

**ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA
MITIGAR EL RIESGO DE FRACASO DE LAS PYMES EN USHUAIA ARGENTINA
PERIODO 2018 - 2020**

Integrante:

Silvia Andrea Peinado Rodríguez

DNI: 95.622.318

Número de Legajo: VMBA01048

Tesis para optar por el título de Magister en Administración de empresas

Asesor: Msc. Nelson Figueroa Mendoza

orcid.org/0000-0002-1421-6430



**UNIVERSIDAD SIGLO 21
MBA VIRTUAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Ushuaia-TDF, Argentina
2024**

Resumen

En los últimos años en la Argentina el deseo de emprender se ha vuelto muy común, los cambios en la economía y la inflación que actualmente se maneja, prácticamente han obligado a la población a tratar de subsistir de cualquier forma, es por eso que el objetivo central de esta investigación es tratar de crear estrategias competitivas que ayuden a mitigar el fracaso de las pymes, aportando los conocimientos adquiridos en las encuestas realizadas a las empresas, que será de gran aporte y ayuda para los futuros comerciantes de la región y que pueden tener bien claro que un plan de negocio es fundamental en cualquier empresa, sea grande o pequeña, de esta forma entenderán lo indispensable que también es mantener una estructura de trabajo bien organizada y con constante innovación.

Abstract

In recent years in Argentina, the desire to start a business has become very common. The changes in the economy and the current inflation have practically forced the population to try to survive in any way possible. That is why the central objective of this research is to create competitive strategies that help mitigate the failure of small and medium-sized enterprises (SMEs), by providing the knowledge acquired from surveys conducted with companies. This will be of great contribution and help for future traders in the region, making it clear that a business plan is essential for any company, whether big or small. Moreover, it is important to understand the indispensability of maintaining a well-organized work structure and constant innovation.

Índice

Contenido

1. Introducción	9
2. Planteamiento del Problema	10
3. Objetivos	13
3.1. Objetivo general:	13
3.2. Objetivos Específicos:	13
4. Justificación	14
5. Marco Teórico	16
5.1. PYMES:	16
5.2. Importancia de las PYMES en la economía global:	18
5.3. Fracaso de las empresas (PYMES):	18
5.4. Estrategias que llevan al éxito a las pequeñas y medianas empresas:	21
5.4.1. Factores internos:	21
5.4.1.1. Cultura organizacional y recursos humanos:.....	21
5.4.1.2. Gestión financiera:.....	22
5.4.1.3. Estrategia y planificación:.....	23
5.4.2. Factores externos:.....	24
5.4.2.1. Contexto económico:	24
5.4.2.2. Regulación y políticas gubernamentales:.....	25
5.5. Contexto Argentino para las PYMES	25
5.5.1. Políticas gubernamentales y su impacto en las PYMES (Argentina).....	27
5.6. Ushuaia: Panorama económico y empresarial:	28
5.6.1. Características socioeconómicas de Ushuaia.	29
5.6.2. Sectores predominantes y su relación con las PYMES.	30
5.6.3. Desafíos regionales específicos para las PYMES.	31
5.7. Importancia de la adaptabilidad y resiliencia empresarial:	32
6. Metodología	33
7. Desarrollo	34
7.1. Examinar los factores internos actuales que afectan la eficacia operativa de las pequeñas y medianas empresas en Ushuaia, Argentina.	34
7.2. Analizar factores externos que influyen en la competitividad de las PYMES en Ushuaia Argentina en función de su entorno.	58

7.3. Proponer y evaluar acciones y estrategias de competitividad empresarial en función de la mitigación del riesgo al fracaso, para implementar en las PYMES en Ushuaia.	74
7.3.1. Análisis de hallazgos de la encuesta aplicada para el primer objetivo específico:	74
7.3.2. Análisis de hallazgos de la encuesta aplicada para el segundo objetivo específico:	76
7.3.3. Análisis y propuesta de implementación de estrategias competitivas para mitigar el riesgo al fracaso, basadas en las debilidades identificadas en los aspectos internos que afectan el funcionamiento de las PYMES	78
7.3.4. Propuesta de implementación de estrategias competitivas para mitigar el riesgo al fracaso, basadas en las brechas identificadas en los aspectos externos que afectan el funcionamiento de las PYMES	86
8. Conclusiones y recomendaciones.....	90
9. Bibliografía	92
10. Anexos	99

