que representan el 65% del empleo privado formal del país) dado que son organizaciones que se ven afectadas directamente por las condiciones micro y macroeconómicas y, al mismo tiempo, porque su desempeño en materia de exportación, inversión, innovación y desarrollo de negocio tiene su impacto sobre la competitividad de la nación.

Es en vistas de su misión de desarrollar al empresariado argentino y de contribuir, de esa manera, al progreso y el bienestar económico y social del país, que **IDEA encara el presente estudio social y empresarial "Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo", liderado por su área de Relevamientos e impulsado por IDEA Pyme.**

En consecuencia, esta investigación tiene como objetivo generar un diagnóstico sobre la situación de las pequeñas y medianas empresas de Argentina en relación a la competitividad que se traduzca en: a) una agenda pública del sector para presentar ante las autoridades gubernamentales; b) una agenda privada para acompañar a las empresas en el camino del desarrollo; c) una agenda privada en clave de asociatividad que entienda que el éxito de una compañía depende también del desempeño del entramado en el que está inserta.

Para ello, "Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo" indagó y analizó los siguientes puntos:

- ▶ **El ambiente de negocios y la incidencia del entorno microeconómico de Argentina en las empresas.**
- ▶ **La gestión Pyme en torno a la inversión, las nuevas tecnologías, la orientación al cliente, el capital humano y la relación con los proveedores.**
- ▶ **El rol de las políticas públicas y las organizaciones empresariales en la construcción de una agenda público-privada que tenga en la mira el desarrollo de las Pymes.**

Todo ello fue posible gracias a la participación de 174 Pymes que entre el 10 de julio y el 8 de agosto de este año compartieron información sobre su organización y su opinión como líderes del sector, con el afán de construir conocimiento de manera colectiva para discutir, cuestionar y enriquecer los resultados con sus colegas.

De esta manera, y en línea con la propuesta de valor del espacio de Relevamientos de IDEA, se elaboró -colaborativamente con IDEA Pyme- **una herramienta de gestión con información clave para la toma de decisiones en el mundo empresarial**, con un abordaje que no se limita a indagar las variables exógenas al ámbito corporativo (que, desde ya, son condiciones necesarias para que el negocio se desarrolle) sino que también avanza hacia aquellos aspectos que los empresarios deben desarrollar para capturar las oportunidades que el mundo ofrece.

## PANORAMA

# COMPETIR Y LIDERAR en TIEMPOS DE CRISIS Y CAMBIO DE ERA: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA ARGENTINA Y SUS PYMES



## LUCIANA PAGANI

Profesora de Estrategia y Competitividad de la Universidad de San Andrés. Miembro de la Red MOC (Microeconomics of Competitiveness) de Harvard Business School. Socia fundadora de Boosteller. Co-founder de Global Society for Digital Transformation.

El objetivo de toda Nación es generar condiciones de prosperidad, bienestar y equidad para sus ciudadanos. Cuando logra afianzarse en un sendero de crecimiento virtuoso, apoyado en la construcción de determinantes sociales, institucionales y económicos sólidos, se vuelve un país competitivo que puede mostrar una mejora en los indicadores de ingreso per cápita, de equidad, de calidad de vida y de sustentabilidad. Cuanto más virtuoso sea el sistema de determinantes mencionado, mayor será la competitividad y el magnetismo de dicho territorio.

Países en diferentes instancias de desarrollo encuentran distintos niveles de dificultad para alcanzar esas metas y deben trabajar sobre una agenda de competitividad sistémica que integre iniciativas y compromisos públicos y privados a distintos niveles.



## 1 La COMPETITIVIDAD, UN DESAFÍO PARA AMÉRICA LATINA

En América Latina, las principales economías de la región<sup>1</sup> han logrado transitar un período virtuoso durante la primera década del 2000. Se consolidaron las democracias, se alcanzaron tasas de crecimiento del PBI atractivas, se consiguió una mayor participación de la región en los flujos de comercio e inversión y se mejoraron algunos indicadores sociales. Esto se logró en un contexto internacional favorable que ofrecía un panorama de oportunidad para la región, pero que estos países pudieron capitalizar a medias.

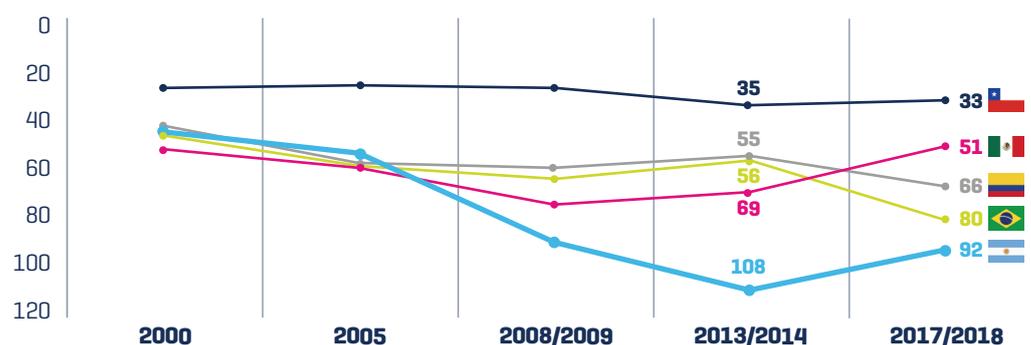
En la segunda década del 2000, el crecimiento promedio de la región se desaceleró y se profundizó la tendencia de pérdida de competitividad relativa de algunas de las principales economías. Este fenómeno fue más profundo en los casos de Brasil y Argentina, que en 2017 se encontraron en los

<sup>1</sup>Refiere a los siguientes países: Chile, Uruguay, Argentina, México, Brasil, Colombia, Perú. Seleccionadas como economías de referencia para Argentina

<sup>2</sup> <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

puestos 80 y 92, respectivamente del Ranking Mundial de Competitividad del World Economic Forum (WEC)<sup>2</sup>.

### Evolución en el Ranking de Competitividad (GCI) del World Economic Forum (2000-2018)



América Latina se ve nuevamente interpelada en su capacidad de lograr el desarrollo. Cuenta con varios países que presentan ingresos per cápita de entre USD12.000 y USD20.000 que podrían aspirar a alcanzar los niveles de economías recientemente desarrolladas en la próxima generación. El resultado dependerá de su capacidad de crecer e internacionalizarse apoyados en una competitividad sistémica saludable.

Para lograr el crecimiento requerido, la integración al mundo será ineludible porque el mercado regional representa menos del 10% del PBI mundial y es insuficiente para absorber el crecimiento requerido. En ese sentido, nuestras empresas necesitarán avanzar en el agregado de valor de sus productos y servicios e incrementar su participación en las cadenas globales de valor. Deberán prepararse para competir en un mercado internacional de creciente complejidad y en plena transformación producto de un cambio de era: la era digital.

Para que este proceso virtuoso sea posible y sostenible, el fortalecimiento de la estabilidad macro, la mejora institucional y el desarrollo de entornos microeconómicos dinámicos y de menores costos serán factores críticos. Lograrlo permitirá incentivar la inversión, estimular la actividad emprendedora y facilitar el crecimiento e internacionalización de las empresas.

Argentina ha sufrido un significativo deterioro de su competitividad relativa con otros países del mundo y, aunque en 2015 comenzó un camino paulatino de recuperación, aún quedan importantes desafíos por delante. Estos incluyen tanto el fortalecimiento de pilares fundamentales de base (estabilidad macro, calidad institucional, mejora de condiciones sociales), como el desarrollo de un entorno micro dinámico y de menores costos para el desarrollo empresarial. Si bien actualmente Argentina está bajo un contexto macroeconómico adverso, su debilidad en materia de competitividad micro es pre-existente y de larga data. La oportunidad está presente pero el desafío es grande y nos exige una agenda mixta de iniciativas públicas y privadas.

## 2

## EL MUNDO NOS SIGUE OFRECIENDO UNA OPORTUNIDAD

A pesar de las dificultades, surge de la observación de las macro tendencias y de la evolución de la configuración socio económico global, que la Argentina continúa estando frente a una oportunidad. El mundo semi-globalizado y de alta complejidad en el que competimos sigue abriendo una diversidad de espacios para la inserción internacional de empresas de países desarrollados y emergentes. Afortunadamente para el país, estos espacios se vinculan a actividades económicas y capacidades que históricamente supimos construir: la agroindustria y los insumos de valor agregado para producción de alimentos; los alimentos procesados con creciente valor agregado de marcas propias o de terceros; los insumos o actividades manufactureras para cadenas globales de valor; los productos industriales con alto contenido de diseño; los servicios profesionales; el turismo y los bienes culturales.

**Argentina posee activos suficientes en su haber para capitalizar las oportunidades: abundancia de recursos naturales, una dotación suficiente de recursos humanos de buena calificación, activos culturales atractivos para embeber en la oferta de productos y servicios, y capacidades diversas en el entramado productivo que fueron el trabajo de varias décadas. Asimismo, debemos partir de un entorno micro desafiante y de reglas de juego que hoy imponen altos costos relativos para emprender, operar e internacionalizarse desde el país. Nos alienta y nos motiva la existencia de una diversidad de empresas pioneras locales que son testimonio de nuestro potencial. Muchas de ellas son empresas medianas y pequeñas que han logrado destacarse e insertarse internacionalmente.**

Países y regiones desarrolladas como Alemania, Francia, Italia o el País Vasco, apoyan su crecimiento en entramados productivos dinámicos poblados de empresas medianas que exportan un alto porcentaje de su producción, tienen posiciones de liderazgo en segmentos muy específicos y generan empleo de calidad. En muchos casos, estas compañías se destacan por su agilidad organizacional, por su capacidad de innovación, y su vocación colaborativa.

A modo de ejemplo, podríamos destacar la labor de "Enterprise Ireland" en Irlanda, "New Zealand Trade and Enterprise" en Nueva Zelanda y la SPRI en el País Vasco, como casos exitosos de agencias gubernamentales que integran capacidades públicas y privadas en programas que promueven y facilitan el desarrollo de inversiones, la innovación empresarial, y la internacionalización de las empresas.

Las grandes empresas son importantes y cumplen un rol estratégico en el desarrollo de un país y, al mismo tiempo, las Pymes son un factor determinante para la competitividad. Las oportunidades están presentes, pero debemos entenderlas y abordarlas con una visión integral de competitividad de clusters y de cadenas. Requerimos desarrollar políticas públicas con una visión sistémica y programas que contribuyan a nivelar los desequilibrios que puedan existir entre las capacidades y recursos de las grandes con las de las chicas.

3

## La CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL acerca OPORTUNIDADES Y AMPLIFICA DESAFÍOS

Tanto las oportunidades descritas, como los desafíos estructurales de nuestra competitividad, nos acompañaron con claros y oscuros durante por lo menos los últimos diez años. A esto se le suma que las oportunidades emergen en el marco de la revolución industrial más disruptiva de la historia: la era digital.

El mundo de negocios se encuentra en un momento de transformación radical, de cambio de ritmos, de modificación estructural de reglas de juego, y de evolución de dinámicas competitivas que desatan una carrera acelerada por adaptarse. Esto afecta a países desarrollados y en desarrollo, y a empresas grandes, medianas y pequeñas. Mientras que los primeros cuentan con organizaciones que buscan nuevas conquistas en cadenas globales de valor, las compañías de países emergentes luchan por no perder su lugar como proveedores, por adaptarse a los nuevos niveles de exigencia y sofisticación de sus clientes globales, o por defenderse de la llegada de productos y servicios innovadores e inesperados.

Las nuevas tecnologías tienen la particularidad de ser digitales, combinacionales y exponenciales; lo que hace que el fenómeno sea de gran magnitud y precipite el surgimiento de situaciones que poco tiempo atrás sólo creíamos posibles en la ciencia ficción.

Para afrontar la era digital es relevante entender las principales fuerzas que nos convocan a adaptarnos y evolucionar. Las expectativas y hábitos de consumo, y los nuevos patrones de comportamiento empresarial son dos de las fuerzas principales. Comprenderlas nos permitirá capitalizar las oportunidades y neutralizar los riesgos de competir en un nuevo contexto económico y tecnológico.



### a Evolución de las expectativas y los hábitos de consumo

Desde el punto de vista de los comportamientos sociales, debemos adaptarnos a una sociedad de características duales. Las expectativas, hábitos y modelos de consumo de las nuevas generaciones (la Generación X y los millennials, por ejemplo, ya representan el 45% de la población mundial) conviven con las de aquellas que las antecedieron (aproximadamente un 15% de la población mundial).

Entre otras cosas, estas generaciones más jóvenes tienen un fuerte sentido de comunidad; los incentiva la economía del compartir; valoran las experiencias por encima de la funcionalidad de los productos o servicios que consumen; están permanentemente conectados y operan como nodos de una red.

Se espera que los millennials superen en poder de compra a las generaciones anteriores para 2020. Sus iniciativas disruptivas ya han dado lugar a una revolución de nuevas propuestas de valor que deben integrarse y convivir con las de sus predecesores. Quienes puedan interpretar las exigencias de esta dualidad y bajarla a proyectos y modelos de servicio que integren ambas necesidades, van a ganar.



