



Competitividad y calidad factores críticos que contribuyen al éxito de Empresas de Menor Tamaño en mercados globales de país emergente

Dr. (Ph.D) Oscar Olivares Valdés
Master en Comercio Internacional
Departamento de Economía, Recursos Naturales y Comercio Internacional
Facultad de Administración y Economía
Universidad Tecnológica Metropolitana
oscar.olivares@utem.cl

■ Resumen

El presente estudio pretende señalar aquellas variables básicas que deberían ser consideradas por las Empresas de Menor Tamaño (EMT), para participar competitivamente en los mercados internacionales en una economía globalizada y con probabilidades de éxito. Con este propósito, se determinan y analizan un conjunto de factores críticos de éxito que deben configurar una estrategia basada en la competitividad y calidad. En términos de dimensionar y buscar respuesta a la materia preceptuada, se procedió a la consulta a algunas Empresas de Menor Tamaño de nuestro país, inserto en una economía emergente, mediante entrevistas y cuestionario y la búsqueda de referencias en la literatura disponible. Se logra precisar la situación básica del problema que afecta a estas empresas para competir en los mercados internacionales, en cuanto a la capacidad de exportar o en condiciones más favorables; asimismo, se generan las bases de contenidos para diseñar una propuesta de estrategia competitiva y los alcances de la misma en el acápite de Conclusiones. Igualmente, se plantean acciones vinculantes.

■ Abstract:

This study attempts to identify those key variables that should be considered by smaller companies (EMT) to participate competitively in international markets in a globalized economy and likely to succeed. For this purpose, it defines and analyzes a set of critical success factors that must set a strategy based on competitiveness and quality. In terms of sizing and seek answers to the aforementioned matters, we proceeded to the consultation of some smaller companies in our country, embedded in an emerging economy, through interviews and questionnaire and reference search in the available literature. It determines the problem that affects those firms and the content basis of a proposal and its scope are generated in the Integrative Conclusion section and also it proposes binding actions.

Palabras Claves: Empresas de Menor Tamaño (EMT), Factores críticos de éxito: Competitividad y Calidad, Estrategia Competitiva, Globalización y Comercio Internacional.

Clasificación JEL: F02, L11,P45

■ 1. Introducción

En el contexto de una mirada hacia el futuro es posible apreciar que el mundo va constantemente experimentando un cambio acelerado y de alta competitividad, donde los negocios y las empresas viven un proceso de renovación continua cuyo comportamiento es posible asociarlo a un paradigma de orden económico que es la globalización. En este ámbito, es factible apreciar que la competitividad en cuanto al quehacer de la empresa productiva de bienes, cobra relevancia la necesidad de emprender, competir e innovar para insertarse exitosamente en los mercados internacionales, como también mejorar la gestión integral para mantenerse en escenarios competitivos que cada vez tiene más alternativas. Asimismo, la competitividad pasa a ser consustancial al hombre como género humano en la búsqueda de su estado de bienestar.

Precisando el ámbito del presente estudio, cabe señalar que la pregunta de inicio que se ha formulado es la siguiente: ¿Qué deben internalizar e incorporar las Empresas de Menor Tamaño (EMT) en el proceso de producción y gestión para actuar competitivamente en los mercados globalizados?

A partir de lineamientos de Celestino del Arenal en su obra "Introducción a las relaciones internacionales", los de George Yip en su libro "Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional", de Kauro Ishikawa en su texto "¿Qué es el control de calidad?", Michael Porter en sus obras "Ventaja competitiva y Estrategia Competitiva", Jordi Canals en su libro "La internalización de la empresa", entre otros, se plasmaron las ideas que constituyen el objeto de este estudio desde cuya perspectiva se deriva el problema de la investigación.

Por consiguiente, el objeto de la reflexión y sobre el cual se aprecia la necesidad de estudiar, es derivar una ponencia para mejorar el desarrollo del comercio internacional, a partir de la incorporación de estrategia de competitividad y calidad, factores críticos de éxito en las Empresas de Menor Tamaño (EMT). Asimismo, estimular la discusión sobre el tema de la competitividad en los mercados globales y sobre lo que ello genera en las EMT.

En términos de dimensionar y buscar respuestas a la pregunta de inicio antes formulada, se procedió a la consulta a algunas Empresa de Menor Tamaño (considerando en un universo básico a la Micro, Pequeña y algunas Medianas empresas) de diversos sectores productivos de nuestro país, mediante entrevista y cuestionario y la búsqueda de referencias en la literatura disponible. El direccionamiento de la consulta se orientó a la "actividad de exportación en el comercio internacional". El criterio de selección de las EMT de sectores consultados tuvo su origen en su potencial de exportación, absorción de mano de obra y en la factibilidad de incorporar e implementar estrategias de competitividad y calidad como factores críticos de éxito, para participar en los mercados mundiales o mejorar su participación.

Por lo general y siguiendo el acontecer del intercambio económico mundial, el estado cumple actualmente un rol esencialmente vinculador en las relaciones comerciales internacionales, formulador de políticas públicas de desarrollo y un rol facilitador, en cambio la operacionalización del comercio internacional tiene su base y fundamento en las empresas productoras de bienes y servicios sean éstas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, todo ello en un ámbito cuyo campo disciplinario es la economía comercial.

El trabajo pone énfasis en aquellos elementos que se denominan factores críticos que pueden generar oportunidades de éxito en las EMT que conduzcan al desarrollo de las mismas en cuanto a su participación en el comercio internacional, y a partir de dichos factores configurar un escenario propicio para mejorar las oportunidades en el comercio internacional. Se entenderá como factores críticos de éxito aquellos que constituyen un número determinado de áreas relevantes, que si en ellas los resultados obtenidos se enmarcan dentro de un nivel de satisfacción, permiten el aseguramiento y comportamiento competitivo y de éxito de las empresas productivas de bienes y servicios que intervienen en el comercio internacional. En el caso de los países emergentes o en vías de desarrollo, las empresas hacen ingentes esfuerzos en lograr una superación en la producción de bienes terminados o semi elaborados.

Por otra parte, se pretende que estas empresas desarrollen estos factores como elementos indispensables de complementación estratégica en el contexto del proceso productivo y de gestión, que haga factible acceder en mejores condiciones a los mercados e incrementar el intercambio de bienes y servicios, posibilitando mayores oportunidades de negocios y minimizando la vulnerabilidad de las empresas de menor tamaño en el comercio internacional.

El trabajo pretende concluir con la determinación de bases de contenidos para una propuesta que permita competir a las empresas en los mercados internacionales con posibilidades de éxito y, consecuentemente, fortalecer las relaciones comerciales internacionales creando mejores oportunidades a los países y el mejoramiento de sus balanzas comerciales, como el consiguiente beneficio pecuniario de estas empresas.

El campo de acción disciplinario del intercambio comercial se sitúa en la economía comercial, donde la acción del comercio tiene su base en la empresa productiva de bienes y servicios, desempeñando las empresas de menor tamaño (EMT) un rol gravitante en el aumento y fortalecimiento del comercio como la absorción de mano de obra.

Finalmente, otro propósito es promover la discusión sobre el tema que permita arribar a la formulación y desarrollo de políticas y acciones que posibiliten fortalecer el quehacer de las empresas de menor tamaño, y de tal manera que la vulnerabilidad se transforme en oportunidades.

■ 2. Exposición Analítica

Del análisis del presente estudio, deben desprenderse lineamientos estratégicos y la formulación de reformas estructurales que apunten a la eficiencia de la producción y gestión del intercambio comercial, tanto a nivel público como privado. Por otra parte, deben formularse políticas de fomento a las exportaciones con una visión de futuro, planes estratégicos en el mediano y largo plazo, políticas de contingencia, patrones integrados de comportamiento; fomentar en las empresas productivas de menor tamaño el cuidado del medio ambiente, competitividad e innovación, gestión eficiente, tecnología, liberalización y flexibilización económica, entre otras; asimismo, la profesionalización y eficiencia de la función pública.