Lista de tablas

Tabla 1 Definiciones de fracaso empresarial:	19
Tabla 2 Industria a la que pertenece:	34
Tabla 3 Cantidad de empleados:	35
Tabla 4 Años de operación de la empresa:	36
Tabla 5 ¿Cómo describiría la estructura organizacional de su empresa (ej. jerárquica, plana, matricial)? (Gestión y organización)	37
Tabla 6 ¿Qué sistemas de gestión utiliza actualmente en su empresa (ej. ERP, CRM)? (Gestión y organización).....	38
Tabla 7 ¿Qué métodos utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados? (Recursos humanos)	40
Tabla 8 ¿Cuenta con programas de capacitación y desarrollo para sus empleados? (Recursos humanos)	41
Tabla 9 ¿Qué métodos o herramientas utiliza para la gestión financiera de su empresa (ej. software de contabilidad, análisis financiero periódico)? (Finanzas)	42
Tabla 10 ¿Cómo maneja los flujos de caja y la liquidez en su empresa? (Finanzas)	44
Tabla 11 ¿Qué desafíos ha enfrentado su empresa en la adopción de nuevas tecnologías? (Tecnología)	45
Tabla 12 ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa? (Cultura organizacional y comunicación).....	47
Tabla 13 ¿Qué canales de comunicación interna utiliza en su empresa y cómo evalúa su efectividad? (Cultura organizacional y comunicación)	48
Tabla 14 ¿Qué procesos de planificación estratégica tiene implementados en su empresa? (Planificación y estrategia)	49
Tabla 15 ¿Cómo identifica y responde a las oportunidades y amenazas en su entorno de negocios? (Planificación y estrategia)	50
Tabla 16 ¿Qué estrategias ha implementado para adaptarse a los cambios en el mercado o en el entorno económico? (Adaptabilidad y resiliencia).....	52
Tabla 17 ¿Qué métodos utiliza para medir la satisfacción del cliente y cómo utiliza esta información para mejorar? (Satisfacción del cliente y calidad).....	54
Tabla 18 ¿Cómo asegura la calidad de sus productos o servicios? (Satisfacción del cliente y calidad)	55
Tabla 19 ¿Qué políticas gubernamentales locales o nacionales considera que han tenido el mayor impacto en su negocio en el último año? (Político).....	59
Tabla 20 ¿Cómo afectan las relaciones internacionales de Argentina en las operaciones de su empresa? (Político).....	60
Tabla 21 ¿Cómo ha afectado la situación económica actual en Ushuaia a la demanda de sus productos o servicios? (Económico).....	62
Tabla 22 ¿Qué desafíos económicos cree que enfrentará su empresa en el próximo año y cómo planea abordarlos? (Económico).....	63
Tabla 23 ¿De qué manera las tendencias demográficas y culturales en Ushuaia han influenciado en la estrategia de marketing de su empresa? (Social-cultural).....	64
Tabla 24 ¿Qué cambios en el comportamiento del consumidor ha observado recientemente y cómo han afectado a su empresa? (Social-cultural).....	65
Tabla 25 ¿Qué tecnologías emergentes considera que podrían tener un impacto significativo en su sector en los próximos años? (Tecnológico)	66

Tabla 26 ¿Qué desafíos ha enfrentado su empresa al intentar adoptar nuevas tecnologías y cómo los ha superado? (Tecnológico)	68
Tabla 27 ¿Qué prácticas ecológicas ha implementado su empresa para cumplir con las regulaciones ambientales y cómo han impactado en su operación? (Ecológico)	69
Tabla 28 ¿Cómo considera que el cambio climático puede afectar a su sector en el largo plazo? (Ecológico).....	70
Tabla 29 ¿Qué regulaciones legales han tenido un impacto significativo en las operaciones de su empresa en el último año? (Legal)	71
Tabla 30 ¿Qué medidas ha tomado su empresa para asegurar el cumplimiento con las leyes laborales y regulaciones de salud y seguridad? (Legal)	72
Tabla 31 Análisis FODA de los aspectos internos de las PYMES focalizadas.....	74
Tabla 32 Análisis de brechas según los aspectos PESTEL.....	76

Lista de figuras

Figura 1 Cantidad de empresas empleadoras según su tamaño:.....	26
Figura 2 Evolución de la cantidad de empresas PYMES:	27
Figura 3 Gráfico de barras - Años de operación de las empresas.....	37
Figura 4 Desarrollo de la capacidad de resiliencia:	53

1. Introducción

En el próximo proyecto de investigación, se colocará especial foco en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), un sector que resalta por su urgente necesidad de desarrollar estrategias de gestión eficaces que contrarresten los riesgos asociados con el fracaso empresarial. Esta necesidad se magnifica considerando el papel crucial que desempeñan las Pymes en Argentina, especialmente como pilares del empleo. El análisis abarcará también el ciclo de vida de las Pymes en la región.