## **b Nuevos patrones de comportamiento empresarial**

Desde la perspectiva empresarial, la convergencia tecnológica está facilitando una gran transformación en las empresas, dejando a la vista cuatro macro-patrones de comportamiento que modifican significativamente la dinámica competitiva de una diversidad de industrias:

1. La adopción paulatina de un nuevo umbral de inteligencia y productividad que permite tomar mejores decisiones, resolver problemas de alta complejidad, y atender nuevas necesidades con mayores niveles de eficiencia. Estas tecnologías nos habilitan a ofrecer experiencias disruptivas y operar a un nivel de costos significativamente menor. La inteligencia artificial, el "machine learning", la virtualización, la realidad aumentada y la robótica convergen facilitando este fenómeno.
2. El surgimiento acelerado de nuevos modelos de negocio y dinámicas competitivas que generan valor de una manera exponencial nunca antes vista. El crecimiento de las plataformas que integran inteligentemente canales y dinámicas de interacción digitales y presenciales, permiten ampliar la generación de ingreso, la llegada a nuevos segmentos y la incorporación de nuevas capas de servicio. La proliferación de este fenómeno está provocando la eliminación de fronteras entre las industrias.
3. La implementación de procesos y modelos de llegada al mercado en red. Las empresas redefinen sus estrategias y procesos para operar como nodos de una comunidad que vive interconectada. El desafío es redefinir integralmente el modelo y los procesos de llegada al mercado con nuevas estrategias de relacionamiento con los clientes, que permita integrar instancias digitales y presenciales en una experiencia diferencial y de alta consistencia.
4. La adopción de procesos abiertos que facilitan y aceleran la innovación, el desarrollo de nuevos productos y el financiamiento de nuevos proyectos. Estos procesos mejoran sustancialmente el retorno sobre las inversiones, reduciendo los costos y bajando las barreras al financiamiento o acceso a capital..

El nuevo escenario presenta oportunidades y amplifica los desafíos. Entenderlos y abordarlos es fundamental para prosperar.

## COLUMNA DE ANÁLISIS

### ▶ **LUCIANA PAGANI**

En un contexto desafiante, abrimos un espacio de diálogo con las pequeñas y medianas empresas del país, que hemos dado en llamar “Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo”, a fin de conocer su percepción acerca de las posibilidades de crecimiento, los requerimientos e inversiones necesarios para capitalizarlos, las principales barreras que enfrentan y los esfuerzos que actualmente están realizando para mejorar su condición competitiva en tiempos de crisis y cambio de era.

Resulta interesante abrir el debate respecto a ciertos puntos nodales que atravesaron este trabajo y que forman parte de la agenda Pyme, como el escenario de apertura comercial al mundo, las posibilidades de inversión, la importancia de potenciar el grado de orientación al cliente y la incorporación de nuevas tecnologías.



## EXPORTACIONES

De los resultados de la encuesta efectuada por el área de Relevamientos de IDEA a Pymes de Argentina, surge que el 98% de las empresas considera que su organización tendría una oportunidad de crecimiento en un contexto macroeconómico estable; y que dicha chance estaría principalmente asociada a la posibilidad de crecer en el mercado interno y a la incorporación de mayor valor agregado en los productos y servicios ofrecidos. Como contrapartida, sólo un 11% de las compañías asocia la oportunidad al desarrollo de mercados externos. De hecho, las empresas consultadas que exportan representan el 35% de la muestra.

Sabemos que si queremos crecer sostenidamente necesitamos incrementar nuestra inserción comercial no sólo a través de las grandes empresas sino también a partir de la labor dinámica de nuestras Pymes. Esto implicará buscar nuevas oportunidades fuera de nuestro territorio y mejorar nuestra competitividad.



## INVERSIÓN

Si bien en la actualidad la inversión se ha visto directa o indirectamente afectada por la incertidumbre e inestabilidad macroeconómica, los costos estructurales asociados a la burocracia, la elevada carga impositiva y laboral, la dificultad de acceso al financiamiento, y los altos costos logísticos, los datos del presente trabajo arrojan que alrededor del 90% de las Pyme ha realizado algún tipo de inversión en los últimos 24 meses y considera necesario realizar nuevas para capitalizar las oportunidades percibidas.

Entre los esfuerzos requeridos se destacan aquellos vinculados al desarrollo comercial y el relacionamiento con los clientes, la ampliación de la capacidad productiva y la capacitación del equipo de gestión, seguidos por un incremento de la inversión en I+D y la incorporación de nuevas tecnologías.



## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En sintonía con las nuevas tendencias en expectativas y hábitos de consumo de las generaciones más jóvenes, el 47% de las Pymes encuestadas cuenta con un plan de iniciativas para potenciar su grado de orientación al cliente. Las principales se enfocan en mejorar las instancias de feedback, aumentar la disposición de contenidos de valor, brindar mayor customización, mejorar el acceso a los productos y servicios, e implementar programas de fidelización. De este modo, las empresas muestran una creciente orientación a la construcción de experiencias de marca diferenciales. Asimismo, sólo un 39% reporta tener mecanismos de medición para este propósito, de modo tal que este punto representa un desafío para los tiempos por venir.

Si se consideran los resultados de las encuestas de opinión del World Economic Forum (WEF) en América Latina en general y en Argentina en particular, se observa que las empresas de la región cuentan con un nivel medio de diferenciación como ventaja competitiva y un grado de orientación al cliente que presenta claras oportunidades de mejora en relación a compañías de países más desarrollados.

Contar con modelos de operación centrados en el cliente y procesos que busquen ofrecer experiencias de marca completas y consistentes a lo largo de todos los puntos de contacto será determinante en un mercado global que muestra una predisposición creciente a gastar más por mejores experiencias. De acuerdo a un estudio internacional de la consultora Capgemini de 2018<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the\\_disconnected\\_customer-what\\_digital\\_customer\\_experience\\_leaders\\_teach\\_us\\_about\\_reconnecting\\_with\\_customers.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_disconnected_customer-what_digital_customer_experience_leaders_teach_us_about_reconnecting_with_customers.pdf)

más del 80% de los consumidores entran dentro de esta categoría. El mundo va hacia una valoración creciente de las experiencias vividas y los consumidores, tanto de productos y servicios B2C como B2B, premian propuestas de valor que brindan mayores niveles de servicio y atributos de marca consistentes a lo largo de todos los puntos de contacto.

El desafío para las Pymes será entonces la transformación de sus propuestas de valor para cumplir con esta demanda creciente, lo que implica un cambio de paradigma.



## nuevas tecnologías

En línea con las exigencias del nuevo contexto competitivo y tecnológico, el 62% de las Pymes consideran muy relevante o indispensable la incorporación de nuevas tecnologías para capitalizar las oportunidades. Y si bien algunas aún necesitan iniciar o completar la fase de digitalización de procesos de gestión con soluciones de ERP, CRM, o BI; hay un porcentaje de empresas que ya ha incorporado o está con planes de incorporar soluciones más avanzadas de comercio electrónico, aplicaciones móviles, robótica o internet de las cosas.

El estudio demuestra que si bien nuestro entramado productivo aún está en una fase temprana de evolución hacia la Industria 4.0, y cuenta con un bajo nivel de integración digital entre los miembros de la cadena, las empresas individualmente comienzan a preocuparse por los desafíos pendientes. A pesar de ello, sólo el 41% tiene un plan de inversiones para avanzar con la incorporación de las mismas, y destacan como principales barreras, la falta de acceso a financiamiento, la escasez de capacidades de implementación, la claridad sobre las tecnologías más convenientes, y la incertidumbre sobre los retornos de inversión.

Estos resultados están en línea con lo que observamos en el resto de América Latina. De una diversidad de rondas de diálogo con líderes empresarios de la región, surge con claridad la inquietud de los mismos por abordar a tiempo y adecuadamente la transformación empresarial que implicará competir en la nueva economía. Si bien hay conciencia de la necesidad de evolucionar, también se requiere ganar claridad sobre los cambios que se avecinan en el entorno competitivo, el nivel y tipo de impacto que la disrupción puede tener en cada negocio, y el tiempo que nos dará el mercado para la transformación.

Según un estudio realizado por el Boston Consulting Group (BCG)<sup>2</sup> sobre el nivel de preparación y avance de nuestras empresas para competir en un

<sup>2</sup> [http://image-src.bcg.com/Images/Acelerando-el-Desarrollo-de-Industria-40-en-Argentina\\_tcm62-184622.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/Acelerando-el-Desarrollo-de-Industria-40-en-Argentina_tcm62-184622.pdf)

---

mundo que va hacia la Industria 4.0, el 72% de las empresas están conscientes de la necesidad de transformación. Sin embargo, el conocimiento con el que cuentan es muy general y dificulta la definición de una estrategia y plan de evolución. Por ese motivo, si bien el 37% de las empresas relevadas para “Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo” ha avanzado con iniciativas puntuales, el 66% aún no ha comenzado a planificar su transformación. Sólo el 9% de las empresas consultadas cuenta con un caso de negocio. Y la incertidumbre sobre el retorno sobre las inversiones a realizar, el acceso a nuevas capacidades de gestión y los factores culturales preexistentes son algunas de las barreras mencionadas por los ejecutivos para avanzar.

En línea con los resultados de BCG, el 81% de las pymes encuestadas para nuestro trabajo consideran muy relevante o indispensable la incorporación de nuevas capacidades de gestión. El 91% ha capacitado de alguna manera a su equipo durante el año pasado, predominando los temas de desarrollo comercial, la generación y uso de información de gestión, los procesos y herramientas de marketing digital.

---

En síntesis, las Pymes están trabajando con la mirada puesta en las oportunidades a pesar de los desafíos que ofrece el contexto. En ese marco, destacan la importancia de contar con una agenda de políticas públicas que en el mediano plazo vaya reduciendo los costos de operar en Argentina.

La estructura y carga impositiva, el acceso al financiamiento, la burocracia administrativa, la dinámica sindical y los costos logísticos son algunos de los principales elementos considerados como una desventaja a la hora de competir. En línea con estas necesidades, las Pymes proponen una serie de medidas que a su criterio mejorarían el ambiente de inversión y facilitarían su crecimiento.

Las expectativas no se limitan únicamente a una agenda pública que reduzca los costos antes mencionados, sino que también vele por el desarrollo de una diversidad de programas de fortalecimiento de las capacidades empresariales para el crecimiento y la internacionalización. En este sentido, las Pymes destacan el valor del desarrollo de programas de fomento a la inversión en nuevas tecnologías, de acceso a programas de aceleración y fortalecimiento de capacidades, y de apoyo a la internacionalización.



# Una agenda PÚBLICO-PRIVADA PARA La COMPETITIVIDAD

---

► **LUCIANA PAGANI**

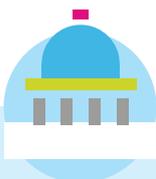
---



El mundo nos sigue ofreciendo una oportunidad. Capitalizarla dependerá de las capacidades individuales y colectivas en torno a la implementación de una agenda de competitividad y de desarrollo productivo, que pueda fortalecer los determinantes críticos de un entorno de negocios dinámico sobre las bases de una macroeconomía estabilizada e instituciones de mayor calidad.

La construcción de ese escenario es una responsabilidad conjunta de todos los actores involucrados y requiere de una visión compartida del modelo económico de país que se desea consolidar. Por un lado, exige una agenda de políticas públicas diseñadas en diálogo con el sector privado, con un claro entendimiento de la oportunidad y de las necesidades concretas y estructurales del entramado productivo. Por otro lado, demanda una agenda de asociatividad entre las empresas que deberán coordinarse para desarrollar capacidades y activos colectivos que complementen las ventajas competitivas individuales con aquellas propias del cluster al que pertenecen.

Tanto las políticas públicas como las iniciativas de asociatividad entre privados deberían considerar a las Pymes como un factor estratégico para la transformación competitiva de nuestro país. Por esa razón, se propone el diseño de una agenda -que no pretende ser exhaustiva- en tres niveles complementarios donde Gobierno, Empresas, y Organizaciones en asociatividad deberán trabajar para hacer del desafío de la competitividad una misión posible que permita un camino sostenido hacia el desarrollo.



## NIVEL GUBERNAMENTAL

Estabilización macroeconómica, fortalecimiento institucional y garantía de acceso a salud, educación y contención social.

Diseño de una estrategia de desarrollo económico enfocada en dinamizar el entorno micro y hacer del país y de la región territorios inteligentes y atractivos para la inversión, la labor emprendedora, la innovación y la inserción internacional.

Fortalecimiento de la infraestructura logística; desarrollo del mercado financiero; reformas impositiva y laboral; generación de programas de apoyo y fomento a la innovación en las empresas, e incorporación de tecnologías para competir en la era digital.



## NIVEL EMPRESARIAL

Adaptación y ajuste de las propuestas de valor de las organizaciones y redefinición del juego estratégico bajo las nuevas dinámicas competitivas que impone la cuarta revolución industrial.

Evolución de los estilos de liderazgo de los empresarios y orientación hacia la conducción de procesos de transformación de compañías y equipos de gestión.

Adopción de procesos de comunicación y relacionamiento centrados en el cliente y su experiencia de marca, evolución hacia modelos de operación en red y desarrollo de capacidad de innovación.

Inversión en talento y tecnología, con la construcción de indicadores que permitan medir el retorno de la misma.



## NIVEL DE ASOCIATIVIDAD

• Incentivo y fortalecimiento de capacidades de diálogo y asociatividad entre empresas, ya que la mitad del desafío competitivo de las compañías depende del nivel de desarrollo del entramado en el que están insertas.