Apresuran estas iniciativas el incremento del libre comercio derivadas de las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los Tratados de Libre Comercio (TLC), los cuales se incrementan por la vía de las negociaciones y relaciones comerciales internacionales.

Igualmente, como marco de referencia del estudio, desde el punto de vista económico, es preciso puntualizar que la teoría clásica formulada por Adam Smith se refiere al examen de las ganancias obtenidas por el ejercicio del libre comercio. En cambio, la teoría moderna sobre el comercio internacional incorpora la teoría de las ventajas comparativas y competitivas, y cuyo propósito se orienta en el análisis de los modelos del comercio de cada país en particular y en el análisis de estas ventajas, que a juicio del autor de este artículo, constituyen algunos de los factores críticos de éxito.

Originalmente, las diferencias en las ventajas comparativas estaban dadas por las diferencias de productividad de los factores o recursos, lo cual significaba una diferencia entre los países con mayor tecnología y calificación de la mano de obra.

Varios economistas señalan que las ventajas en la producción se deben a que la diferencia de precios de los bienes finales denota la desigualdad de precios de los recursos productivos, y que esta diferencia se origina por la escasez relativa de estos recursos en cada país. Por consiguiente, los países logran su especialización en la producción y exportación de los bienes que precisan como materias primas y recursos de los que el país dispone en abundancia, por lo que se importan bienes que necesitan recursos productivos que el país no dispone. (Chacholiades, M.)

Sin embargo, es necesario agregar que no sólo basta tener disponibilidad de factores productivos y su movilidad, sino que es necesario disponer de competitividad y calidad en los niveles de procesos y gestión de los mismos. Se entenderá la competitividad como factor crítico, respecto de procesos y productos en un concepto restrictivo, entre otros, su evaluación

técnica, cumplimiento de normas exigibles por el importador, durabilidad, seguridad y medio ambiente; eficiencia, rendimiento, precio razonable para el consumidor y variabilidad de precios por volúmenes y distribución oportuna (justo a tiempo). Por calidad, se entenderá el aseguramiento de normas técnicas que identifican y caracterizan el proceso de los bienes producidos. Sobre la base de estos preceptos, se podrá acceder de mejor forma a los mercados exigentes y emergentes, todo lo cual conduce a una mejor gestión y adecuada toma de decisiones en este campo de actividad comercial.

En el entorno microeconómico los elementos que afectan a la competitividad en las empresas dicen relación con: insumos de calidad, promoción de la inversión en las empresas, hacer frente a una alta competencia, enfrentar en condiciones adecuadas una demanda exigente, y el desarrollo de clusters. (Porter, M.)

En el plano de la gestión es donde las empresas deberían incorporar estrategias sobre la base de los factores críticos de éxito de competitividad y calidad, siendo en esta perspectiva hacia donde se orienta el presente estudio.

La demanda de bienes y servicios aumenta el comercio internacional al aumentar el mercado en el que un país puede vender los bienes que produce. La competitividad y la calidad incorporadas traen mayor eficiencia, modernización y bienestar al hombre consumidor usuario o cliente por el mayor acceso a los productos, precios más convenientes y productos de mayor calidad y disposición de ellos en períodos más breves, capacidades y acceso a las tecnologías modernas.

En el escenario globalizado cuya característica es la innovación y la adecuación a

modelos de gestión y estrategias, conlleva a la necesidad de las empresas nacionales a globalizarse y a inter-nacionalizarse, lo cual pone de manifiesto los problemas que deben asumir y solucionar las empresas en los países especialmente emergentes o en vías de desarrollo de tener que alcanzar e internacionalizar métodos, sistemas y formas de gestión con una proyección determinada asumiendo diversos factores críticos de éxito, como se manifiesta hoy en los mercados competitivos. Entre dichos factores, se destacan la adopción de estrategias competitivas y la calidad total, entendiéndose también ésta última como el aseguramiento de la calidad de procesos productivos, producto y el aseguramiento al cliente o usuario de sus requerimientos, y propender a su certificación (certificación de calidad). Frente a este modelo global y mercados globales el desarrollo y el éxito de las empresas intervinientes dependerá de las condiciones de respuesta frente a las exigencias y tendencias del mercado.

El sector empresarial más afectado en un esquema globalizado es aquél denominado genéricamente como empresas de menor tamaño (EMT), como es el caso de las Micro, Pequeñas y algunas Medianas Empresas, por cuanto muchas de ellas de acuerdo a la consulta efectuada no desarrollan su quehacer en base a un modelo de gestión que incorpore estrategias competitivas y de calidad o de su aseguramiento.

En la apertura de las fronteras, a raíz de los tratados de libre comercio y la liberalización del comercio mundial acorde a las normas de la Organización Mundial del Comercio y que castigan el proteccionismo, se incrementa la competencia en los negocios internacionales, lo cual está forzando a las empresas de menor tamaño (EMT) a su adecuación a las nuevas reglas de la competitividad, productividad, calidad e innovación tecnológica.

Los cambios de escenarios y los paradigmas económicos que regulan el mercado constituyen factores importantes en la supervivencia y crecimiento de las EMT.

En función de lo expuesto, es preciso alentar en las EMT la introducción de los conceptos de calidad y estrategia competitiva factores críticos de éxito, para insertarse favorablemente en los mercados y potenciar las relaciones comerciales internacionales a nivel macro y el comercio internacional.

En la mayoría de los países industrializados, se considera a las empresas EMT como actores de importancia gravitante para sus economías, donde se origina mucha innovación en tecnología y sistemas de información.

La Comisión Europea ha producido un Memorándum de Entendimiento que declara que las Pymes son la base de sustentación de la actividad económica y un instrumento clave para crear posiciones de trabajo e innovación de bienes y servicios.

En el mundo de las relaciones comerciales se observa un rompimiento de ciertos paradigmas básicos en los negocios comerciales, es así que "los negocios están enfrentando un paradoja, pues tienen oportunidades nunca vistas para aprovechar los nuevos mercados, pero éstos cambian de manera sustancial, reduciéndose o haciéndose intensamente competitivos" (Bernal, C.A).

En consecuencia, cabe señalar que la apertura de los mercados mundiales exige una adecuación precisando que en el comercio internacional las empresas garanticen la calidad, definir y aplicar estrategias competitivas, aplicar el concepto just in time (justo a tiempo), servicios integrados y un control en la distribución, aplicación de tecnología e innovación. En

suma, el mejoramiento de la competitividad y satisfacción del cliente o usuario.

El fenómeno de la globalización involucra, entre otros, el libre comercio internacional, el movimiento de capitales, la inversión extranjera directa, los movimientos migratorios, el desarrollo de las tecnologías productivas de la comunicación, las tecnologías de la información y su efecto cultural.

En el contexto de la producción, la globalización tiene además como característica la innovación y la adecuación a las mejores prácticas (*best practices*) de la empresa, como también a modelos y esquemas de formas de gestión y estrategias, a la participación en economías abiertas, lo cual induce a las empresas nacionales a globalizarse y a buscar su internacionalización. Las empresas buscan un comercio amplio y liberalizado de bienes y servicios entre productor y usuario final como del comercio inter industrial e intraindustrial.

Para ir situando el tema e iniciar una aproximación de una respuesta a la pregunta de entrada formulada en la Introducción, es preciso propender a que las Empresas de Menor Tamaño logren desarrollar un rol preponderante en el comercio internacional y responda efectivamente a las exigencias planteadas por la empresa moderna contemporánea internacional, y a su vez responda a las necesidades planteadas por el proyecto de existencia colectivo del hombre consistente en su estado de bienestar social en su calidad de consumidor o usuario, deberán ser capaces de garantizar la calidad y competitividad de los bienes y servicios, como la adecuación en su nivel de desarrollo.