Un aspecto distintivo del estudio es el reconocimiento de que estas empresas operan predominantemente dentro de un mercado interno. A pesar de haber demostrado un potencial significativo a lo largo del tiempo, no se ha capitalizado completamente debido a varios desafíos. Un factor crítico en esta dinámica es la alta tasa de mortalidad de las Pymes, particularmente en Ushuaia, Argentina, durante el periodo 2018-2020. Este término se refiere al alto número de empresas que, poco tiempo después de su entrada en el mercado, se ven obligadas a cesar operaciones debido a diversos obstáculos.

En el contexto de Ushuaia, la dependencia del turismo ha exacerbado estos desafíos. Siendo un destino turístico prominente, cualquier disminución en la actividad turística, como la inducida por la pandemia COVID-19, tiene implicaciones directas en la viabilidad de las Pymes. Además, la ubicación geográficamente remota de Ushuaia añade una capa de complejidad en términos de logística y suministro, aumentando los costos operativos y afectando la resiliencia y adaptabilidad de las empresas.

Entre las causas fundamentales de esta alta mortalidad están no solo la ausencia de planificación a largo plazo y la reticencia a adoptar cambios y nuevas tecnologías, sino también la resistencia a la incorporación de conocimientos especializados. Frente a esta realidad, nuestro objetivo es formular estrategias competitivas que disminuyan la propensión al fracaso de las Pymes en Ushuaia, contribuyendo sustancialmente a reducir su mortalidad.

Para la anterior conceptualización, se desea que a través de todo lo mencionado se puedan crear estrategias competitivas que busquen mitigar la exposición al fracaso de las Pymes en Ushuaia y de esta forma, en gran manera, evitar la mortalidad.

2. Planteamiento del Problema

Crear empresas y mantenerse competitivas, no es tarea fácil, y dependiendo de la región puede resultar más complicado y más aun tratándose de un sector tan competitivo.

En Latinoamérica las Pymes son el motor de la sociedad, aprovechando sus recursos y generando una sinergia que se manifiesta en sostenibilidad para sus partes. En la Argentina hay más de 600 mil. Allí mismo, por ejemplo, 15% de la población entre 18-64 años es emprendedor o dueño de un negocio con menos de 3,5 años de antigüedad, según datos del Global Entrepreneurship Monitor. Pero la tasa de fracaso anual es muy alta. (Paulise, S.F.), así mismo: en los países en desarrollo entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años, y la principal razón es que el negocio no es rentable (Destino Negocio, 2015).

Muchas veces se piensa que la crisis de las pymes en Argentina se debe a la situación actual del país, “Pero hay que tener en cuenta que la dificultad para financiarse es sólo uno de los muchos problemas que enfrentan las pymes en nuestro país. Pensemos que la industria argentina viene cayendo desde hace 5 o 6 años, por lo que el motivo no puede asociarse únicamente con la crisis actual, y tampoco en las medidas tomadas por el actual gobierno” (El Cronista, 2018).

Una de las estrategias para enfrentar el problema de la crisis económica actual argentina, es que se han realizado cambios en las leyes de emprendimientos empresariales, tales como:

En la Resolución 519/2018 la Secretaría de Emprendedores y de la pequeña y mediana empresa del Ministerio de Producción, sostiene que la Ley N° 24.467 tiene como objeto promover el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes. (Ministerio de Producción, 2018). De tal manera que se trata de seguir incrementando una cultura del emprendimiento en las regiones y de incentivar la capacidad productiva local.

En la Argentina existen, según datos oficiales, un total de 853,886 Pymes; de las cuales están registradas 404,811. El sector con mayor participación es el agropecuario con un 76.9% y en la provincia de la tierra del fuego hay un total de 3899 pymes, de las cuales están registradas 549, que corresponde a un 14% de ellas (Ministerio de Producción, 2018), lo que también

indica el gran reto de formalizarlas para que puedan contar con el alivio fiscal que ofrece la nueva ley Pyme, entre otros beneficios.