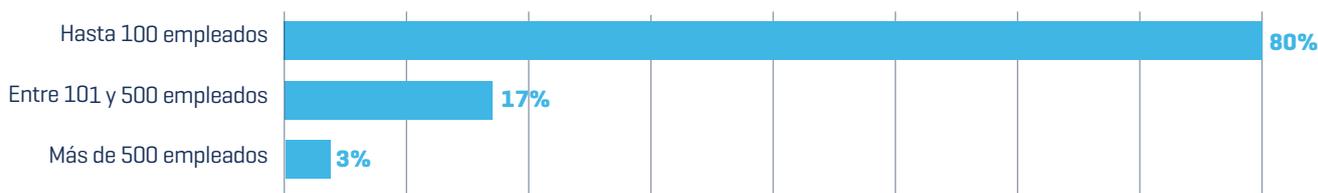
Consenso sobre una agenda de colaboración empresarial para la promoción de talentos, el fortalecimiento de proveedores, la construcción de posicionamientos colectivos de marca y desarrollo de activos diferenciales y comunes de base tecnológica y de conocimiento.

# CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

1

## Cantidad de empleados

Las 174 pequeñas y medianas empresas que participaron del estudio social y empresarial "Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo" tienen, en su mayoría, una dotación de menos de 100 empleados (80%). El 17% tiene entre 100 y 500 empleados, y el 3% restante, más de 500.



2

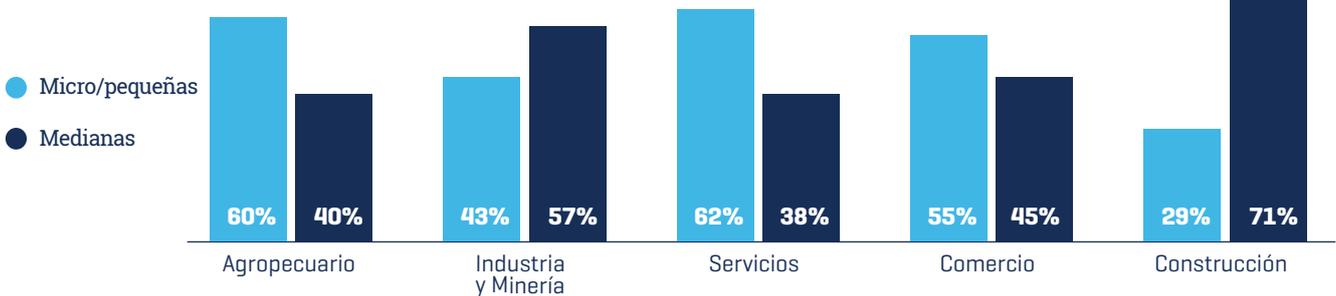
## Sector de Actividad



La muestra de este estudio está compuesta por un 4% de empresas del sector agropecuario; un 9% de construcción; un 25% de industria y minería; un 11% de comercio, y un 51% de servicios.

3

### Tamaño de empresa según sector de actividad [Calculado en base a nivel de facturación]



Respecto al tamaño de la empresa por sector de actividad, el 60% de las compañías agropecuarias participantes son micro/pequeñas y el 40%, medianas; el 43% de las industriales son micro/pequeñas y el 57%, medianas; el 62% de las empresas de servicios son micro/pequeñas y el 38%, medianas; el 55% de las compañías de comercio son micro/pequeñas y el 45%, medianas, y el 29% de las organizaciones dedicadas a la construcción son micro/pequeñas y el 71%, medianas.

Cabe aclarar que el criterio de clasificación del tamaño de empresa de acuerdo al nivel de facturación según sector de actividad, se estableció de acuerdo a los criterios fijados por la secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

4

### Operaciones según región



La muestra recolectada en el presente estudio se concentra mayormente en el área metropolitana de Buenos Aires, dado que el 43% de las empresas encuestadas tiene operaciones en esta zona.

En cuanto a la representación federal, el 18% de las compañías participantes registra actividad en la región centro del país; el 10% en la Patagonia; el 8% en el NEA; el 7% en el NOA, y el 5% en Cuyo.

Por último, el 44% de las organizaciones consultadas opera en todo el país.





## INFORME DE RESULTADOS

# COMPETITIVIDAD PYME: Una OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO

Comentarios y análisis a cargo de:



**FEDERICO NORIEGA**

Director en Patagonia Shale Services



**IGNACIO CHAMORRO**

Gerente de Ventas y Marketing  
en Juntas Flex Seal

SECCIÓN 1

# Desempeño DE LAS EMPRESAS

## 1. Resultados económicos

a

**Variación tasa de volumen de venta**  
[Acumulada en los últimos 2 ejercicios]

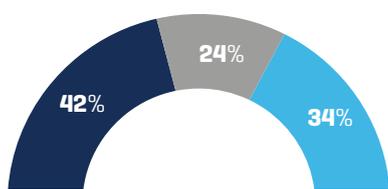


Desde el cambio de gobierno, más del 50% de empresas experimentaron un aumento de ventas. Habría que diferenciar cuantitativamente qué impacto directo tuvieron las medidas de la Ley Pyme en estos resultados. ¿Este crecimiento es cíclico?

Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services



b



- Cayó
- Se mantuvo igual
- Creció

## Evolución de la contribución económica [últimos 24 meses]

El estudio social y empresarial "Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo", llevado adelante por el área de Relevamientos de IDEA y el espacio IDEA Pyme, arrojó que la mayoría de las Pymes que forman parte de la muestra (57%) registró una variación positiva en la tasa de volumen de ventas en unidades acumulada en los últimos dos ejercicios.

Por su parte, el 13% de ellas indicó que ese volumen se ha mantenido estable y un 30%, que ha disminuido. Entre éstas últimas, el 14% ha visto su tasa de venta anual disminuida en más del 10% entre los últimos dos ejercicios.

Por otro lado, el 42% de las empresas encuestadas señaló que la contribución económica de su empresa ha caído en los últimos 24 meses, frente al 24% que respondió que se ha mantenido igual y al 34%, que ha crecido.

**Casi la mitad de las Pymes resignó margen para conservar su cuota de mercado. Se debería considerar algún tipo de paliativo/incentivo estratificando por sector productivo.**

**Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services**

## 2. Portafolio de ventas

a

### Perfil del portafolio de ventas



En cuanto al perfil de las Pymes respondientes, se observó que la mayoría (63%) se desempeña en el sector de servicios, el 32% posee un portafolio de ventas de manufacturas de origen industrial, mientras que las manufacturas de origen agropecuario y commodities representaron en conjunto el 5% de la muestra.

## 3. Exportaciones

a

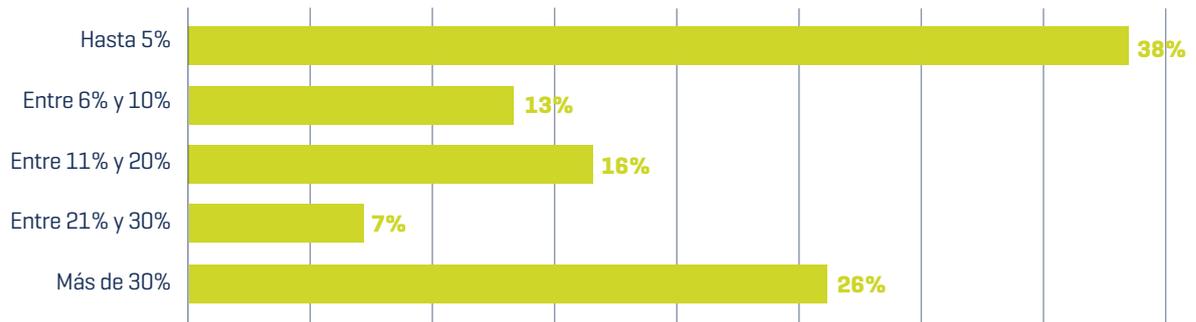
### Comercio exterior



**35% de las PYMES EXPORTA SUS PRODUCTOS O SERVICIOS**

b

### Porcentaje de ingresos por exportaciones sobre total de ventas

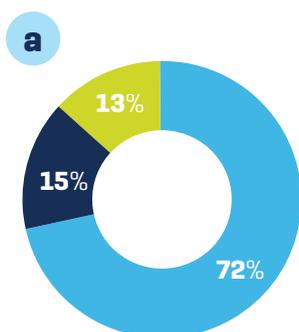


Del total de Pymes participantes, el 35% exporta sus productos o servicios. Para el 38% de ellas, las exportaciones representan hasta el 5% de su total de ventas anuales y para el 29%, entre el 6% y el 20%. Un 7% de las exportadoras percibe un ingreso entre un 21% y 30% en relación a sus ventas anuales, y el 26% obtiene más del 30% mediante la venta al exterior.

Para la mitad de las Pymes exportadoras, esa venta no superan el 10% de su facturación. Habría que incentivar la venta con mayor presencia estatal en feria, promocionando la calidad y el nivel de excelencia que poseen varios productos y servicios. Es primordial que el Estado vaya desactivando la protección arancelaria que existe en varios rubros.

**Federico Noriega** / Director de Patagonia Shale Services

## 4. Competencia



### Percepción sobre aumento de la competencia ante nuevos productos importados [Últimos 24 meses]

● No    ● Sí y afectó el nivel de ventas    ● Sí, pero no afectó el nivel de ventas

**b**

### Origen de la competencia



En torno al comercio exterior, el 72% de las Pymes encuestadas no percibió un aumento de la competencia como resultado de la mayor presencia de productos importados. El 13% afirmó que, a pesar de que sí nota una mayor competencia, ésta no ha afectado sus ventas. Por último, el 15% de las Pymes sí ha visto su nivel de ventas afectado debido a la competencia de productos del exterior.

Entre los países de origen de dicha competencia, los tres identificados principalmente por las Pymes fueron China, Brasil y Estados Unidos.

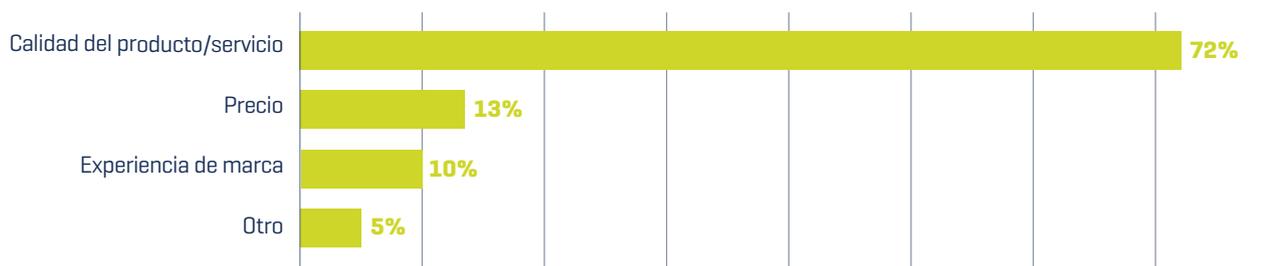
**Dado que una mayoría de los encuestados pertenecen a compañías de servicios, estas compañías no fueron afectadas por competencia extranjera. Este es un tema que afecta principalmente a las empresas industriales.**

**Ignacio Chamorro** / Gerente de Ventas y Marketing de Juntas Flex Seal

## 5. Competitividad

a

### Factores que hacen a las Pymes competitivas



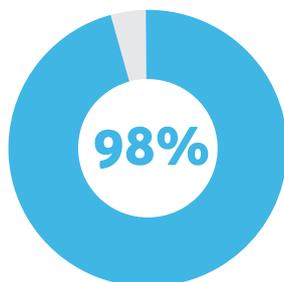
Los dueños y gerentes de las Pymes fueron consultados sobre los factores que, a su criterio, hacían a sus empresas más competitivas. En ese sentido, la amplia mayoría (72%) respondió que era la calidad del producto o servicio que ofrecían; mientras que para el 13% era el precio; para el 10%, la experiencia de marca, y el 5% restante mencionó la especificidad y/o la variedad del producto, la localía y la estrategia de marketing.

SECCIÓN 2

# management PYME

## 1. Oportunidades de negocios

a

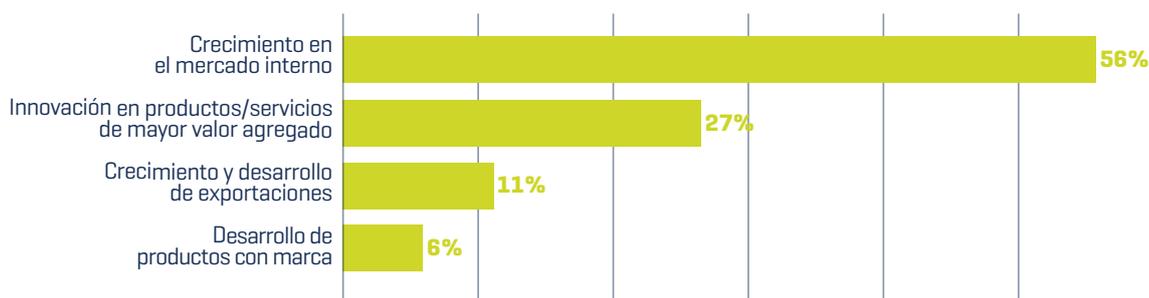


**Identificación de oportunidades bajo contexto económico estable**

**DE LAS PYMES PARTICIPANTES IDENTIFICARÍA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PARA SU NEGOCIO SI EL ENTORNO ECONÓMICO FUESE ESTABLE Y SIN MAYORES DISTORSIONES**

b

**Tipo de oportunidades identificadas**

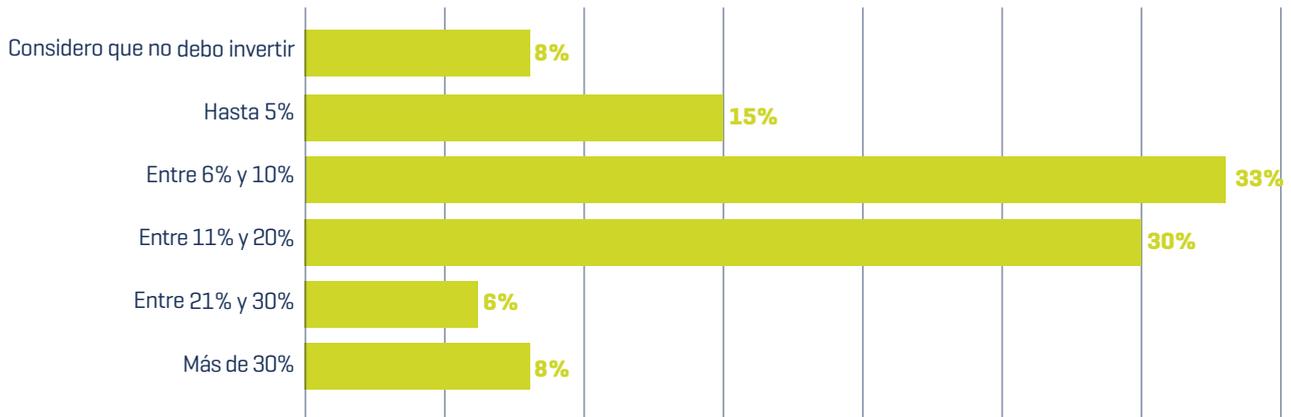


Como muestran los datos, son muy pocas las empresas que ven la oportunidad de desarrollar los mercados externos. Hace falta una mayor cultura exportadora.