Para ello, es preciso determinar la actitud que deben asumir las empresas nacionales, especialmente las Empresas de Menor

Tamaño frente a las acciones estratégicas que deben implementarse para competir en mercados globales incorporando a su gestión los factores de competitividad y calidad como elementos que deben tenerse presente en la movilidad de los factores productivos. Asimismo, describir las acciones que deben implementar las empresas en un mercado competitivo con posibilidades de éxito.

En el marco antropológico y filosófico se coloca al ser humano como receptor de las ventajas competitivas de productos y bienes, así como de la calidad en una base conceptual que permita proponer una estrategia cuyo fin es beneficiar al "hombre" en el llamado estado de bienestar en su calidad de receptor final del producto elaborado o preparado por la empresa productora, como consumidor, usuario o cliente.

En este contexto, la empresa ejecuta actos técnicos para transformar los factores productivos en productos o bienes, lo cual es ejecutado por empresas y personas que actúan como unidades operativas de la técnica.

En este sentido, el desarrollo del trabajo apunta a que finalmente el receptor de los efectos productivos realizados por la empresa en el comercio internacional es el bienestar del hombre y de la sociedad, y quienes buscan mejorar su calidad de vida y promover su desarrollo más integral, en productos y servicios. En esta perspectiva se concreta el proyecto de satisfacción de necesidades para el ente productor y consumidor. Donde la producción del bien suele estar a grandes distancias de quien tiene la necesidad de disponer de ese bien para su satisfacción.

Instituciones como Naciones Unidas y científicos reconocidos en distintos campos

del conocimiento, no dudan en afirmar que sólo mediante la creatividad se garantiza el desarrollo integral y el progreso de la humanidad en los próximos años. (Bernal, C.A.). Por otra parte, la creatividad debe ser una preocupación de líderes nacionales y directivos organizacionales en los países subdesarrollados (Phillips, Nicola), que agregado a la innovación, constituyen un permanente desafío a las empresas en los países emergentes.

A partir de estos alcances y preceptos es posible señalar que la creatividad y la innovación se canalizan a través de la empresa para producir mejor y acorde a los requerimientos del mercado, los usuarios o clientes. Entonces la empresa es la que debe tener presente estos lineamientos en los países emergentes.

Es posible entonces señalar que: “la empresa productiva necesita incorporar y aplicar a su quehacer los factores críticos de éxito de competitividad y calidad para ser exitosa y competir en condiciones eficientes en el comercio internacional, y que ambos factores, se conviertan en una estrategia significativa de manera tal que permita la generación de oportunidades de negocios internacionales para las Empresas de Menor Tamaño y finalmente se satisfagan los requerimiento del sujeto productor y del consumidor y ambos en su estado de bienestar”.

En suma, lo que se pretende plantear es “que si no se salvan las vallas o las brechas de crisis en los procesos productivos y de gestión no es posible realizar un intercambio comercial de exportación eficiente que satisfaga o beneficie al productor y al cliente consumidor que finalmente es el sujeto múltiple final”. Identificando como tal a la empresa productiva y el hombre en su proyecto de vida en cuanto al consumo de bienes.

■ 3. Conclusiones Integradoras

Proyectando una conclusión integradora entre los diversos componentes de este estudio y el conjunto de acciones que salve las vallas de crisis del intercambio comercial a las que se ven enfrentadas en gran medida las Empresas de Menor Tamaño, se busca entonces, integrar el contexto del trabajo y el sujeto múltiple definido como la Empresa de Menor Tamaño, logrando de esta manera la coherencia y pertinencia de este estudio.

En el intercambio comercial se produce una mayor interacción de intervinientes, teniéndose en consideración variados actores de orden público y privado, instituciones reguladoras, fiscalizadoras, las empresas como entes activadores y que operacionalizan la producción de bienes y servicios, empresas internacionales, supranacionales, nuevos modelos de negocios como la irrupción del *Offshoring*, entre otros, todo lo cual genera una interacción permanente la cual debe ser eficientemente coordinada minimizando tiempos y costos.

Es posible concluir que la globalización de la producción y la liberalización del comercio ofrecen diversas oportunidades a las empresas en los países emergentes para desempeñar un rol más significativo y activo en la economía.

Cabe inferir del presente desarrollo de este trabajo, que la movilidad de los factores productivos y los acuerdos comerciales han permitido avances en productividad y competitividad en las empresas, para proporcionar y crear satisfacción en los consumidores o receptores finales.

En este propósito la EMT no es sujeto pasivo, posee condiciones y atributos, es sujeto de derecho y obligaciones, es receptor del valor económico y del bienestar; es sujeto social

debidamente identificado. Asimismo, es un sujeto que produce y combina factores productivos y que requiere incorporar estrategias competitivas, recomendaciones y de una propuesta para tener un actuar competitivo y de calidad en el mercado internacional y productivo; por lo tanto es un sujeto de comercio, un agente económico activo.

Consecuentemente, las empresas en los países emergentes deben responder a un modelo global y competitivo que impacta en el comercio internacional cuyo escenario se manifiesta en una dimensión económica, socio político, medioambiental y tecnológico.

Como consecuencia de esta nueva visión de la realidad económica hoy existe una conciencia creciente de la interdependencia de las naciones, aspecto que se ha reflejado en el derrumbamiento de barreras físicas, económicas, culturales y políticas de algunos países. (Bernal, C.A)

Con el fenómeno de la globalización y la competitividad, se ha dado una disminución de la capacidad de los gobiernos nacionales para proteger las industrias ineficientes. Asimismo, las relaciones económicas serán cada vez más intensas entre bloques negociadores que entre países, y en el caso de las empresas, éstas se integrarán en el mercado mundial mediante alianzas estratégicas con otras empresas nacionales o multinacionales. (Bernal C.A.)

Cabe agregar aquí, a partir de los postulados de C.A.Bernal, que una de las principales aseveraciones del autor de este estudio es "que las empresas de menor tamaño (EMT) sólo podrán competir con posibilidades de éxito si adoptan la calidad y la estrategia competitiva", como se ha señalado y respaldada por la literatura consultada. En consecuencia, es preciso relacionar

permanentemente a las empresas con su medio ambiente internacional y conocer el escenario en que se desenvuelven y sus competidores; lograr su posicionamiento y con una visión en el largo plazo y producir con calidad total en los procesos; producir con costos razonables más bajos que la competencia en segmentos determinados de la demanda internacional, y diferenciando el producto en función de los atributos exigibles por el consumidor o cliente, y desarrollando una eficiente gestión. Para ello se requieren elementos humanos capacitados para su direccionamiento y ejecución.

Fortalece la visión señalada anteriormente, lo preceptuado por C.A. Bernal, aludiendo a Donnelly y colaboradores quien cita a M. Starr, que señala "que el éxito de cualquier país en el escenario internacional en un ambiente global de competitividad depende de la capacidad de la dirección (de la empresa) para adaptarse a los cambios ambientales y dirigir eficazmente la fuerza laboral".

Por otra parte, M. Porter establece que "es la capacidad de las organizaciones para competir en el ambiente internacional y no los modelos económicos que generan competitividad de las naciones".

Es preciso señalar, que la apertura de los mercados afecta en consecuencia a muchas empresas, lo cual induce a una pronta readecuación en cada sector de negocios.

Es posible concluir en este aspecto, que ninguna empresa puede subsistir y competir sobre bases sólidas si no se implementan acciones que permitan producir bienes y servicios, con calidad asegurada y una estrategia competitiva basada en una estrategia de liderazgo, de costos y de diferenciación, que finalmente satisfagan los requerimientos del usuario o cliente que

busca su satisfacción o su estado de bienestar, aspectos o lineamientos que han sido referidos en la literatura indicada.

Cabe concretar en esta materia, qué si se es competitivo se permanece en el tiempo, se actualiza, se mejora la gestión, se mejoran las condiciones del proceso productivo, en suma se mejora el producto y se satisface en términos eficientes al consumidor final.