En el caso específico de la provincia de Tierra del fuego, comparada con otras regiones del país, muestra brechas diferenciales que pueden traducirse a una menor capacidad de evolucionar en el ámbito de las pymes.

En un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) en 2020, se encontró que las Pymes en Ushuaia tenían un menor número de empleados que las Pymes en otras regiones de Argentina. El promedio de empleados por Pyme en Ushuaia era de 2,5, mientras que el promedio nacional era de 4,2. Esto se debe a que las Pymes en Ushuaia suelen ser de menor tamaño y operar en sectores con menor demanda de mano de obra (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)., 2020).

La situación de las Pymes en Ushuaia, caracterizada por un menor número de empleados en comparación con el promedio nacional, conlleva consecuencias significativas en diversos ámbitos. Económica y socialmente, esta realidad se traduce en oportunidades laborales limitadas, generando un efecto cascada que incluye una disminución en el consumo general, una posible degradación de la calidad de vida y, en ciertos casos, una emigración creciente de la población en busca de mejores perspectivas. Además, esta escasez de empleo indica una economía potencialmente frágil y poco diversificada, haciéndola susceptible a crisis económicas, especialmente si se sustenta en unos pocos sectores clave.

Por otra parte, también se encuentra que un estudio realizado por la Universidad Nacional de Tierra del Fuego (UNTDF) en 2020, encontró que las Pymes en Ushuaia tenían un menor nivel de ventas que las Pymes en otras regiones de Argentina. El promedio de ventas anuales por Pyme en Ushuaia era de \$10 millones, mientras que el promedio nacional era de \$20 millones. Esto se debe a que las Pymes en Ushuaia suelen operar en mercados más pequeños y con menor poder adquisitivo (Universidad Nacional de Tierra del Fuego (UNTDF)., 2020).

La situación delineada por el estudio de la Universidad Nacional de Tierra del Fuego implica serias repercusiones para las Pymes en Ushuaia. Primero, una precaria estabilidad económica se manifiesta, ya que las ventas reducidas restringen la reinversión empresarial, la expansión comercial y la generación de empleo, poniendo en jaque la solidez económica regional. Segundo, esta dinámica genera un ciclo de oportunidades de trabajo restringidas y, consecuentemente, estancamiento en el progreso social y la inversión en desarrollo

comunitario e infraestructura, lo que afecta negativamente al tejido socioeconómico de la zona. Tercero, la delicada posición de las Pymes, con su limitada diversificación y resiliencia económica, las expone severamente a turbulencias financieras, amplificando los riesgos de deterioro económico y social en tiempos de desafíos económicos a nivel local o internacional.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general:

Determinar estrategias competitivas con el fin de mitigar el riesgo de fracaso de las pymes en Ushuaia, Argentina en el periodo 2018 – 2020.

3.2. Objetivos Específicos:

- Examinar los factores internos actuales que afectan la eficacia operativa de las pequeñas y medianas empresas en Ushuaia, Argentina.
- Analizar factores externos que influyen en la competitividad de las PYMES en Ushuaia Argentina en función de su entorno.
- Proponer acciones y estrategias de competitividad empresarial para las PYMES en Ushuaia, basándose en un análisis detallado en las debilidades y oportunidades de mejora identificadas a través del estudio de los factores internos y externos.

4. Justificación

Las PyMEs Argentinas son grandes dinamizadores del empleo y parte fundamental del Plan Productivo Nacional. Así lo prescriben no solo las políticas nacionales, sino los enfoques de competitividad modernos, donde las economías de los países se fundamentan en la capacidad de las Pymes para generar desarrollo. La Ley PyMEs estimula la competitividad de las PyMEs, simplificando trámites, incorporando un tratamiento impositivo diferencial, fomentando las inversiones y mejorando el acceso al financiamiento. (Tiempo Sur, 2018).

La mejora en la competitividad de las PyMEs tendría un impacto positivo en la economía y la sociedad a largo plazo. Las PyMEs son el motor del crecimiento económico en muchos países, y su fortalecimiento contribuiría a la creación de empleo, la innovación y el desarrollo (Rodríguez, M., & Romero, C., 2020).