**Ignacio Chamorro** / Gerente de Ventas y Marketing de Juntas Flex Seal

c

### Porcentaje de inversión considerado necesario para aprovechar oportunidad de negocio en un contexto económico estable [Sobre facturación anual]



El empresario quiere invertir, pero espera a tener una capacidad de repago temprana en relación a la misma inversión del proyecto en el exterior. Esto se debe al Riesgo País que introduce el chip de corto plazo como una rutina operativa y no permite generar inversiones cuantiosas que superen 2 cambios de gobierno y apunten a un largo plazo de 10 o 15 años.

**Federico Noriega** / Director de Patagonia Shale Services

Existen cuantiosas necesidades de inversión y, por ende, de financiamiento. Hay que trabajar en unir oferta y demanda de financiamiento a costos razonables para lograr disparar los proyectos de inversión.

**Ignacio Chamorro** / Gerente de Ventas y Marketing de Juntas Flex Seal

d

### Prioridades de inversión para capitalizar oportunidades de negocio

- 1 Desarrollo y apertura de nuevos mercados
- 2 Ampliación de capacidad de producción
- 3 Desarrollo de conocimiento/capacitación
- 4 Investigación y Desarrollo
- 5 Incorporación de tecnologías 4.0 [internet of things, robots, automatización industrial]
- 6 Digitalización de procesos de gestión
- 7 Modernización de maquinaria de producción [tecnología industrial]
- 8 Acceso a información estratégica de mercado

De acuerdo a los datos relevados en el presente estudio, casi la totalidad de las Pymes consultadas (98%) identificaría oportunidades de negocio bajo un entorno económico estable y sin mayores distorsiones. El 56% de estas empresas, manifestó que un contexto de esas características permitiría el crecimiento del mercado interno; el 27% consideró que habilitaría la innovación en productos o servicios de mayor valor agregado; el 11% señaló que podría provocar un crecimiento y desarrollo de exportaciones, y el 6% indicó que posibilitaría el desarrollo de productos de marca.

Para capitalizar estas oportunidades identificadas en un hipotético escenario económico estable, el 33% de las Pymes reconoció que debería invertir entre el 6% y el 10%, y el 30% de ellas, entre el 11% y el 20% de su facturación anual. Un 15% afirmó que debería invertir hasta el 5% de su facturación anual; un 14%, más del 20% y, por último, el 8% no cree que deba invertir para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

En este panorama, las prioridades de inversión para las Pymes serían, principalmente, el desarrollo y apertura de nuevos mercados, la ampliación de sus capacidades de producción, el desarrollo de conocimiento y capacitación, la inversión en I+D y la incorporación de tecnologías 4.0.

En el ADN del empresario está el gen de "invertir o invertir". Para no desaparecer, no hay otra alternativa. Si sólo se busca la utilidad, la competencia con espíritu innovador será la ganadora. La tecnología 4.0 es un camino de ida: se escoge esa ruta o tarde o temprano es un acta de defunción. Es necesario agccionarse a los tiempos que corren: capacitar, investigar y no sólo buscar nuevos mercados sino también aspirar a un progreso madurativo interno en la Pyme. O sea, crecer en calidad intrínsecamente.

**Federico Noriega** / Director de Patagonia Shale Services

## 2. Inversión

a

### Inversión de las Pymes en últimos 24 meses

[Sobre facturación anual]

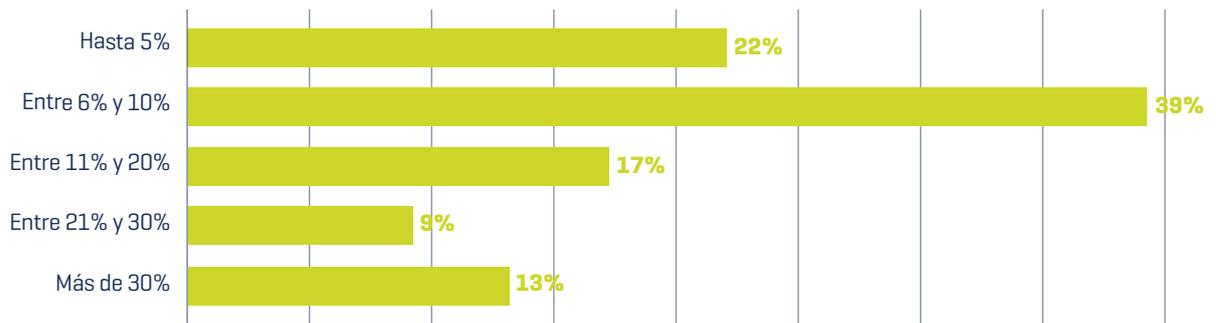


**87% de las PYMES ha realizado INVERSIONES en los últimos 24 meses**

b

### Porcentaje de inversión realizada en los últimos 24 meses

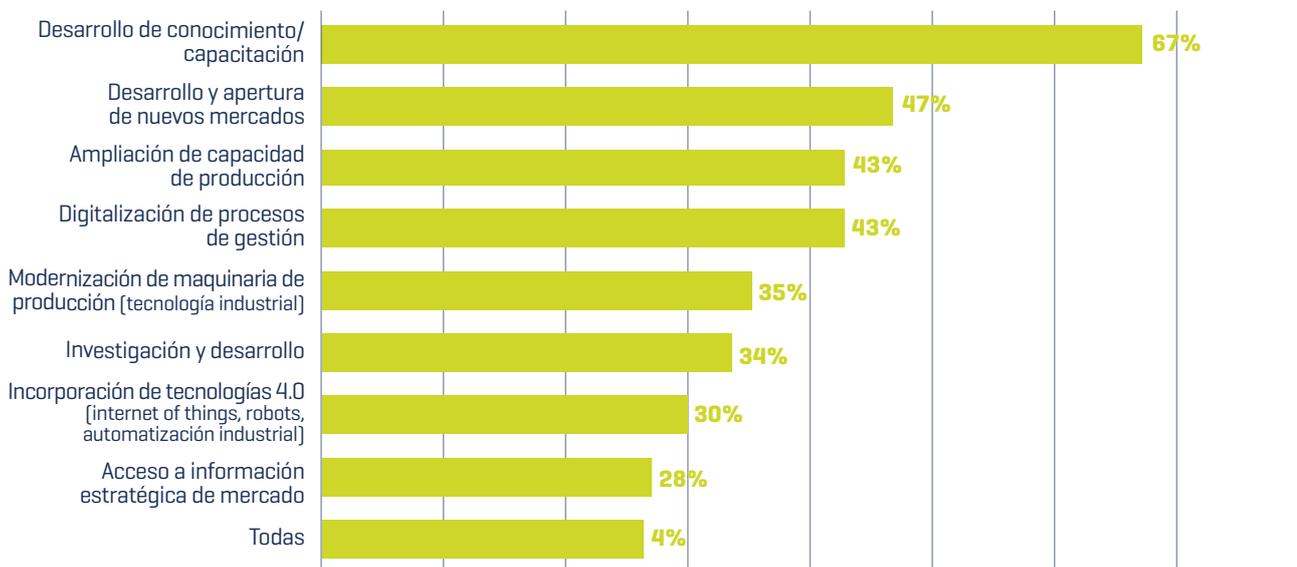
[Sobre facturación anual]



c

### Inversiones realizadas según tipo

[Últimos 24 meses]



Al consultarle a las Pymes si habían realizado alguna inversión en los últimos 24 meses, el 87% de ellas respondió afirmativamente. Esto permite observar que si se contrasta este resultado con el apartado de oportunidades de negocio, donde el 92% aseguró que para capitalizar esas posibilidades hay que invertir, existe cierta concordancia entre el discurso y la práctica de los empresarios consultados.

Incluso, esta correlación se percibe en términos de porcentajes de inversión: el 42% de los líderes Pyme había dicho que era necesaria una inversión superior al 10% de su facturación anual para aprovechar oportunidades de negocio; y el 39% ha invertido efectivamente más del 10% en los últimos dos años.

Si se ven los números en profundidad, del total de Pymes que invirtieron en los últimos 24 meses, el 22% ha destinado hasta el 5% de su facturación anual a la inversión; el 39% de ellas, entre el 6% y el 10%; el 17%, entre el 11% y el 20%; el 9%, entre el 21% y el 30%, y, por último, un 13% de las Pymes participantes ha invertido más del 30%.

Con respecto al destino de dichas inversiones, el rubro conocimiento y capacitación ha sido el más "beneficiado" (67% de las empresas consultadas); seguido por el desarrollo y la apertura de nuevos mercados (47%) y la ampliación de la capacidad de producción y la digitalización de procesos de gestión (ambas, 43%). El resto de las opciones representaron alrededor del 30% de las personas encuestadas: modernización de maquinaria de producción, I+D, tecnologías 4.0 y acceso a información estratégica de mercado, en ese orden. Sólo un 4% respondió que invirtió en todas las anteriores.

Los incentivos de la SEPYME para capacitar al personal han sido un recurso muy provechoso para las Pymes, que deberían mejorarse en la próxima década con indicadores y métricas que permitan potenciar las áreas en las que faltan recursos, como el sector petrolero o agrotecnológico.

**Federico Noriega** / Director de Patagonia Shale Services

Deberían potenciarse las inversiones en I+D y en la incorporación de tecnologías 4.0. Ambas son imprescindibles hoy en día para hacer diferencia.

**Ignacio Chamorro** / Gerente de Ventas y Marketing de Juntas Flex Seal

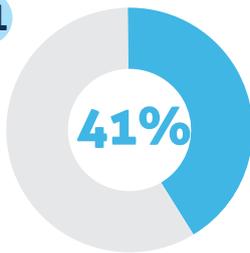
### 3. Tecnología

a

#### Nivel de relevancia otorgada a la incorporación de nuevas tecnologías para el negocio



b1



#### Planificación de inversión en tecnología

**De las PYMES, posee un plan de inversión para la incorporación de nuevas tecnologías**

b2

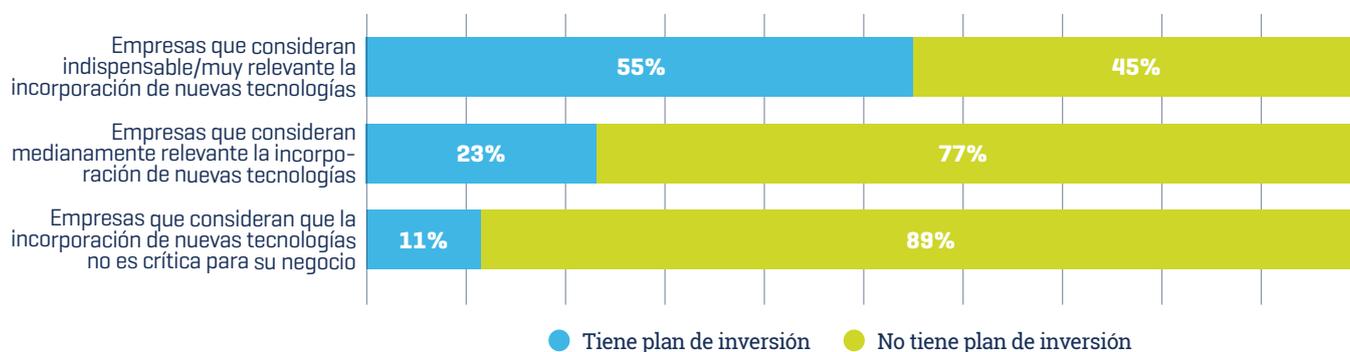
#### Planificación de inversión en tecnología según tamaño



Uno de los ejes del estudio "Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo" es la inversión e incorporación de la tecnología en las pequeñas y medianas empresas de la Argentina. En ese sentido, los líderes de esta compañía fueron consultados acerca del nivel de importancia le otorgan a la incorporación de nuevas tecnologías en sus empresas. Ante esta pregunta, el 62% de la muestra respondió que lo consideran muy relevante o indispensable. Un 27% indicó que le resultaba medianamente relevante y otro 11% que no era crítico para su negocio. A pesar del valor asignado, 6 de cada 10 Pymes no poseen un plan de inversión para la incorporación de nuevas tecnologías. Dentro del 41% restante, el 66% son medianas empresas y el otro 44% son micro o pequeñas empresas.