Por lo expuesto, cabe considerar que en este acápite de conclusiones que se plantea en el trabajo, se incluye un conjunto de acciones que deberían ser útiles a las EMT que involucre la competitividad y la calidad para que las empresas productoras que no han desarrollado los factores críticos de éxito los a lleven a cabo.

En una dimensión globalizada del conocimiento, en lo económico, tecnológico, social y medio ambiente, el compromiso con la sociedad se manifiesta en tener una visión coherente con los cambios que es preciso realizar, conducente a la mejora continua que conlleve a la ventaja competitiva en los mercados optimizando sus resultados a través del mejoramiento de los procesos productivos y de gestión.

Es así que el impacto de la globalización debería llevar a las empresas, especialmente en los países emergentes, a asumir diversas acciones y a tener presente en su gestión factores críticos de éxito, que les permita tener un rol competitivo en los mercados. Entre estos factores, se destacan, no sólo la movilidad de los factores productivos, sino que la necesaria incorporación y adopción de acciones estratégicas, es decir, concluir en una solución al problema detectado lo cual puede tener relación con un modelo de gestión para las empresas.

La estrategia competitiva y la calidad total en un modelo de gestión que postula el

autor de este estudio, constituyen factores críticos de éxito en la gestión de la cadena global del suministro, producción, comercialización y distribución física internacional de mercancías en el comercio internacional. Por lo tanto, también resultan factores críticos claves de éxito para las empresas exportadoras e importadoras pudiendo hacer factible el éxito del negocio.

Para lograr que las empresas EMT desarrollen una acción preponderante en el comercio internacional, respondan efectivamente a las exigencias planteadas para la empresa moderna contemporánea, y por lo tanto respondan a las necesidades planteadas por el proyecto de existencia colectivo del hombre consistente en su estado de bienestar social; deberán ser capaces de garantizar la calidad.

En este estudio se logró precisar en forma más completa cuáles son los lineamientos básicos que deben internalizar, incorporar y desarrollar las Empresa de Menor Tamaño, las causas de no participación activa y las dificultades de estas empresas para competir con posibilidades de éxito en el comercio internacional.

Por otra parte, el propósito ha sido evaluar en una primera aproximación, la complejidad del problema del porqué algunas de estas empresas no participan en el comercio internacional (área de exportaciones), otras lo hacen con dificultades y otras no aplican conocimientos que precisa el intercambio mundial relativo a factores críticos como los que se enuncian más adelante en este capítulo, así también, se observaron apreciaciones negativas a determinados conceptos.

En suma, la realización de esta actividad consistió en conocer la percepción de las empresas sobre la participación activa en el

comercio internacional, el nivel de dificultades que tienen en cuanto a desconocimiento y ausencia de estrategias de calidad y competitividad y si aplican o no aplican estas estrategias, y como es posible salvar las brechas para el éxito del negocio a nivel internacional, y los beneficios que ello involucra para el sujeto productor y usuario/cliente.

Con los resultados del estudio y los datos recabados, se elaboró una serie de distinciones de líneas de conducta de las empresas en relación con las variables consideradas en la consulta, vinculadas con la participación o incremento de su participación en el comercio internacional, y que corroboran la necesidad que tienen las empresas EMT de implementar acciones estratégicas.

A continuación, se describe el análisis de la información obtenida producto de la consulta efectuada a empresas de menor tamaño (EMT); además, se identifican las acciones estratégicas que las empresas deberían incorporar y desarrollar para salvar las brechas de crisis en los procesos productivos y de gestión.

Del total de las empresas consultadas un 53% desearían participar en el comercio internacional y un 34.6% no manifiesta interés en participar en el comercio internacional por el grado de dificultades que aprecian para competir con ventajas competitivas y comparativas, atendidas las exigencias de los mercados internacionales. Pertinente con lo anterior, se aprecia en las empresas consultadas que en un 84.6% desearían incorporar o aplicar y “desarrollar estrategias competitivas para participar en el comercio internacional o en su caso incrementar sus exportaciones, aseverando estar dispuestas a emprender las acciones necesarias para su implementación, como instrucción, capacitación, asistencia de

especialistas, ayuda financiera como créditos blandos e inversión”.

Teniendo presente los resultados obtenidos, se aprecia en las empresas consultadas la necesidad de incorporar y aplicar a su gestión, entre otros, los siguientes factores críticos de éxito que se describen:

(Rubros de mayor impacto)

1. 84.6% desea aplicar “estrategias competitivas”. Tabla N° 1 (Ver Anexo)

Respecto de este rubro la empresas consultadas manifestaron estar dispuestas a emprender las acciones necesarias para su implementación, como instrucción y capacitación, contratación de expertos y ayuda financiera. Asimismo, se puede inferir que una de las vías para participar exitosamente en el comercio internacional es a través del diseño y aplicación de estrategias competitivas que las empresas deberían desarrollar, y para ello se requiere orientación, conocimientos e implementación.

2. 84.6% desea ejercer “liderazgo en costos”. Tabla N° 2 (Ver Anexo)

En cuanto a este indicador existe una alta percepción de las empresas consultadas de ejercer liderazgo en costos a fin de competir en los mercados externos, lo cual debe plantearse en un contexto de estrategia y su procedimiento, dimensionamiento y localización.

3. 92.3% desea aplicar “políticas de diferenciación de productos”. Tabla N° 3 (Ver Anexo)

En cuanto a la internalización de una política de diferenciación de productos, las empresas participan su interés en incorporar y operacionalizar una estrategia de diferenciación, a fin de tener mejores opciones en los mercados.

Igualmente manifiestan su disposición previa instrucción y capacitación primero para su formulación en los niveles de gestión respectivos y luego su aplicación.

4. 80.8% desea aplicar “calidad certificada del producto”. Tabla N° 4 (Ver Anexo)

Las empresas consultadas muestran interés de incorporar y aplicar la calidad a sus productos de tal manera potenciar su participación en los mercados internacionales visualizando su futura producción exportable. La aplicación de este factor hace posible externalizar una producción a los exigentes mercados mundiales exhibiendo la “certificación” de aseguramiento de la calidad de los bienes o productos.

5. 69.2% expresa conocer de “calidad certificada”. Tabla N° 5 (Ver Anexo)

Relacionado con el indicador anterior, fue posible determinar que el 69.2% del total de las empresas consultadas afirmaron conocer sobre el significado de “calidad certificada”. Igualmente este universo participa su inclinación en saber con mayor profundización sobre el tema y manifiesta su viabilidad de aplicación.

6. 65.4% expresa la necesidad de incorporar y aplicar “normas ISO 9000 de calidad”. Tabla N° 6 (Ver Anexo)

En lo específico en cuanto a las Normas ISO y Familia 9000 de gestión de la calidad, las empresas aprecian la necesidad de contar con la certificación de calidad de sus procesos de los productos exportables con el propósito de competir con mayores posibilidades de éxito en los mercados exigentes.

7. 61.5% expresa la necesidad de aplicar “normas ISO 14.000. Tabla N° 7 (Ver Anexo)

Otro ítem importante considerado, se refiere a la necesidad de “aplicar las

Normas ISO 14000” sobre medio ambiente, que tiene especial relevancia junto con las Normas ISO 9000 de calidad, las cuales están siendo exigidas exhibiendo su certificación en los procesos actuales de negociación de la compraventa internacional en el comercio internacional, otorgando ventajas comparativas a aquellos exportadores que las han implementado. Al respecto, el 61.5% de las empresas estiman la necesidad de aplicar las normas ISO 14000. Se agrega a ello, que las nuevas exigencias de los mercados es que los envases sean reciclables.

8. 80.8% manifiesta la necesidad de aplicar “estrategias de marketing”. Tabla N° 8 (Ver Anexo)

Este resultado muestra la necesidad de diseñar y aplicar estrategias de marketing para incursionar con posibilidad de éxito en los mercados internacionales como opción real y prioritaria.