Las PyMEs son responsables de una gran parte del empleo en muchos países. En Argentina, las PyMEs generan alrededor del 70% del empleo privado. La mejora en la competitividad de las PyMEs contribuiría a la creación de nuevos puestos de trabajo, lo que ayudaría a reducir el desempleo y la pobreza (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2020).

La revitalización de la competitividad entre las PyMEs se proyecta como un pilar fundamental para el progreso socioeconómico sustentable a largo plazo. Estas empresas, reconocidas como catalizadores cruciales del vigor económico, no solo impulsan la innovación y fomentan la diversidad en el mercado, sino que también constituyen la columna vertebral del empleo, sosteniendo aproximadamente el 70% de las oportunidades laborales en el sector privado en Argentina. Al fortalecer su competitividad, se desencadena un efecto multiplicador: se promueve la estabilidad laboral, se estimula la economía, y se combate de manera efectiva la pobreza y el desempleo. En esencia, un enfoque estratégico que mejore la capacidad competitiva de las PyMEs es sinónimo de un futuro económico próspero, marcando un camino hacia una sociedad más equitativa y una economía más resiliente.

Lo anterior justifica la importancia del tema de investigación, pero quizás la mayor utilidad de este estudio radica en que está enfocado a una de las zonas más marginadas en la geografía del país, pero que aún tiene mucho que aportar, sobre todo ahora con la apertura de nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio, tanto como el afianzamiento de otros sectores como el turismo de esta región del país.

Como también lo demuestran varias investigaciones, entre ellas está la siguiente: Los resultados del estudio muestran que las PyMEs en Ushuaia se enfrentan a una serie de desafíos, entre los que destacan: la alta competencia, la falta de financiamiento y la escasez de mano de obra calificada. Sin embargo, también se identificaron oportunidades de crecimiento, como el desarrollo del turismo y la pesca. (Rodríguez, C., Díaz, M. L., & Fernández, J. P., 2023).

En síntesis, la presente investigación se enfocará en el estudio de las PYMES en Ushuaia Argentina, proponiendo identificar las causas y factores que inciden la competitividad y en el fracaso de las mismas, durante el periodo de 2 años, cuya problemática que se manifiesta actualmente en el país y representa una amenaza para el desarrollo económico del mismo, puesto que son generadoras de trabajo y riqueza.

5. Marco Teórico

5.1. PYMES:

Las PYMES son empresas de tamaño reducido, con un número limitado de trabajadores y activos, que operan en un mercado local o regional. Estas empresas suelen ser propiedad de una o pocas personas y tienen un papel importante en la economía, ya que generan empleo, innovación y desarrollo (Romero-Fernández, M. J., Álvarez-García, M., & Fernández-Cavia, J. M., 2021).

Las pequeñas y medianas empresas constituyen agentes importantes para la reactivación económica y productiva de un país debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingresos, además por sus características de unidades productivas que operan en menor escala que las grandes empresas, su estructura poco rígida y menor tamaño les permite adaptarse más fácilmente para atender segmento específico y diferencias del mercado. (Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A., 2019).

De esta manera, habiendo mencionado la importancia de las PYMES cabe mencionar sobre la clasificación otorgada a las estas. Existe una gran variedad en el mundo de formas de discurrir y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Cada país, tomando en cuenta sus características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base en ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales. (Saavedra G., M L y Hernández C., Y, 2008).

En el caso de Argentina, según (marucalim, 2021), existen diferentes tipos de PYMES, discriminado por límite de facturación anual y cantidad de empleados. A continuación, se muestran los detalles:

Según límite de facturación anual:

- **Micro:**
 - En lo que respecta a la construcción, el tope es de \$24.990.000
 - Para servicios, el límite de facturación de una micro empresa es de \$13.190.000
 - En el rubro comercio, \$57.000.000
 - Para pymes de industria o minería, \$45.540.000

- Para el sector agropecuario, \$30.770.000
- **Pequeñas:**
 - Pymes vinculadas a la construcción tienen un tope de \$148.260.000
 - Para el rubro servicios, el límite de facturación de una pequeña empresa es de \$79.540.000
 - Pymes del sector comercio, \$352.420.000
 - Para industria o minería, \$326.660.000
 - Para el sector agropecuario, \$116.300.000
- **Mediana (Tramo 1):**
 - Empresas medianas del área de la construcción, posee un límite anual de \$827.210.000
 - Si son del sector servicios, es de \$658.350.000
 - Para el comercio, el tope es \$2.588.770.000
 - En lo que respecta a industria o minería, \$2.530.470.000
 - Para el sector agropecuario, \$692.920.000
- **Mediana (tramo 2):**
 - Pymes de la construcción tienen un límite de \$1.240.680.000
 - Para el rubro servicios, el límite de facturación de una mediana empresa es de \$940.220.000
 - Pymes del sector comercio, \$3.698.270.000
 - Para el área de industria o minería, \$3.955.200.000
 - Sector agropecuario, \$1.099.020.000