c

### Contraste entre planificación de inversión en tecnología y nivel de relevancia otorgada

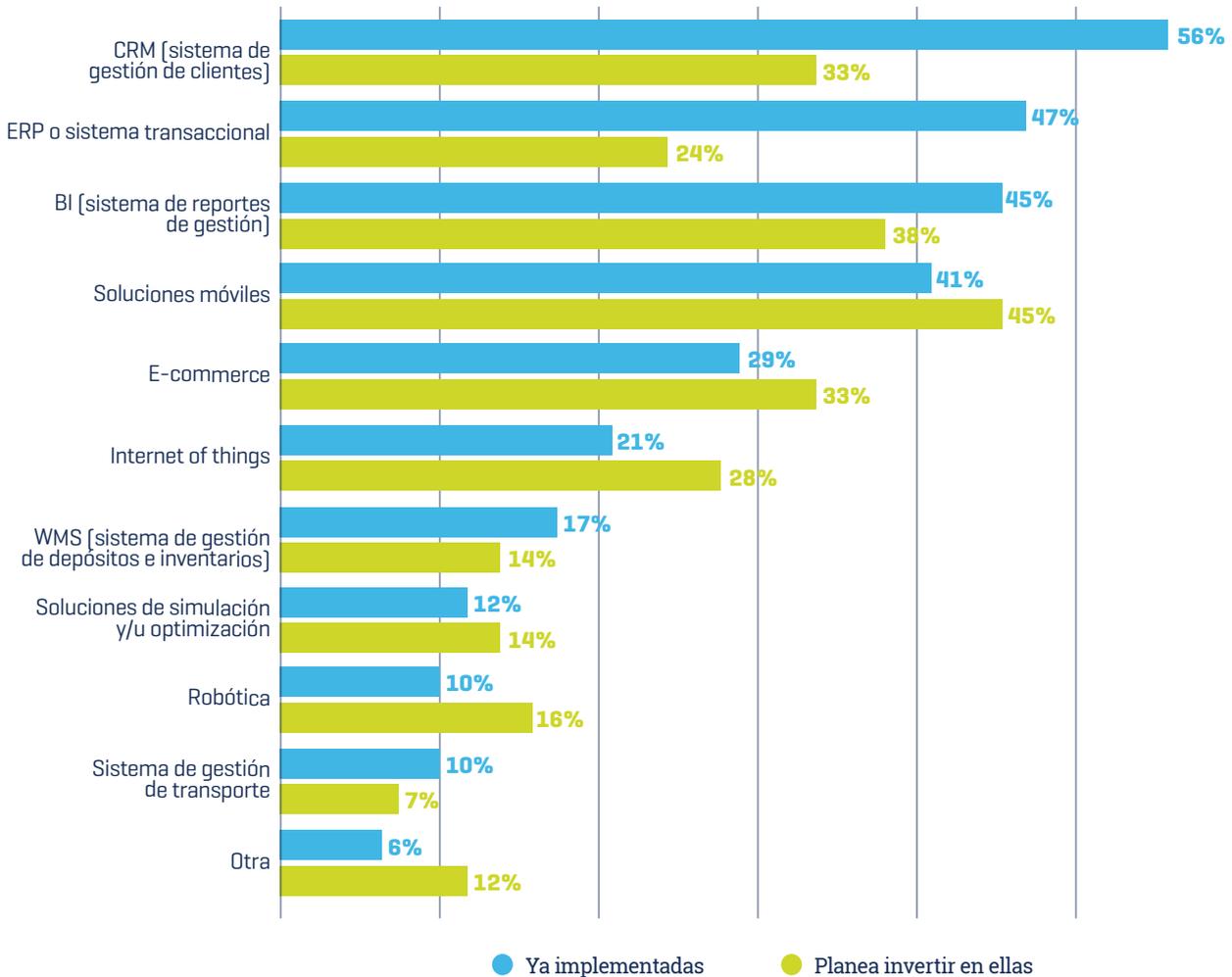


La comparación entre el porcentaje de las Pymes que posee planes de inversión en tecnología y el nivel de relevancia asignado a ello arrojó cierta coherencia: a medida que aumenta el nivel de relevancia asignado, aumenta el porcentaje de empresas que poseen un plan.

Sin embargo, resalta el hecho de que entre aquellas empresas que han reconocido como muy relevante o indispensable la incorporación de nuevas tecnologías, el 45% (casi la mitad), no posee un plan de inversión.

d

## Tecnologías implementadas/por implementar en las Pymes



Con fines comparativos, se presenta aquí un listado de tecnologías que permite discernir qué porcentaje de las Pymes ya las han implementado y qué porcentaje planea implementarlas. Esto posibilita evaluar, por un lado, el nivel y la diversidad de tecnologías aplicadas en las Pymes y, por otro, las tendencias hacia las cuales se dirige la inversión futura.

En este sentido, se observó que el CRM (56%) y el ERP (47%) son los sistemas tecnológicos que más se han implementado en las empresas relevadas. Esto refleja, a su vez, que no hay un instrumento que forme parte de la gran mayoría de las compañías consultadas.

Como contraparte, los resultados de la presente encuesta parecen indicar que las soluciones móviles (45%) son las que más se incorporarían en las Pymes en un futuro cercano; seguido por el software BI (38%).

A su vez, resulta destacable que internet of things es la tecnología que aparece con mayor porcentaje positivo en la relación implementada/por implementar (+7%).

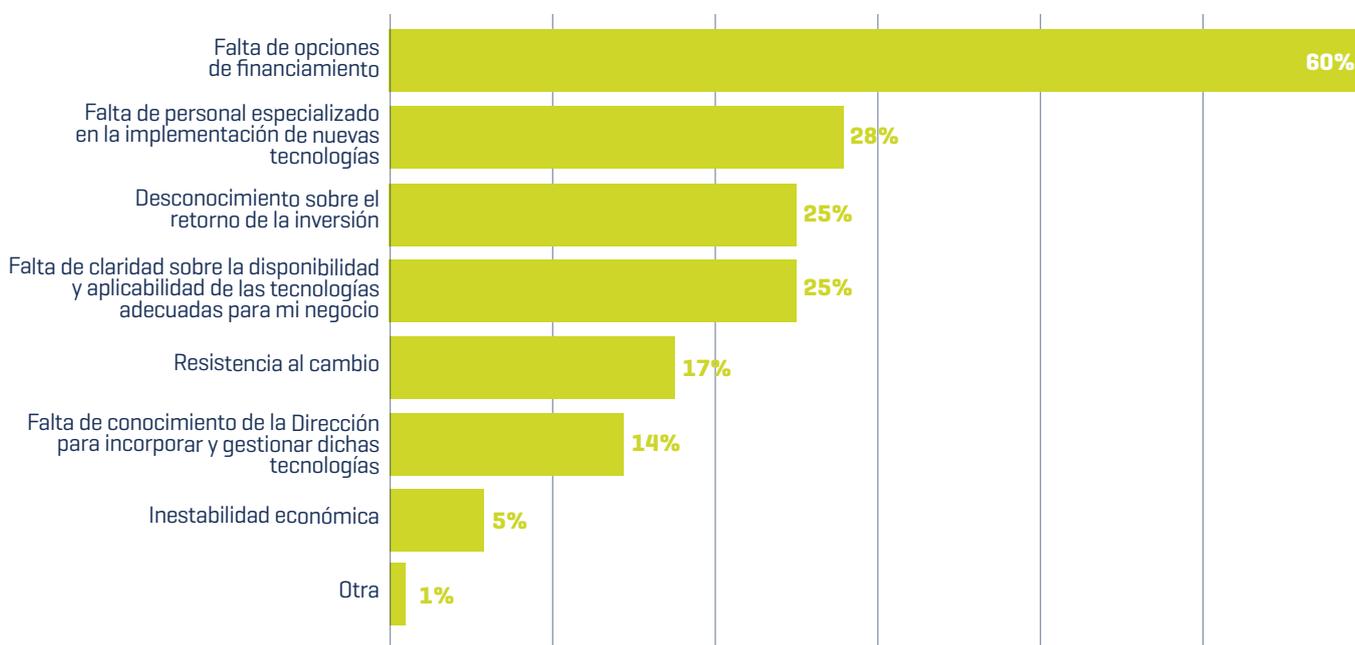
Cabe aclarar, que fuera de las categorías graficadas, también fueron mencionadas como tecnologías ya implementadas, en menor proporción, las que se

enumeran a continuación: BPM (gestión de procesos de negocio), inteligencia artificial, aplicaciones SW, analytics y maquinaria automática. Y entre las que se planean incorporar, aparecieron de manera más marginal: maquinaria automática, inteligencia artificial, energía solar, softwares específicos, desarrollo web, analítica digital, entre otras.

Además, sólo el 7% de las Pymes no implementa ninguna de las tecnologías enlistadas.

e

### Barreras para la implementación de nuevas tecnologías



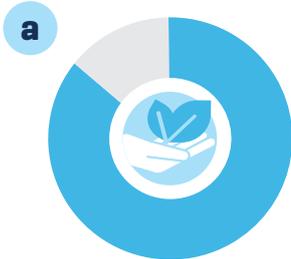
Para finalizar la sección, se consultó a las Pymes cuáles eran las barreras que identificaban a la hora de implementar nueva tecnología. La falta de opciones de financiamiento fue la opción más elegida (60%), seguida por la falta de personal especializado para la implementación de nuevas tecnologías (28%) y, en tercer lugar, el desconocimiento sobre el retorno de la inversión y la falta de claridad sobre la disponibilidad y aplicabilidad de las tecnologías adecuadas (ambas con el 25%). Con menor representación, se encontraron la resistencia al cambio (17%), la falta de conocimiento de la Dirección para incorporarlas y gestionarlas (14%) y la inestabilidad económica (5%).

« Trabajar en estas barreras debería ser el norte en la agenda del gobierno de turno ya que la superación de las mismas permitiría hacer crecer al país mediante la generación de nuevas Pymes. De hecho, la cifra de Pymes es baja en comparación al alta de este tipo de empresas a nivel regional en los últimos 5 años. El empresario sólo se debería dedicar a invertir y gestionar y no a ser piloto de tormenta las 24 horas del día los 365 días del año.

Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services

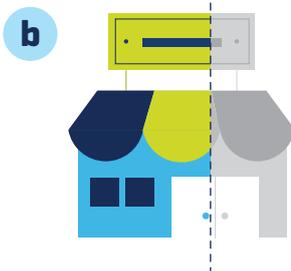
»

## 4. Innovación



### Necesidad de inversión en I+D

**EL 86% DE LAS PYMES CONSIDERA NECESARIA LA INVERSIÓN EN I+D PARA CAPTURAR OPORTUNIDADES DE MERCADO FUTURAS**

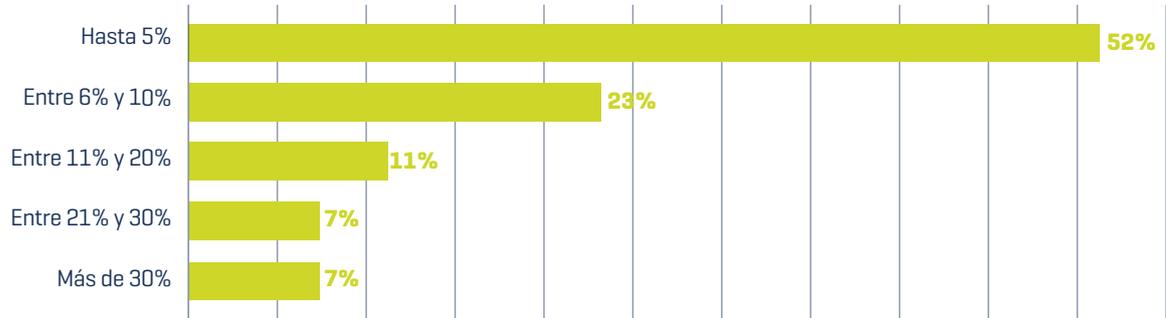


### Inversión de las Pymes en I+D [Últimos 24 meses]

**64% DE LAS PYMES HA REALIZADO INVERSIONES EN I+D**

**c**

### Porcentaje de inversión sobre facturación anual de la compañía



Según los datos recolectados en el presente estudio, el 86% de las Pymes considera necesaria la inversión en I+D para capturar oportunidades de mercado futuras, pero el número desciende a 64% entre las que han efectivamente realizado inversiones en este rubro en los últimos 24 meses.

Entre ellas, un poco más de la mitad (52%) ha invertido hasta el 5% de su facturación anual. Del porcentaje restante, el 23% invirtió entre el 6% y el 10%; el 18% entre el 11% y el 30%, y sólo el 7% ha destinado más del 30% de su facturación anual a inversión en I+D.

**Para crecer es condición necesaria invertir. Es importante tener compromisos en la dirección de largo plazo en los planes I+D, ya que se puede caer en la tentación de suspender ante el primer cimbronazo económico.**

**Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services**

## 5. Capacidades de gestión

a

### Porcentaje de Directores y Gerentes con formación universitaria

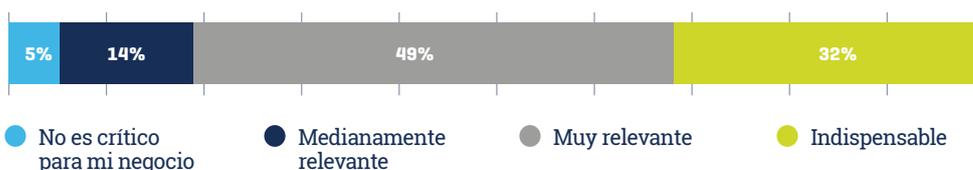


La capacitación es uno de los elementos relevantes de la gestión de las Pymes que emergió a lo largo del relevamiento. En esa línea, entre las Pymes participantes, el 57% afirmó que más del 75% de sus Directores y Gerentes posee formación universitaria. El 17%, por su parte, respondió que dicho nivel educativo lo alcanzan entre el 51% y el 75% de su management; mientras que en el 13%, lo tienen entre el 26% y el 50% de las personas que ocupan esos cargos jerárquicos.