9. 53.8% expresa conocer de “estrategias de marketing”. Tabla N° 9 (Ver Anexo)

En este mismo referente, se determinó que el 53.8% de las empresas consultadas declararon tener conocimientos sobre estrategias de marketing, sin embargo no las han aplicado por no disponer de la preparación suficiente y la falta de orientación y asistencia técnica. Un 46.2% de la población consultada señala no conocer sobre estrategias de marketing, lo cual constituye un espectro bastante alto.

10. 65.4% expresa la necesidad de “participar activamente en los mercados internacionales”. Tabla N° 10 (Ver Anexo)

Se aprecia interesante esta evaluación por la necesidad que tienen las empresas de participar en estos mercados. Esta respuesta viene a poner énfasis del interés de las empresas EMT en esta

actividad comercial internacional y posicionarse con sus productos. También fue posible detectar que una estrategia de participación requiere de una vasta preparación o asistencia técnica o asesoría que deberían asumir, lo cual podría significar mejores oportunidades económicas y la posibilidad de contribuir con sus productos a una mayor satisfacción de sus usuarios o clientes

11. 69.2% estima necesario “saber si su producto satisface al consumidor”. Tabla N° 11 (Ver Anexo)

En este mismo ámbito, las empresas aprecian como “necesario saber si sus productos están satisfaciendo al consumidor”. A este respecto, cabe indicar que la permanencia continua en los mercados internacionales va exigiendo la permanente consulta a la demanda dada por el espectro consumidor, por lo que este indicador cobra una trascendente importancia dentro de las estrategias de competitividad.

12. 57.7% manifiesta la “necesidad de mayor acceso al crédito”. Tabla N° 12 (Ver Anexo)

Para las EMT el mayor acceso al crédito constituye una necesidad de la mayor preponderancia a fin de posibilitar la obtención de recursos para mejorar los procesos, acceder a tecnología, mejorar el capital de trabajo, entre otros.

13. 61.5% expresa que “requiere del mayor uso de instrumentos financieros”. Tabla N° 13 (Ver Anexo)

En este rubro las empresas afirman “requerir del mayor uso de instrumentos financieros”, materia que es pertinente al hacer referencia con el indicador anterior a la relación que existe con el “mayor acceso al crédito”, que reclaman las Empresas de Menor

Tamaño y la necesidad de hacer un mayor uso de estos “instrumentos financieros” y una mayor accesibilidad a los mismos.

14. 88.5% manifiesta la “necesidad de innovar en los productos”. Tabla N° 14 (Ver Anexo)

En el análisis de los indicadores correspondientes a este bloque de consultas que responde a participación y competitividad en el comercio internacional, las empresas se interesan en tener la oportunidad de vincularse más agresivamente en el mercado. Por consiguiente, resulta de interés la proyección de la respuesta prácticamente unánime de las empresas consultadas que manifiestan “la necesidad de innovar en sus productos” para ser competitivos.

15. 100% estima la “necesidad de diferenciarse de la competencia”. Tabla N° 15 (Ver Anexo)

En el siguiente indicador, se hace referencia a la “diferenciación” como un componente de la estrategia competitiva, y responde a la consulta efectuada a las empresas sobre la “necesidad de diferenciarse de la competencia”. En forma unánime el 100.0% de las empresas consideradas ponen de manifiesto la necesidad de diferenciarse de la competencia al intervenir en el mercado internacional. Esta afirmación, sin duda sienta las bases para el diseño de una estrategia competitiva al enunciarse el principio de diferenciación. (Este principio es parte de la Estrategia Competitiva que señala Michael Porter en su obra del mismo nombre)

16. 53.8% manifiesta la “necesidad de contar con un socio en el exterior”. Tabla N° 16 (Ver Anexo)

Las empresas consultadas participaron en un 53.8% la conveniencia y la “necesidad de contar con un socio en el exterior”. Frente a los requerimientos modernos del mercado, se estima de toda conveniencia contar con elementos facilitadores del intercambio comercial a través de un corresponsal o “socio” en el exterior que conozca el mercado, se desempeñe eficientemente, maneje el idioma, conozca su localización, sus preferencias, los nichos propicios de colocación de los productos exportables, la cultura del consumidor o usuario. Este socio en el exterior es el llamado “contacto comercial” que cumple su función representando a la empresa productora. El 46.2% señaló que no necesita contar con un socio en el exterior. Sin embargo, se estima que en este porcentaje no todas las empresas conocen realmente la función de este socio o representante en el exterior.

17. 84.6% manifiesta la “necesidad de registrar el producto en el exterior”. Tabla N° 17 (Ver Anexo)

Ha sido interesante evaluar otra variable importante en el concierto del comercio mundial, cual es la “necesidad de registrar el producto en el exterior”, registrar su marca comercial, su marca de fantasía, de tal manera el consumidor o cliente identifique mejor las cualidades, características y calidad del producto en términos de preferencia. Frente a este referente, un 84.6% estimó la conveniencia de registrar el producto en el exterior.

18. 38.5% manifiesta NO disponer de personal capacitado y calificado en gestión para competir en el mercado internacional. Tabla N° 18 (Ver Anexo)

En el contexto de este bloque de consultas, cuya finalidad fue detectar

acciones que deberían emprender o incorporar las empresas para acceder a un intercambio comercial en condiciones eficiente que beneficie al productor y al cliente consumidor, no podía excluirse la pregunta a las empresas relativa a si la empresa “dispone de personal capacitado y calificado en gestión para competir en el mercado internacional”. Un 61.5% señaló que disponía de personal capacitado pero no necesariamente en gestión como para implementar estrategias competitivas. Un 38.5% afirmó no disponer de personal capacitado, apreciándose la preocupación de las empresas de revertir esta situación que merece el calificativo de trascendente y de urgente necesidad de capacitación.

19. 80.8% de las unidades empresas consultadas expresa la necesidad de capacitación y asesoría para la aplicación de los rubros o factores señalados en Tabla N° 19 (Ver Anexo).

Se desprende de esta evaluación que las empresas requieren capacitación y asesoría para la implementación de estas acciones estratégicas que constituyen factores críticos de éxito a los cuales se hace referencia en los rubros 1 al 19 antes citados.

20. 96.2% de las unidades empresa consultadas participa la necesidad de desarrollar y aplicar las actividades señaladas en los rubros indicados en Tabla N° 20 (Ver Anexo)

En cuanto a este indicador, permite determinar que las empresas consultadas participan fehacientemente la necesidad de internalizar y aplicar las actividades señaladas en los rubros 1 al 20 y que se refieren a todas las acciones estratégicas contempladas en los indicadores antes anunciados.

Los principales indicadores obtenidos de la aplicación del instrumento, determinan una real importancia para los objetivos definidos en el presente trabajo, por cuanto permiten identificar cuales son las causas que inciden en que las Empresa de Menor Tamaño (EMT), no puedan participar competitivamente en el comercio internacional con mejores posibilidades de éxito.

De análisis general es posible precisar lo siguiente:

La evaluación realizada a la información en las empresas de menor tamaño (EMT) muestra una alta consistencia en lo que declaran y en los resultados que se obtuvieron, lo que permite establecer que las mayores dificultades que tienen en general las empresas para participar en los mercados internacionales es la no aplicación de factores críticos de éxito basados en la calidad y competitividad, como la falta de conocimientos y la necesidad de asesorías para la implementación de acciones de calidad y competitividad.

A esto se agrega, sin duda, la ausencia de estrategias y la necesaria voluntad de poner en ejecución el conjunto integrado de actividades vinculadas a los factores críticos antes indicados, y la disposición en la toma de decisiones para la aplicación de estos patrones delineados en el diseño de la consulta.

Los parámetros obtenidos producto del proceso de evaluación practicada, permiten determinar qué es lo que necesitan incorporar y aplicar la empresa de menor tamaño (EMT) en su participación en el intercambio en el comercial internacional. Su internalización y aplicación debe dar origen a una estrategia global y/o específicas, como las correspondientes líneas de acción las cuales deben apuntar a un crecimiento sostenido y posibilitar una posición

estructurada económica, productiva y de gestión.