Según la cantidad de empleados:

- **Micro:**
 - Construcción: 12 empleados
 - Servicios: 7 empleados
 - Comercio: 7 empleados
 - Industria o minería: 15 empleados
 - Agropecuario: 5 empleados
- **Pequeña:**
 - Construcción: 45 empleados
 - Servicios: 30 empleados
 - Comercio: 35 empleados

- Industria o minería: 60 empleados
- Agropecuario: 10 empleados
- **Mediana (tramo 1):**
 - Construcción: 200 empleados
 - Servicios: 165 empleados
 - Comercio: 125 empleados
 - Industria o minería: 235 empleados
 - Agropecuario: 50 empleados
- **Mediana (tramo 2):**
 - Construcción: 590
 - Servicios: 535
 - Comercio: 345
 - Industria o minería: 655
 - Agropecuario: 215

5.2. Importancia de las PYMES en la economía global:

Las PYMES tienen una gran importancia en la economía de cada país, independiente de su razón social, éstas generan empleos, permiten que haya un avance en términos de industrialización de las sociedades, dota de competencias a más personas y permite incentivar la globalización.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las PyMEs son unidades que en muchos países representan más del 90% de las empresas, y en la mayoría de las naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las PyMEs representan más del 50% del Producto Interno Bruto (SAP., 2021). A nivel mundial, son las que generan aproximadamente dos tercios de los empleos, pero en los países de bajos ingresos, producen entre el 80% y 90%. Para 2030, según la Naciones Unidas, se necesitarán 600 millones de empleos para satisfacer la fuerza laboral mundial, por lo que el desarrollo de las PyMEs es un tema primordial, ya que serán quienes otorguen, en su mayoría, estos espacios de trabajo (SAP., 2021).

5.3. Fracaso de las empresas (PYMES):

Según Rincón (2019) La quiebra se define como el resultado de una situación a largo plazo en la que los pasivos totales de una empresa superan el valor de sus activos. Dicha

insolvencia permanente puede estar relacionada con mala gestión administrativa, efectos en la economía, cambios temporales en los mercados y problemas de liquidez y otros factores que afecten el desempeño económico y financiero de la empresa.

Tabla 1 Definiciones de fracaso empresarial:

Autor	Término	Definición
Beaver, 1966	Fracaso	Dificultad para atender deudas (obligaciones financieras)
Altman, 1968	Quiebra	Catalogadas legalmente en quiebra
Correa, Acosta & González, 2003	Quiebra	Patrimonio negativo o quiebra técnica
Somoza & Vallverdú, 2003	Fracaso	Suspensión de pagos, insolvencia financiera declarada.
Martínez, 2003	Fragilidad	La empresa ingresó en un acuerdo de reestructuración de pagos o liquidación obligatoria
Platt & Platt, 2004	Fracaso	Fracaso financiero
Calvo, García & Madrid, 2006	Fracaso	Riesgo financiero alto
Acosta & Fernández, 2007	Fracaso	Quiebra empresarial
Gómez, Torre & Román, 2008	Fracaso financiero	Suspensión de pagos o quiebra legal de acuerdo con la Ley Concursal Española (España)
Rubio Misas, 2008	Quiebra	Patrimonio negativo o quiebra técnica
Mora & González, 2009	Fracaso	Liquidación voluntaria, liquidación obligatoria, acuerdo de reestructuración o concordato
Labatut, Pozuelo & Veres, 2009	Fracaso	Catalogado legalmente en quiebra. Ley Concursal 22/2003 (España)