Por último, un 13% de las Pymes indicó que menos del 26% de sus Directores y Gerentes posee formación universitaria.

b

### Relevancia otorgada a la incorporación de nuevas capacidades en el equipo



c

### Capacitación de Personal en Pymes [En el último año]



**91% DE LAS PYMES HA CAPACITADO A SU EQUIPO DE GESTIÓN EN EL ÚLTIMO AÑO**

d

### Promedio de cantidad de horas anuales de capacitación por persona [En el último año]



**37%** hasta  
20 horas anuales



**32%** entre  
21 y 40 horas anuales



**18%** entre  
41 y 80 horas anuales



**13%** más de  
80 horas anuales

Con respecto a la capacitación del equipo de trabajo, el 81% de las Pymes señaló que la misma es muy relevante o indispensable. Este dato resulta coherente dado que el 91% de las Pymes manifestó haber capacitado a su equipo en el último año. Entre ellas, el 37% ha brindado hasta 20 horas anuales de capacitación; un 32% entre 21 y 40; el 18% entre 41 y 80, y el 13% más de 80 hs.



Hoy en día hay que readecuarse y aprender a incorporar nuevos conocimientos todos los días. También, aunque sea más difícil, hay que desechar conceptos incorporados hace 20 años que ya son de antaño: desde cómo liderar equipos de personas hasta cómo motivar al personal e incentivar la mejora continua.

**Federico Noriega** / Director de Patagonia Shale Services

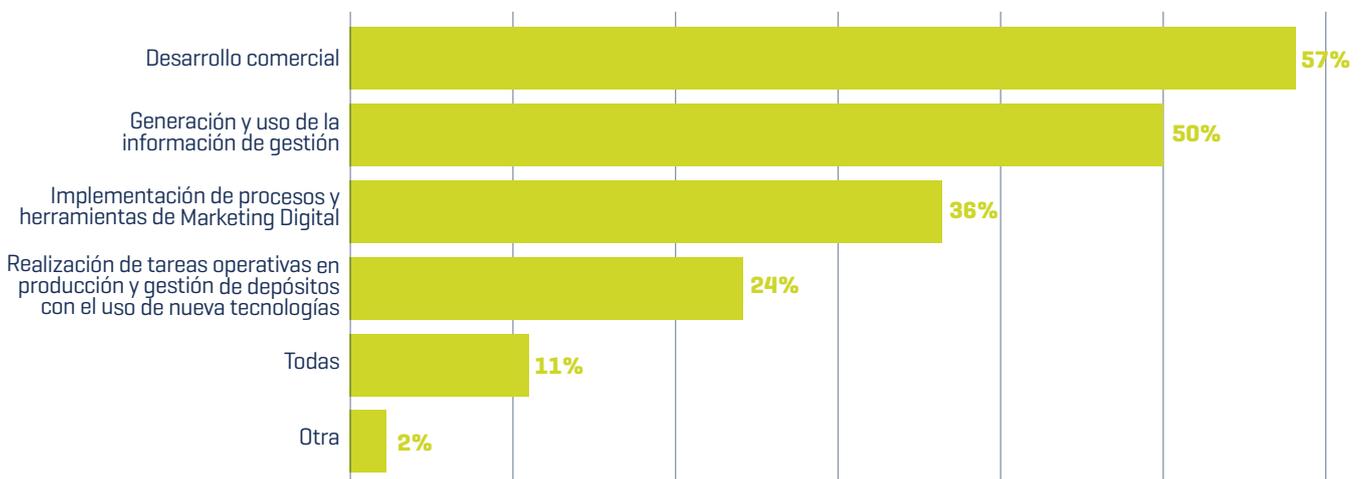
La cantidad de horas anuales por persona es escasa. Deberíamos llegar al 10% del tiempo.

**Ignacio Chamorro** / Gerente de Ventas y Marketing de Juntas Flex Seal



e

### Principales capacidades a ser fortalecidas



f

## Barreras para el fortalecimiento o la incorporación de las capacidades requeridas

1.  **La DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS CON LAS CAPACIDADES BUSCADAS**
2.  **La DISPONIBILIDAD DE CURSOS DE ENTRENAMIENTO ADECUADOS A LA NECESIDAD**
3.  **La FALTA DE RECURSOS PARA FINANCIAR LA CAPACITACIÓN**
4.  **La DIFICULTAD DE LA EMPRESA PARA ATRAER Y RETENER TALENTOS**

Las Pymes encuestadas le otorgaron principal relevancia al fortalecimiento de capacidades de desarrollo comercial (57%), seguida por la habilidad para la generación y el uso de la información (50%), la implementación de procesos y herramientas de marketing digital (36%) y, por último, la realización de tareas operativas en producción y gestión de depósitos con el uso de nuevas tecnologías (24%).

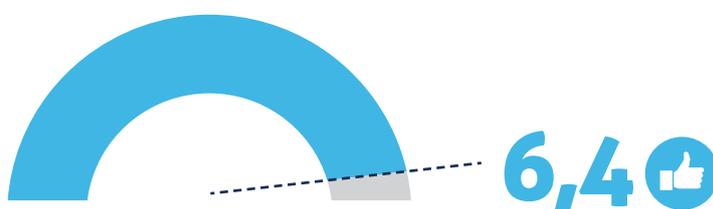
En relación a este punto, también se les consultó a las empresas cuáles eran las barreras para el fortalecimiento o la incorporación de las capacidades requeridas. En ese sentido, los líderes Pyme encuestados ubicaron en primer lugar a la disponibilidad de recursos humanos con las habilidades buscadas; en segundo lugar, la disponibilidad de cursos de entrenamientos que estén adecuados a la necesidad; tercero, la falta de recursos para financiar la capacitación, y cuarto, la dificultad para atraer y retener talentos.

## 6. Orientación al cliente

a

### Percepción del nivel de orientación al cliente de las Pymes [promedio]

(1=muy insatisfactorio, 7=excelente)

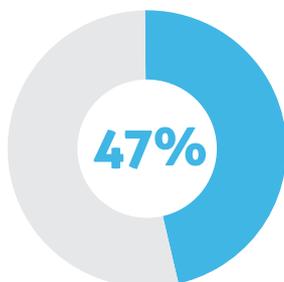


« Todos creemos que nos orientamos al cliente pero habría que sentarse a tomar un café y preguntarnos si realmente es así. Seguro que nos sorprenderíamos. Tal vez, no es tan así como pensamos.

Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services »

b1

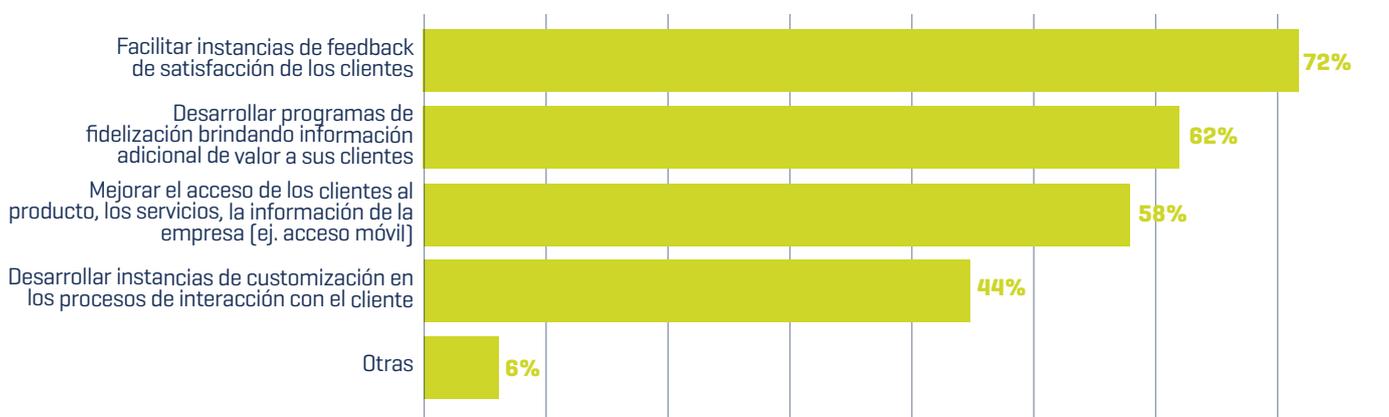
### Plan de iniciativas para potenciar la orientación al cliente



**DE LAS PYMES PARTICIPANTES,  
POSEE UN PLAN DE INICIATIVAS  
PARA POTENCIAR SU ORIENTACIÓN  
AL CLIENTE**

b2

Acciones planificadas



« Con internet cambió todo. Aunque tengamos un cliente que creemos fidelizado, debemos estar renovando constantemente ese acuerdo tácito de compra/venta y de satisfacción de calidad que se retroalimenta. »

Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services

c

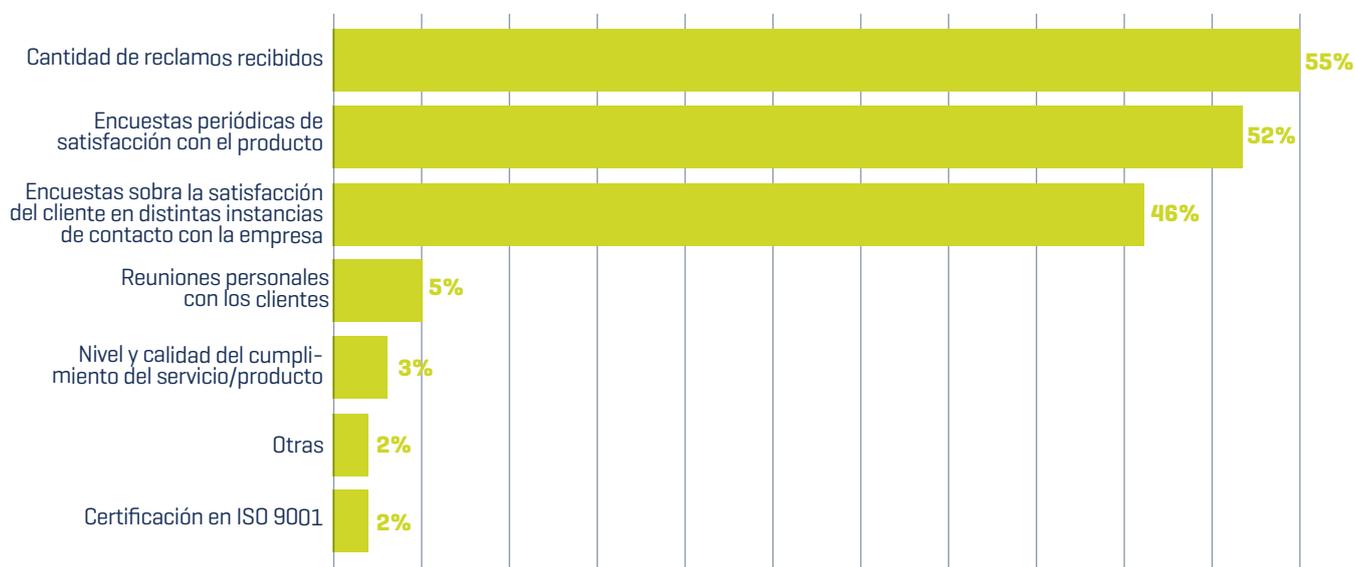
Medición de la satisfacción del cliente en las Pymes



**66% de las PYMES posee herramientas para medir la satisfacción de sus clientes**

d

## Herramientas e indicadores de medición de la satisfacción del cliente



Otro aspecto importante de la gestión empresarial es el nivel y la calidad de la orientación al cliente. Mediante un ejercicio de autoevaluación, las Pymes consideraron que en un rango del 1 al 7, donde 1 es insatisfactorio y 7 es excelente, su nivel de orientación al cliente es de 6,4 puntos.

Para poder mejorar el desempeño en relación a esta variable, el 47% de las Pymes aseguró que posee un plan de potenciación de la orientación al cliente. Al respecto, la principal acción prevista es la facilitación de más instancias de feedback de satisfacción del cliente.

Se trata de un aspecto que ya es medido por el 66% de las Pymes, mediante distintos indicadores y herramientas como la cantidad de reclamos recibidos, las encuestas de satisfacción (tanto con el producto como con las instancias de contacto con la empresa), las reuniones con los clientes y el nivel y la calidad del cumplimiento del servicio.

Otras acciones para maximizar la orientación al cliente mencionadas por las Pymes relevadas fueron el desarrollo de programas de fidelización que brinden información de valor, la mejora del acceso del cliente al producto o servicio e información de la empresa, y mayores instancias de customización en los procesos de interacción con el cliente, en ese orden de importancia.

De forma marginal, dentro de la categorías "Otras", también fueron mencionadas la mayor utilización de redes sociales cercanas al cliente, la medición del ROI (return on investment) para los clientes y la dedicación de mayores recursos a la orientación al cliente.