Asimismo, el análisis permite señalar la necesidad de aplicar instrumentos estratégicos vinculados con la competitividad y el aseguramiento de la calidad como la normativa ISO 9000 y 14000 y acortar las diferencias que llevan las empresas que se encuentran participando a nivel internacional provistas de estas certificaciones.

Se identificaron, asimismo, otras situaciones como la insuficiencia en el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de las dificultades anteriormente expuestas, las empresas consultadas le otorgan un nivel de importancia superior al proceso que podría involucrar la incorporación y aplicación de las estrategias competitivas en sus empresas, para algunas es mejorar su condición expandiendo a nivel internacional sus mercados, lo cual se sitúa dentro de los objetivos de varias empresas, incluso para varias de ellas es un problema de subsistencia.

En síntesis, se puede afirmar que en general los riesgos y costos que la implementación de las acciones estratégicas trae consigo, son observadas por la empresa de menor tamaño EMT como acciones que de alguna manera es preciso acometer, lo cual conlleva a que sean consideradas como criterios fundamentales para la toma de decisiones en el comercio internacional en el área de exportaciones hacia donde se orientó la consulta, como en el desarrollo de sus proyectos comerciales o el ingreso a los mercados globales con probabilidades de éxito.

Se puede colegir que existen problemas en la comprensión, dominio y conocimientos

de los conceptos básicos, que son necesarios para ejecutar de manera eficiente las acciones vinculadas a la calidad y competitividad que garantice una competencia en mejores condiciones a los intereses del productor.

Un gerenciamiento eficiente de los factores críticos de éxito representa una ventaja competitiva frente a los competidores.

Si bien existe la necesidad de incorporar y aplicar en las empresas los factores críticos de éxito de competitividad y calidad, no es menos importante, igualmente, los requerimientos de recursos económicos que las empresas deberían enfrentar, por lo que aparece coherente la necesidad del mayor acceso al crédito, y concretar una adecuada capacitación y asistencia técnica necesaria.

Los resultados indicados tienden en consecuencia a responder a la pregunta planteada en el trabajo: ¿Qué deben internalizar e incorporar las Empresas de Menor Tamaño (EMT) en el proceso de producción y gestión para actuar competitivamente en los mercados globalizados?

La respuesta se evidencia al plantear las materias que las empresas de menor tamaño (EMT) deben asumir e incorporar, a fin de satisfacer las expectativas del productor, generando oportunidades de negocios internacionales.

En este contexto, las empresas en los países emergentes responden a un modelo global y competitivo.

Es posible, también concluir en este punto, que ninguna empresa puede subsistir y competir sobre bases sólidas si no se implementan acciones que permitan producir bienes y servicios con calidad

asegurada y una estrategia competitiva, que finalmente satisfagan los requerimientos del usuario y productor.

Este proceso pone al descubierto en algunas empresas una feble o nula participación en los mercados producto de la ausencia de estrategias (resultado del análisis de las consultas realizadas) basadas en factores críticos de éxito de competitividad. Asimismo, se ha incrementado la complejidad y grandes desafíos que considera la interdependencia e internacionalización de los mercados y de la economía, aumentando los riesgos, la inestabilidad y marginación de las empresas en los mercados o dificultando su expansión en ellos, por las limitaciones en los procesos de producción y gestión.

Teniendo presente que tanto la globalización como la liberalización del comercio han convertido al potencial del comercio internacional en un crecimiento, estima el autor de este estudio que la competitividad y la calidad se han convertido en las estrategias más idóneas para mejorar la eficiencia y efectividad de las empresas de menor tamaño (EMT), siendo posible incrementar sus beneficios como la satisfacción del usuario o consumidor.

En suma, es preciso generar una estrategia global de desarrollo sostenible para las empresas de menor tamaño, que permita la coordinación, la promoción y eficiencia en las estrategias locales o específicas que se deberían implementar. Lo anterior conlleva a promover una cultura dinámica de carácter emprendedora. Yip, G. en su obra "Globalización" señala que los beneficios de la estrategia global son: "Reducción de los costos, Calidad mejorada de productos y programas, Más preferencias de los clientes y Mayor eficiencia competitiva".

Las EMT no deben fijar su estrategia en base a prueba y error, sino que es necesario un incremento en la productividad y hacer competitiva la producción en el comercio internacional.

En este escenario, una opción de las empresas es buscar en su desarrollo estratégico, la asociatividad (*clusters*) y alianzas estratégicas, como igualmente la internacionalización de las empresas.

La adecuada interrelación y armonización de los factores antes referidos, facilitaría la creación de ventajas competitivas y comparativas y una mayor sostenibilidad para las EMT.

Por consiguiente, se concluye que las EMT deberían implementar estas estrategias que pasan a constituir "necesidades urgentes" para que puedan operar y competir exitosamente, consolidando y expandiendo su posición en los mercados optimizando sus recursos y rentabilidad de sus transacciones de comercio.

Es preciso, entonces, impulsar iniciativas que contribuyan a fortalecer el desarrollo sostenido de las empresas de menor tamaño (EMT) y su inserción en los mercados con posibilidades de éxito.

Como valor agregado al trabajo, se puede destacar el aporte al estado del arte logrado por el autor que beneficia directamente a las empresas de menor tamaño en su estrategia operativa, como atender a los consumidores en sectores diferentes de mercado con una eventual demanda mayor (economías de escala y costos razonables) y reaccionar rápidamente a los cambios de escenarios. Es decir, una instrumentación en el contexto de la estrategia competitiva.

La imagen ampliamente positiva que tienen las empresas que desean incursionar o

mejorar su posición en el mercado externo, junto con su reconocimiento y localización, permite recomendar que la empresa de menor tamaño debe reforzarse y potenciarse por una vía adecuada de difusión y acceso a la ayuda crediticia para que puedan incorporar y aplicar los instrumentos y acciones estratégicas de la calidad y competitividad, resaltando de alguna manera el interés y necesidad de la EMT en su deseo de participar en el comercio exterior con alguna posibilidad de éxito, con una visión de proyecciones de satisfacción de su desarrollo y progreso y la satisfacción del consumidor final de sus productos, el cliente, el cual busca realizar su proyecto de bienestar.

En los planteamientos que se han indicado para el mejoramiento del actuar de las EMT, cabe la participación interesada e integrada del estado, de las distintas instancias públicas y privadas, las Empresas de Menor Tamaño y las entidades académicas.

Dentro del marco de la coherencia y pertinencia del trabajo de investigación realizado, se recomienda que en una etapa posterior, una vez aplicados los factores críticos antes enumerados de calidad y competitividad y las correspondientes estrategias, se determinen indicadores de comportamiento de estos factores y sus proyecciones, que apunten al crecimiento sostenido de la empresa de menor tamaño, a fin de propender a una posición económica y productiva estructurada en su participación en el comercio mundial de bienes.

Finalmente, fue posible apreciar la necesidad de realizar acciones que son vinculantes al estudio que conduzcan a:

- Formular una política pública que diga relación con el fortalecimiento, liberalización y flexibilización económica

para la Empresa de Menor Tamaño (EMT).

- Potenciar la vinculación de la Empresa de Menor Tamaño (EMT) con Universidades, privilegiando la competitividad, el emprendimiento, la innovación, la capacitación, acceso a tecnologías de producción, información y comunicación, que permitan situar a estas empresas en un ambiente propicio de producción y gestión competitivas.
- Incentivar en las Universidades la Investigación y el Desarrollo (I+D) para la Empresa de Menor Tamaño que posibilite la transferencia de conocimientos, asesoría y asistencia técnica.