Arquero, Abad & Jiménez, 2009	Fracaso financiero	Cuando el deudor es incapaz de atender a sus compromisos
Veres, Labatut & Pozuelo, 2010	Fracaso	Calificaciones jurídicas de suspensión de pagos y quiebra. Ley Concursal 22/2003 (España)
Pozuelo, Labatut & Veres, 2010	Fracaso	Calificaciones jurídicas de suspensión de pagos y quiebra
Manzaneque, 2010	Fracaso	Suspensión de pagos o quiebra
Banegas & García, 2010	Fracaso	La existencia de resultados de explotación y/o patrimonio neto negativo durante tres ejercicios consecutivos
Llano, Piñeiro & Rodríguez, 2011	Fracaso financiero/empresas fallidas	Situación concursal o liquidación
Camacho, Salazar & León, 2013	Quiebra o iliquidez	Incapacidad de atender obligaciones financieras a su vencimiento. Suspensión de pagos o concurso de acreedores. Patrimonio neto contable negativo
Pérez, González & Lopera, 2013	Fragilidad	Reorganización, concordato, reestructuración y liquidación
García & Mures, 2013	Fracaso	Suspensión de pagos, quiebra y concurso de acreedores de acuerdo con la Ley Concursal española (España)
Caro, Díaz & Porporato, 2013	Quiebra/crisis financiera	En cesación de pagos con concurso preventivo o pérdidas que absorben sus ganancias o capital

Fuente: Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., & Vera-Colina, M. A. (2015)

5.4. Estrategias que llevan al éxito a las pequeñas y medianas empresas:

5.4.1. Factores internos:

Para determinar las estrategias competitivas y mitigar el fracaso de las pequeñas y medianas empresas, es necesario identificar los aspectos internos que influyen en su desempeño, ya que estos determinan su competitividad.

El éxito de una pequeña y mediana empresa es determinado por el aprovechamiento de los recursos y capacidades que ésta posee y que la enaltecen ante su competencia. Para obtener una ventaja competitiva deben disminuir las amenazas y explotar las capacidades de la empresa. (Rubio, L., & Baz, V., 2015).

Para Koontz & O'Donnell (2013), “la competitividad es la capacidad que tiene la empresa, de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. Si una empresa es lo suficientemente capaz de generar rentabilidad contrastando con sus competidores se puede decir que es competitiva”; lo que conlleva a la posibilidad de que una Pyme sea sostenible, por ello, es fundamental la estructuración de una planeación estratégica, definir el valor agregado del producto o servicio y garantizar el buen funcionamiento de la Pyme mediante un cliente interno capaz de generar valor.

Porter (1985) señala que “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales”

5.4.1.1. Cultura organizacional y recursos humanos:

La cultura organizacional es un factor clave para el éxito de las pymes, ya que puede influir en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados.

La gestión humana y cultura organizacional son conceptos inseparables en cualquier tipo de organización y han sido tratados extensamente en el ámbito académico general, pero no en el caso de las PYMES. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que

está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas. (Uribe, R. I. P., 2003).

Con el pasar del tiempo, el talento humano ha sufrido un proceso de transformación y evolución constante. Décadas atrás se asignaban tareas exclusivas a los colaboradores de cada departamento y sus funciones eran específicas lo que causaba en ellos sensación de monotonía y aburrimiento, muchas veces por la continuidad y repetición de las actividades diarias. Hoy en día, la industria entiende y está consciente que la gestión del humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de tareas, pues implica un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y, como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplan los estándares de calidad requeridos por el mercado y, por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales. (Diaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021)

La productividad laboral es una de las preocupaciones comunes entre los gerentes de la industria moderna, pues el mercado tan competitivo y clientes cada vez más exigentes obligan a la industria a gestionar eficientemente el talento humano de manera que logren desarrollar su máximo potencial en sus puestos de trabajo y que esto, a su vez, redunde en el aumento de la competitividad y productividad global de la organización. Por ende, las políticas institucionales deben estar enfocadas en la satisfacción y bienestar de los *stakeholders* considerándolos como la fuerza de trabajo que permite el logro de los objetivos corporativos. (Diaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021).

5.4.1.2. Gestión financiera:

La gestión financiera efectiva es fundamental para el éxito o fracaso de una pyme, por eso es importante realizar un análisis financiero regular y detallado para evaluar la salud financiera de la empresa.

Lavalle (2017) “define el análisis financiero como la herramienta que nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma”.