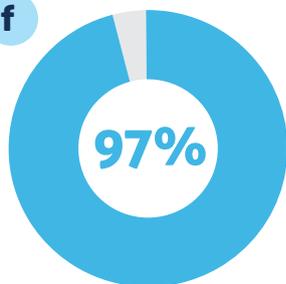
e

### Experiencia de marca



**39%** DE LAS PYMES PARTICIPANTES, POSEE PROCESOS DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA DE MARCA DE SUS CLIENTES

f

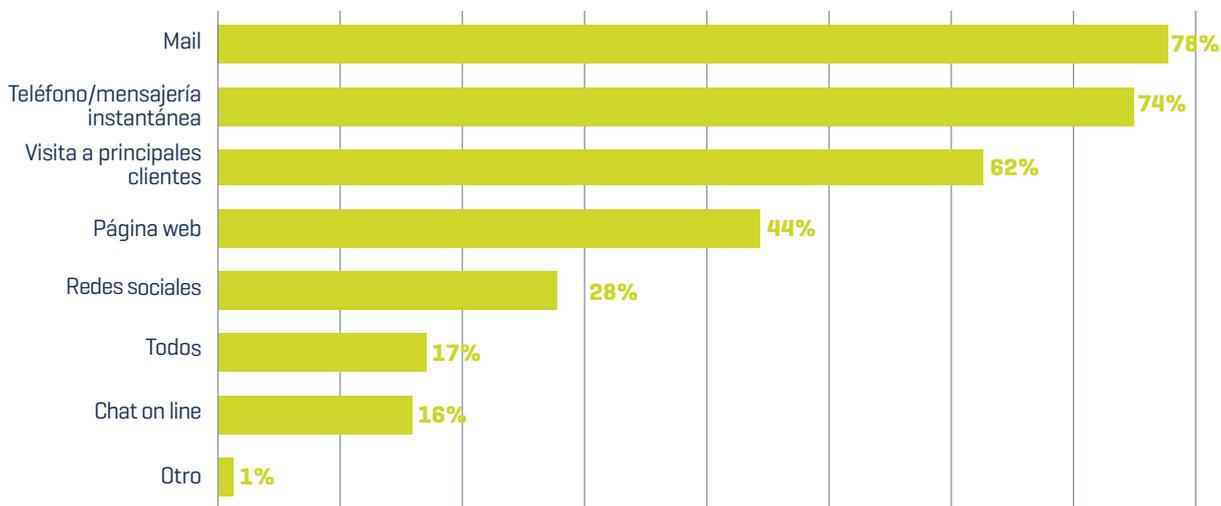


### Atención a los requerimientos de los clientes

**DE LAS PYMES, POSEE MECANISMOS PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES**

g

### Mecanismos de atención a los requerimientos de los clientes según tipo



Más allá de la medición de la satisfacción del cliente y del plan para potenciar la orientación al mismo, sólo 4 de cada 10 Pymes poseen procesos de medición de la experiencia de marca del cliente.

Por otro lado, casi todas las Pymes (97%) afirma tener mecanismos de atención a los requerimientos de los clientes: el 78% utiliza el mail, 74% el teléfono o mensajería instantánea, 62% visitas presenciales, 44% a través de la página web, 28% por medio de redes sociales, el 16% por chat on-line y el 17% por todos los anteriores.

## 7. Proveedores y clientes

a

### Calificación de los insumos y servicios requeridos

"¿Cómo evalúas la calidad de los siguientes aspectos relacionados a proveedores en Argentina?" [1=muy mala, 7=excelente]

Facilidad de acceso a insumos y servicios

5,7



Calidad y sofisticación de los insumos y servicios

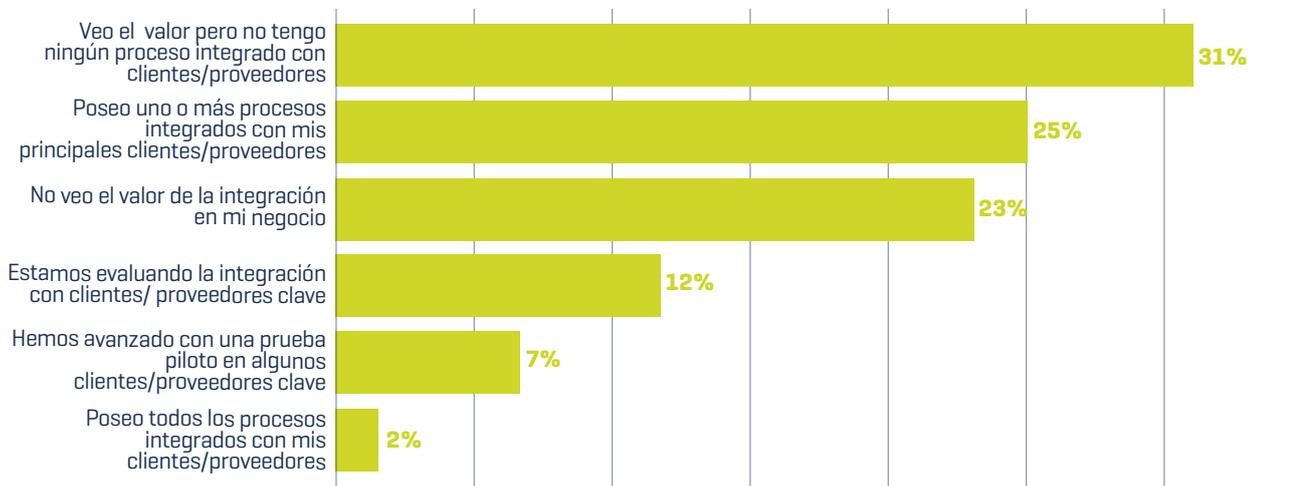
5,7



De acuerdo a la percepción de los dueños o gerentes generales de las Pymes consultados sobre los proveedores en Argentina, tanto la facilidad de acceso a insumos y servicios como la calidad y la sofisticación de los mismos fueron calificados positivamente, dado que en un rango de 1 a 7 (donde 7 es excelente), ambos aspectos obtuvieron un puntaje promedio de 5,7.

b

### Nivel de integración digital de los procesos entre empresas y proveedores



---

Con respecto al nivel de integración de procesos entre las Pymes y sus clientes o proveedores, se observó que más de la mitad de las mismas no poseen ninguno de ellos integrados: el 31% ve el valor que traería aparejado pero no lo ha implementado y el 23% no identifica el valor de la integración para su negocio. Un 12% está evaluando la posibilidad de integrarse y un 7% ha avanzado con una prueba piloto.

Por otro lado, un 25% de las Pymes participantes posee uno o más procesos integrados con sus clientes o proveedores y apenas el 7% ya lo ha realizado en todos sus procesos.

« La integración con la cadena de valor es la clave para ser más competitivo. Hay que buscar proponer mejoras con clientes y proveedores para facilitar el trabajo de todos y evitar caer en la trampa de la rutina y la burocracia.

Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services »

## SECCIÓN 3

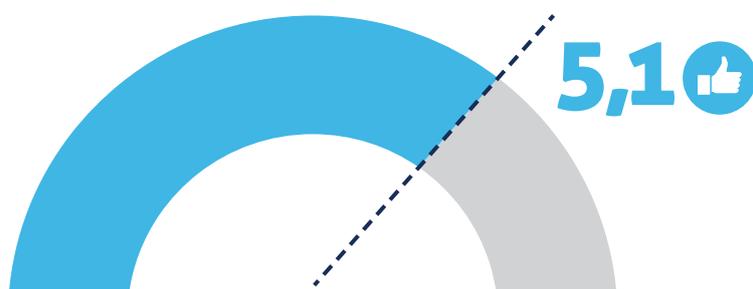
**ambiente  
de negocios**

## 1. Entorno microeconómico

a

**Nivel de incidencia del entorno microeconómico  
en la propiciación de la generación de inversiones  
y el crecimiento del negocio**

[1=nada, 7=mucho]



b

### Aspectos problemáticos para la inversión y el desarrollo de la actividad según orden de relevancia

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>1</b></p> <p>Estructura y carga impositiva</p>       | <p><b>2</b></p> <p>Estabilidad política</p>                        | <p><b>3</b></p> <p>Acceso a financiamiento</p>       | <p><b>4</b></p> <p>Inflación</p>                 |
| <p><b>5</b></p> <p>Estabilidad cambiaria</p>               | <p><b>6</b></p> <p>Costos, regulación y conflictividad laboral</p> | <p><b>7</b></p> <p>Acceso a recursos calificados</p> | <p><b>8</b></p> <p>Burocracia administrativa</p> |
| <p><b>9</b></p> <p>Infraestructura y costos logísticos</p> | <p><b>10</b></p> <p>Estructura y calidad de red de proveedores</p> | <p><b>11</b></p> <p>Corrupción</p>                   | <p><b>12</b></p> <p>Conectividad</p>             |

Esta lista de falencias estructurales que posee Argentina precisa un compromiso federal de todo el arco político, cámaras empresariales, sindicatos y otros agentes de relevancia para cambiar esta agenda y convertirla en una agenda de la competitividad.

Este mismo listado puede llegar a alterarse en el orden de los males endémicos identificados, pero nunca se solucionan de fondo.

**Federico Noriega** / Director de Patagonia Shale Services

La corrupción debería ser considerada como un aspecto más problemático de lo indicado. La actualidad demuestra que es mucho más perjudicial de lo pensado en empresas y sociedad en general.

**Ignacio Chamorro** / Gerente de Ventas y Marketing de Juntas Flex Seal

c

### Elementos que representan desventajas competitivas para Pymes argentinas en comparación con competidoras en otros países



Luego de haber indagado en algunas de las variables más relevantes que hacen al management de las compañías pequeñas y medianas del país, "Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo" se propone avanzar ahora sobre aquellos aspectos que hacen a su objeto de estudio y que se encuentran fuera del control de los empresarios del sector y forman parte de lo que se ha dado en llamar "ambiente de negocios".

Para retratar su importancia, se consultó cuál era el nivel de incidencia del entorno microeconómico en la generación de inversiones y el crecimiento del negocio. En una escala entre 1 y 7, donde 1 es nada y 7 es mucho, el promedio de las respuestas se ubicó en 5,1. Es decir, el entorno es un factor de relevancia considerable para el negocio Pyme.

Entre los aspectos problemáticos para la inversión y el desarrollo de la actividad, los más importantes -de acuerdo a la opinión de los líderes Pyme- son: la estructura y carga tributaria, la estabilidad política, el acceso al financiamiento, la inflación, la estabilidad cambiaria y los costos, regulación y conflictividad laboral.

Coherentemente, estos aspectos son también aquellos identificados como desventajas competitivas de las Pymes en Argentina, en comparación con otros países, junto con otros ítems relevantes como la burocracia administrativa, el costo logístico, el acceso a recursos humanos calificados y la conectividad.

d

### Calificación de aspectos estructurales en Argentina para el negocio [1=muy mala, 7=excelente]

Infraestructura logística

3



Regulación y flexibilidad laboral

2,1



e

### Incidencia de la estructura y la carga impositiva en la inversión

¿En qué medida la estructura y la carga impositiva en Argentina desalientan la inversión? [1=nada, 7=mucho]

6,8



Tanto la infraestructura logística como la regulación y flexibilidad laboral fueron evaluadas por los dueños o gerentes generales de Pymes del 1 al 7 de acuerdo a su incidencia en el negocio, donde 1 es muy mala y 7 es excelente. El puntaje promedio de calificación para la infraestructura logística fue de 3 puntos, mientras que para la regulación y flexibilidad laboral fue 2,1.

Por su parte, la estructura y carga impositiva, el principal factor problemático del negocio emergente en el estudio, fue reconocida como una variable que desalienta notablemente la inversión, dado que obtuvo un puntaje promedio de 6,8 en una escala del 1 al 7, donde el 7 representaba “mucho”.

«Hoy el inversor y el comprador son el mundo. Cuando se entienda que la globalización es un hecho y hay que ser competitivo para estar insertado en el mundo, las reformas serán naturales y no traumáticas.

Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services

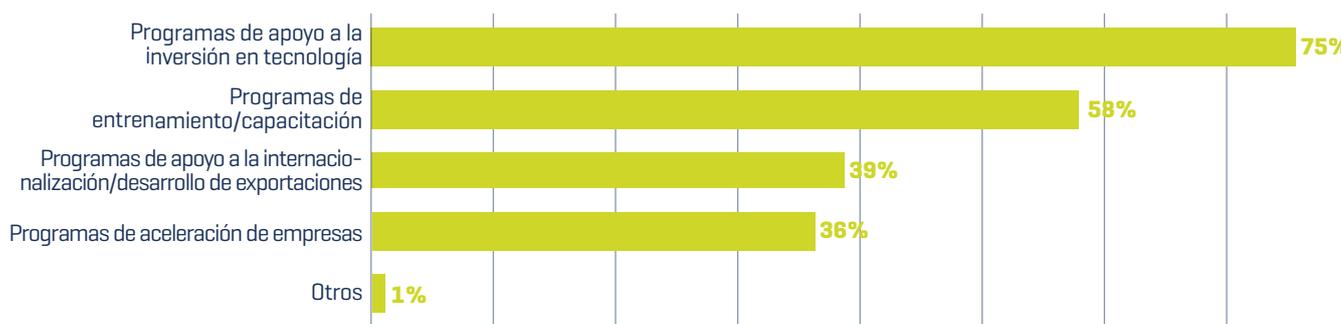
## SECCIÓN 4

# ROL Y POLÍTICA DE GOBIERNO PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

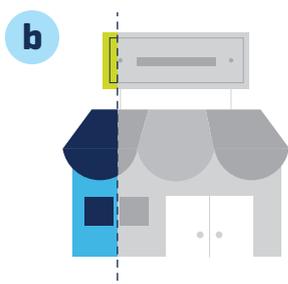
## 1. Políticas públicas

a

### Programas considerados valiosos por las Pymes



En cuanto a la política de gobierno para la transformación productiva, se observó que los programas más valorados por las Pymes fueron aquellos de apoyo a la inversión en tecnología (75%). El 58% también ponderó los programas de entrenamiento y/o capacitación; seguidos por los programas de apoyo a la internacionalización o al desarrollo de exportaciones (39%) y, con menor representación, los programas de aceleración de empresas (36%).