Como corolario, cabe agregar que la internalización y aplicación de los factores críticos de éxito de calidad y competitividad en la empresa de menor tamaño (EMT) podría conducir a salvar las brechas de crisis en los procesos productivos y de gestión, haciendo posible la realización de un intercambio comercial conveniente y eficiente que beneficie finalmente al sujeto múltiple el productor y al cliente consumidor en su estado de bienestar, en suma, a la sociedad, el estado, el país y la comunidad internacional.

“Toda estrategia se da dentro del contexto de las reglas de juego que rigen el comportamiento competitivo conveniente para la sociedad y que provienen de las normas éticas y de la política gubernamental. No lograrán su efecto, si no prevén correctamente la respuesta estratégica de las empresas ante las amenazas y oportunidades competitivas” (Porter, Michael)

■ Bibliografía

1. Arenal, Celestino del. *Introducción a las relaciones internacionales*. Tecnos. Madrid. 2002.
2. Ávila, Antonio María; Castillo, Juan; Díaz, Miguel. *Regulación del comercio internacional tras la Ronda de Uruguay*. Tecnos. Madrid. 1994
3. Bahamon, José. *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Universidad ICESI.S y T.
4. Bastidas, Eunice. Profesora DAC-UCLA. *Investigación*. Compendium. 2003
5. Bernal, César Augusto. *Metodología de la investigación para la administración y economía*. Pearson. Colombia. 2000.
6. Canals, Jordi. *La internacionalización de la empresa*. MacGraw-Hill. Madrid. 1994.
7. Chacholiades, Miltiades. *Economía internacional*. McGraw-Hill. España. 1993. (Modelo de Hecksher - Ohlin. Capítulo 4.)
8. De la Dehesa, Guillermo. *Comprender la globalización*. Alianza Editorial. Madrid. 2000.
9. División Desarrollo Productivo y Empresas. Sebastián Vergara. Cepal. 2005.
10. Drucker, Peter. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Norma. Bogotá. 1999.
11. Feigenbaum, Armand Dr. Revista Industrial Quality Control (1957). Libro: *Total Quality Control: Engineering and Management*. 1961.

12. Fratalocchi, Aldo. *Comercio Internacional*. Ed. Jurídicas Cuyo. Argentina. 2005.
13. Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo. *Administración y estrategia*. Macchi. Argentina. 1992.
14. Hernández, R. y otros. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México. 1998.
15. Instituciones (Consultas en Corporación de Fomento (CORFO). SERCOTEC) 2005.
16. International Standard Organization. Normas ISO – 9000 . Normas ISO – 14000.
17. Ishikawa, Kauro. *¿Qué es el control de calidad?* Tr.: M.Cárdenas. Norma. Colombia. 1986.
18. Ivancevich, John. y otros. *Gestión, calidad y competitividad*. McGraw-Hill. Madrid. 1997
19. Kenneth, Andrew. *El concepto de la estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra. España. 1977.
20. Lewer, J. y Saenz, M. *Efectos sobre la liberalización financiera en el comercio exterior*. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. 2004.
21. Méndez, Carlos. *Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. McGraw-Hill. Bogotá. 1995.
22. Olivares V., Oscar. *La planeación estratégica en la educación técnico profesional. Fundamentos filosóficos, estructurales y de garantía de calidad*. Tesis para optar al Título Profesional de Profesor de Estado para la Educación Técnico Profesional. Universidad de Santiago de Chile. Santiago. 1993.
23. Organización Mundial del Comercio (Ex Gatt)
24. Ortega y Gasset, José. *Meditación de la técnica*. Ed. Revista de Occidente. Madrid. 1961.
25. Phillips, Nicola. *Nuevas técnicas de investigación*. Financials Times. España. 1994.
26. Porter, Michael. *Estrategia competitiva*. Cecsá. México. 2000.
27. Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Cecsá. México. 1998.
28. Sierra, Bravo R. Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Thomson. España. 2002.
29. Unidad Desarrollo Industrial y Tecnológico (CEPAL)
30. Ward, James J. *Análisis y adaptación de productos para la exportación*. Doc. Gerencia de comercialización de exportaciones. Centro de Comercio Internacional – Unctad – Gatt. 1987.
31. Waltoi, Mary. *Cómo administrar con el método Deming*. Tr.: Gisela Wulfers de Rosas. Norma. Colombia. 1986.
32. Yip, George. *Globalización. Estrategia para obtener una ventaja competitiva*. Norma. Colombia. 1993.
33. Lc/I 1368-P/E.2000 CEPAL N°78. C. Alarcón y G. Stumpo.
34. El Universal Online – Pymes (2006). * www.el-universal.com.mx/articulos/29862

■ ANEXOS

Tabla N°1. Empresas que desean aplicar estrategias competitivas (para aumentar exportaciones)

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	22	84,6
No	4	15,4
Total	26	100,0

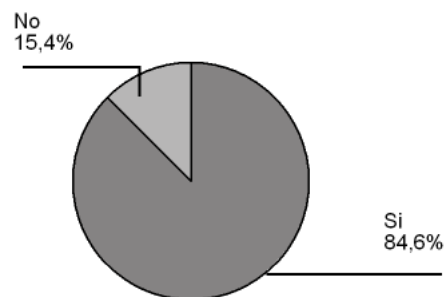


Tabla N°2. Empresas que desean ejercer liderazgo en costos convenientes

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	22	84,6
No	4	15,4
Total	26	100,0

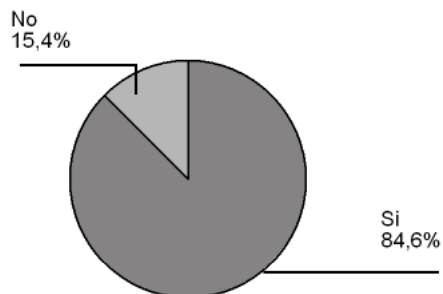


Tabla N°3. Empresas que desean aplicar políticas de diferenciación de productos

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	24	92,3
No	2	7,7
Total	26	100,0

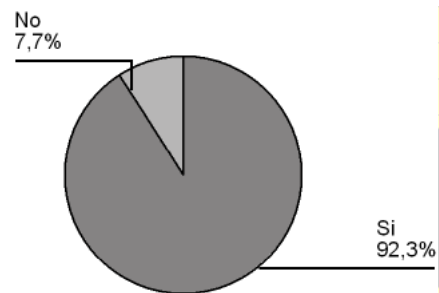


Tabla N°4. Empresas que desean aplicar calidad certificada

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	21	80,8
No	5	19,2
Total	26	100,0

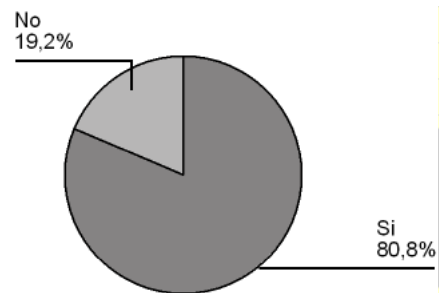


Tabla N°5. Empresas que conocen de Calidad Certificada

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	18	69,2
No	8	30,8
Total	26	100,0

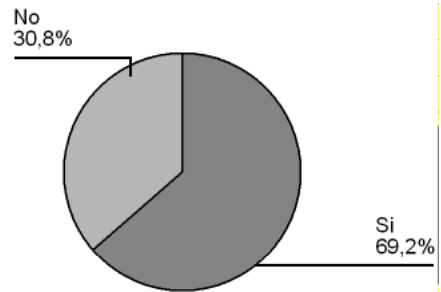


Tabla N° 6. Necesidades de aplicar ISO 9000

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Sin Inf.	1	3,8
Si	17	65,4
No	8	30,8
Total	26	100,0

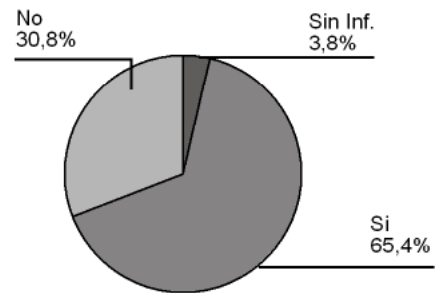


Tabla N° 7. Necesidades de aplicar ISO 14000

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Sin Inf.	1	3,8
Si	16	61,5
No	9	34,6
Total	26	100,0