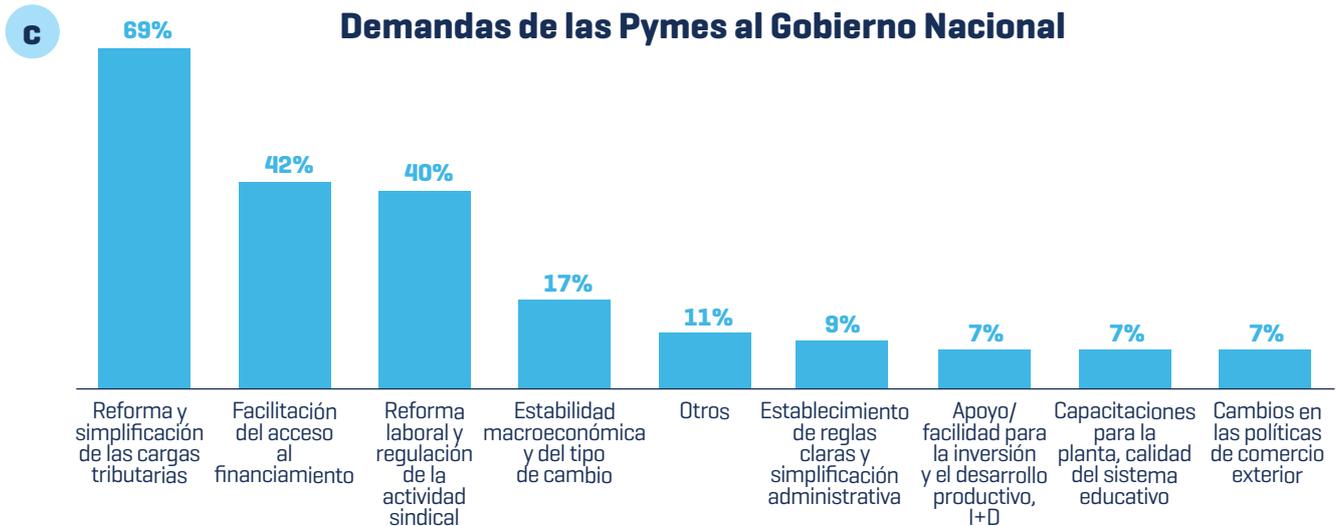
## Programas / políticas públicas de otros países favorables para el desarrollo de las Pymes

### 24% de las PYMES conoce programas gubernamentales de otros países favorables para su gestión

- Formación profesional + capacitación por crédito fiscal
- Subsidios/ incentivos a la industria y a la inversión
- Beneficios para la exportación
- Generación de encadenamientos productivos/educativos
- Acceso al financiamiento
- Apoyo para el desarrollo de tecnología
- Apoyo para la compra de empresas extranjeras
- Apoyo y desarrollo de los emprendimientos y Pyme
- Desarrollo de diseño
- Descuento en equipos para el desarrollo de mano de obra calificada
- Financiación para servicios de consultoría
- Financiamiento blando para inversión en energías renovables
- Fondos semilla
- Radicación industrial por beneficios fiscales

Las políticas de otros países señaladas por los encuestados mostraron cierta concordancia con las respuestas anteriores. Nuevamente, entre los programas más mencionados se encuentran los de formación profesional y capacitación (por crédito fiscal), los incentivos a la industria y a la inversión y los beneficios para la exportación.

Por otro lado, surgieron también políticas para la generación de encadenamientos productivos/educativos, el acceso al financiamiento y el apoyo para el desarrollo de tecnología. Además, emergieron otros tipos de financiamiento más específicos y beneficios fiscales entre las respuestas, en coincidencia con lo expresado en el punto siguiente.



Entre las medidas solicitadas por los empresarios Pymes, la reforma y simplificación de las cargas tributarias y la facilitación del acceso al financiamiento son las de mayor importancia dado que fueron mencionadas por el 69% y 42% de los encuestados, respectivamente. De cerca siguieron, con el 40%, la reforma laboral y la regulación de la actividad sindical; y más alejada, la estabilidad macroeconómica y del tipo de cambio (17%).

El resto de las medidas requeridas registraron una menor representación: la mayoría, elegidas por el 7% de las Pymes, tienen que ver con el apoyo a la inversión, el comercio externo, la capacitación y la simplificación administrativa del Estado.

Entre las medidas mencionadas que se agrupan en la categoría "Otros", debido a su alta dispersión, se mencionaron reclamos por el nivel de corrupción pública, pedidos de regulación de leyes específicas y cambios en el nivel de gasto y obra pública.

**El diálogo de las Pymes con el gobierno debe ser diario. Debe existir un canal representativo por sector y que sea fluido. De otra manera, es posible que los programas sean meras intenciones o se pierda la esencia de la política pública deseada.**

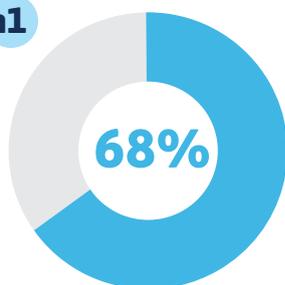
**Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services**

## SECCIÓN 5

# ASOCIATIVIDAD

## 1. Cámaras empresariales

a1



**Porcentaje de asociación a cámaras empresariales**

**DE LAS PYMES SE ENCUENTRA ASOCIADA A ALGUNA CÁMARA U ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

Es importante asociarse para estar al tanto de las últimas novedades y también buscar involucrarse. No hay otra manera de generar competitividad.

Federico Noriega / Director de Patagonia Shale Services

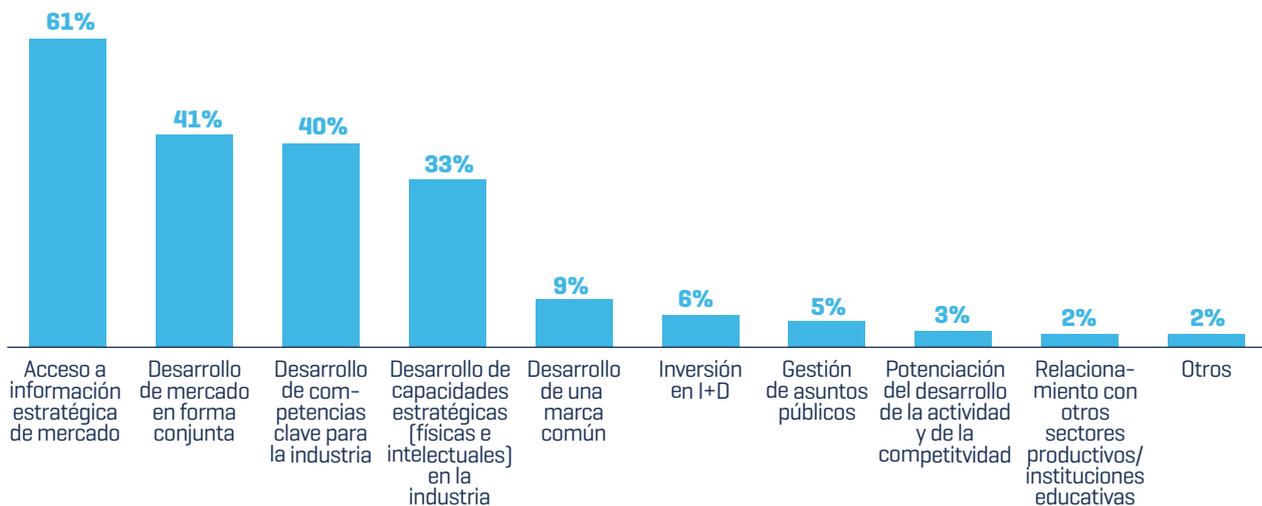
a2

### Porcentaje de asociación a cámaras empresariales según tamaño



b

### Ejes de colaboración



La gran mayoría de las Pymes participantes (68%) se encuentran asociadas a alguna cámara u organización empresarial que las representa. Al analizar la relación según tamaño, se observó que son mayormente las compañías medianas las que se encuentran integradas a cámaras u organizaciones empresarias (80%), mientras que entre las micro y pequeñas, este porcentaje desciende al 58%.

Al consultarles, el 61% de las Pymes identificaron el acceso a la información estratégica de mercado como eje de colaboración en estas instancias, seguido por la construcción de mercado en forma conjunta (41%), y el desarrollo de competencias claves para la industria en tercer lugar (40%). El 33% de las Pymes también indicó el desarrollo de capacidades estratégicas (físicas o intelectuales) en la industria como punto valioso en el marco de la asociatividad.

Estos ejes son parte del input del día que tiene el empresario en la cabeza a la hora de tomar decisiones. Son clave para poder crecer, utilizando una estructura que está pero que no es aprovechada en su máxima expresión.

**Federico Noriega** / Director de Patagonia Shale Services

## CIERRE

El estudio social y empresarial “Competitividad Pyme: una oportunidad para el desarrollo” fue el resultado de la articulación entre cuatro actores que trabajaron de manera articulada y colaborativa para producir un análisis agudo sobre un tema que posee la particularidad de tener una profunda actualidad y, al mismo tiempo, ser un eje claro para pensar a largo plazo. Los cuatro artífices de este proyecto fueron:

- ▶ **Relevamientos, un espacio de IDEA especializado en la coordinación y ejecución de líneas de investigaciones empresariales con probada calidad y precisión profesional.**
- ▶ **IDEA Pyme, que impulsó esta iniciativa e interpeló a su público en un tema de vital relevancia para el sector.**
- ▶ **Los referentes en Relevamientos de IDEA Pyme, Federico Noriega e Ignacio Chamorro, quienes aportaron su conocimiento y experiencia al proyecto desde el punto de vista de la gestión empresarial.**
- ▶ **Luciana Pagani, especialista en Competitividad y autoridad indiscutida en la materia, que ofreció una mirada conceptual para darle sustento a cada instancia de producción de este estudio.**

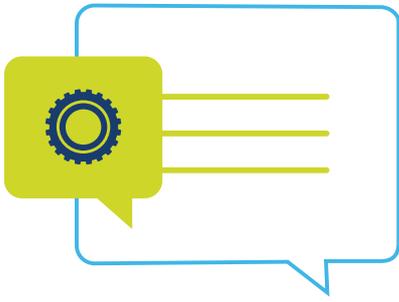
Fruto de la integración de estas perspectivas diversas pero complementarias se pudo generar un documento que no quiere perderse en las profundidades del cajón de un escritorio. Por el contrario, la fuerza de sus resultados lo pone sobre la encima como un dashboard que no hay que perder de vista.

Por su trascendencia, también reclama una ampliación de sus límites y demanda la posibilidad de alianzas estratégicas que permitan una reedición con una muestra aún mayor, más federal y más diversa en términos de tamaño y sector de actividad.

Bajo la premisa “generación de información clave para la toma de decisiones” que guía cada uno de los estudios que el área de Relevamientos lleva adelante, este estudio trasciende el propósito de producir datos relevantes que conformen una “fotografía de la realidad” y avanza con una vocación propositiva hacia la generación de una agenda público-privada con líneas de acción concretas para mejorar la competitividad de las empresas.

La propuesta de ninguna manera se cierra en este trabajo, sino que es el puntapié inicial para la discusión y para el desarrollo de instancias superadoras que sean producto de la interacción, y es allí donde la Red de IDEA Pyme emerge como un ecosistema natural para potenciar el intercambio.

**IDEA** < **RELEVAMIENTOS**



## Estudio Social y Empresarial

Indaga temas estratégicos de relevancia social, desde las experiencias y prácticas de las organizaciones y sus integrantes. Se alimenta de las transformaciones de la sociedad que necesariamente impactan sobre las empresas y analiza cómo se incorporan a las estrategias de las compañías. Es a la vez un diagnóstico riguroso sobre las tendencias del sector empresarial y un punto de partida para la implementación de planes de acción.

## IDEA < RELEVAMIENTOS

Relevamientos es un espacio que lidera y ejecuta diversas líneas de investigación, para identificar las mejores prácticas de gestión empresarial y analizar temas estratégicos para el sector privado de la Argentina. Así, genera información clave para la toma de decisiones en las organizaciones.

Más información en:  
[www.idea.org.ar/relevamientos/](http://www.idea.org.ar/relevamientos/)

### Matías Alvarez

Gerente de Intercambio Empresarial,  
Joven, Pyme y Relevamientos  
malvarez@idea.org.ar

### Rosario Dezeo

Líder de Proyectos de Relevamientos  
rdezeo@idea.org.ar

### Sofía Negri

Analista en Investigaciones  
de Relevamientos  
snegri@idea.org.ar

### Contacto:

relevamientos@idea.org.ar  
+5411 4130-0000

### Autoridades

### Javier Goñi

Presidente de IDEA y Gerente  
General de Ledesma

### Ernesto Ferrer

Director Ejecutivo de IDEA

**IDEA <**

Viamonte 570 C1053ABL  
CABA  
+54 11 4130-0000