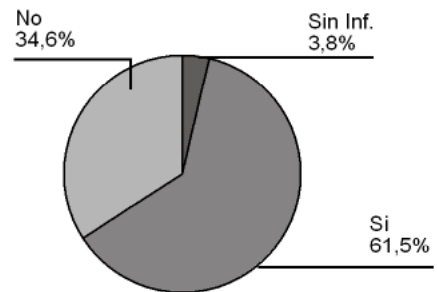


Tabla N°8. Necesidades de aplicar Estrategias de Marketing

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	21	80,8
No	5	19,2
Total	26	100,0

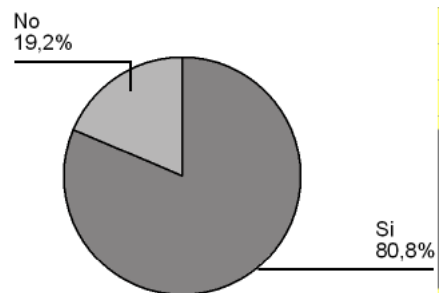


Tabla N°9. Necesidades que conocen de Estrategias de Marketing

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	14	53,8
No	12	46,2
Total	26	100,0

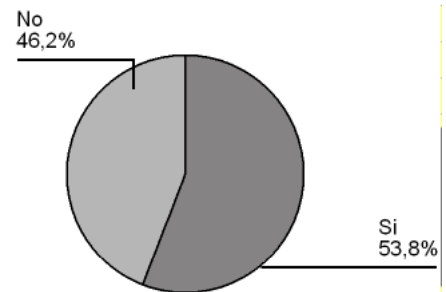


Tabla N° 10. Necesidad de participar activamente en los Mercados Internacionales

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Sin Inf.	1	3,8
Si	17	65,4
No	8	30,8
Total	26	100,0

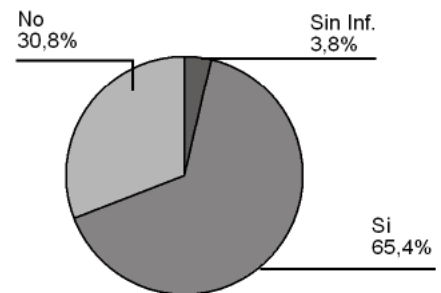


Tabla N° 11. ¿Cree necesario saber si su producto satisface al consumidor?

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Sin Inf.	1	3,8
Si	18	69,2
No	7	26,9
Total	26	100,0

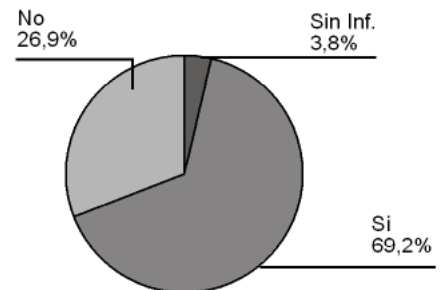


Tabla N° 12. ¿Necesita mayor acceso a crédito?

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	15	57,7
No	11	42,3
Total	26	100,0

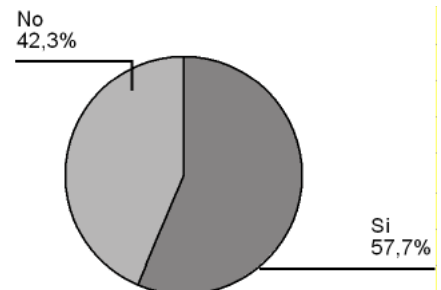


Tabla N° 13. ¿Requiere del mayor uso de instrumentos financieros?

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Sin Inf.	1	3,8
Si	16	61,5
No	9	34,6
Total	26	100,0

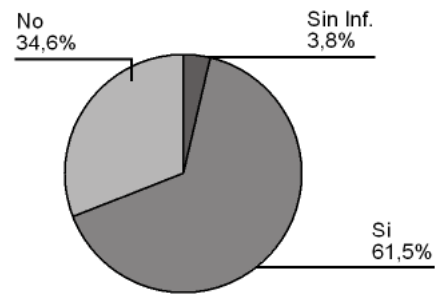


Tabla N° 14. Necesidad de innovar en los productos

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	23	88,5
No	3	11,5
Total	26	100,0

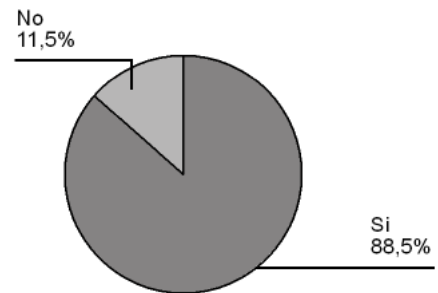


Tabla N° 15. Necesidad de diferenciarse de la competencia

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	26	100,0

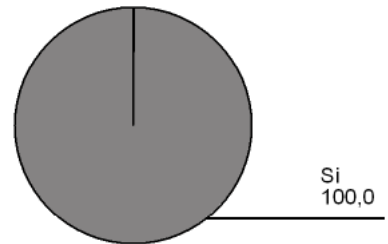


Tabla N° 16. Necesidad de contar con un socio en el exterior

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	14	53,8
No	12	46,2
Total	26	100,0

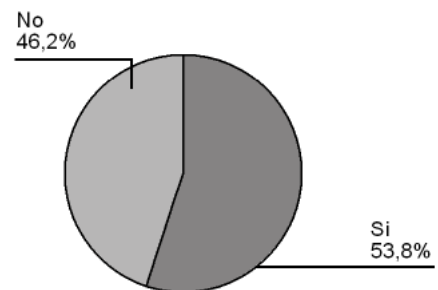


Tabla N° 17. Necesidad de registrar el producto en el exterior

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	22	84,6
No	4	15,4
Total	26	100,0

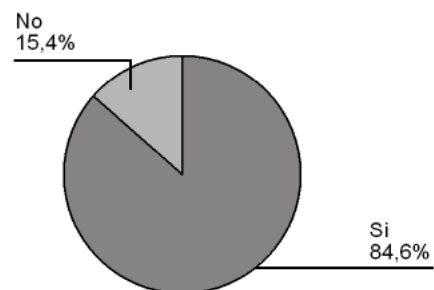


Tabla N° 18. ¿Dispone de personal capacitado y calificado en gestión para competir en el mercado internacional?

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	16	61,5
No	10	38,5
Total	26	100,0

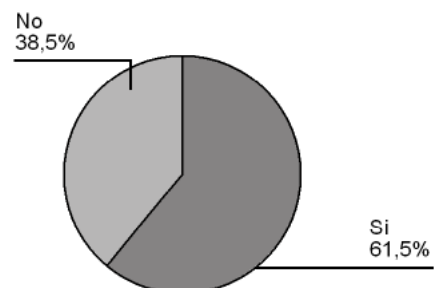


Tabla N° 19. ¿Necesita capacitación o asesoría para aplicación de rubros 1 al 19?

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	21	80,8
No	5	19,2
Total	26	100,0

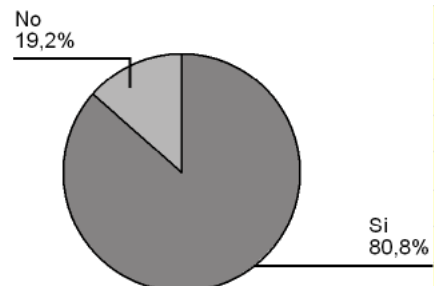


Tabla N° 20. Necesidad de desarrollar y aplicar actividades señaladas en rubros 1 al 19

Desean aplicar	Cantidad	Porcentaje
Si	25	96,2
No	1	3,8
Total	26	100,0