Para hacer un uso inteligente de los recursos financieros es necesaria la planificación de uso de los mismos y llevar a cabo una administración eficiente para maximizar los beneficios y

disminuir los costos, A la par encontramos el control de la gestión, otra concepción teórica que en los tiempos actuales pareciera una anacronismo dado el uso de la palabra control, a pesar de la animadversión que la palabra control puede generar en un mundo empresarial tendiente a la globalización, el control de gestión, junto con la planificación y la administración se presentan como una triada poderosa para alcanzar beneficios económicos, mantener esos beneficios y exponenciales o no, debido a que lo exponencial o no de los beneficios dependerá del correcto empleo de estos tres elementos. (Ramírez, A. E. V., León, S. E. P., Ávila, J. A. C., & Ortiz, L. L. M., 2018).

El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que esta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de recursos materiales y de sus instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten. La administración determina los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación organización, ejecución y el control. (Angulo, J. C. R., Masacón, M. R. H., Díaz, P. A. M., Aristega, J. E. M., & Chávez, D. G. N. (2018).

5.4.1.3. Estrategia y planificación:

En la actualidad la importancia de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) juega un papel preponderante para todos tipos de empresas en el cual representa un grado de competitividad y aporta a la economía del país debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingresos. Las Pymes ayudan a buscar que las empresas sean productivas, y que vayan cumpliendo con el plan de estrategia basado en la misión, visión y objetivos lo que permite tener un reflejo hacia el futuro. (Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A., 2019).

Si bien se puede trabajar de forma correcta y con alta eficiencia sin una estructura de control interno definida, creemos que es mejor tenerla para poder obtener mayor productividad. La finalidad de estos estudios es analizar el funcionamiento de las pymes para encontrar herramientas que mejoren la eficiencia y el orden organizacional. Además, es necesario lograr que el empresario pyme cambie sus modelos mentales sobre el control interno (Milici, B., Smith, D., & Tomas, A. (2019).

5.4.2. Factores externos:

Existen varios factores externos que pueden influir en el éxito o el fracaso de una pyme, entre ellos está, las condiciones económicas del país, ya que estos cambios, como la recesión o la inflación puede afectar la demanda de productos o servicios.

En la República Argentina el empresario Pyme debe enfrentarse a una multiplicidad de problemas y dificultades que no existen en otras partes del mundo: inflación periódica, cambio constante de reglas, inseguridad jurídica, abruptas devaluaciones de la moneda, elevada presión tributaria, entre otros. (NIKADO, C. J. G. (2014).

Por tal razón las pymes deben estar preparadas para adaptarse a los cambios en el entorno externo y tomar medidas para mitigar los riesgos. Para ello, es importante realizar un análisis de los factores externos que pueden afectar a la empresa, desarrollar planes de contingencia para hacer frente a los cambios inesperados y mantenerse al día de las últimas tendencias y desarrollos. (Perez, J. B. (2019).

5.4.2.1. Contexto económico:

El contexto económico de un país puede tener un impacto significativo en las pequeñas y medianas empresas (pymes), como se evidencia en el caso de Argentina. La pandemia de COVID-19, por ejemplo, afectó a las pymes al crear un entorno de incertidumbre y desafíos económicos. Las pymes, siendo un motor importante del entramado productivo argentino, sufrieron especialmente debido a la presión tributaria, la inflación, y la volatilidad del tipo de cambio. Estos factores contribuyeron a un entorno empresarial complejo, impulsando a las pymes a adaptarse y replantear sus estrategias de negocio. La digitalización se convirtió en una necesidad, no solo como una opción, para mejorar la eficiencia y la productividad (PricewaterhouseCoopers., 2021).

En 2018, Argentina experimentó una inflación del 47,6% y tasas de interés del 60%, con un aumento del dólar de más del 100%. Estas condiciones económicas adversas llevaron a un aumento en los costos, escasez de financiamiento y disminución de la rentabilidad para las pymes. Sectores como la industria textil, la vitivinicultura y la metalmecánica fueron particularmente afectados. La industria textil, por ejemplo, experimentó una disminución significativa en su actividad, mientras que la industria vitivinícola enfrentó desafíos debido a la depreciación cambiaria y la volatilidad de precios, afectando negativamente tanto a los productores como a las pymes en general (LA NACION, 2019).

5.4.2.2. Regulación y políticas gubernamentales:

Los cambios en las políticas gubernamentales, como impuestos, regulaciones laborales o normativas comerciales pueden tener un impacto significativo en las operaciones y los costos de una pyme, es importante que estas se adapten a los cambios.

El estancamiento productivo en varias regiones del país en las últimas dos décadas, ha sido atribuido recurrentemente a dos orígenes principales: por un lado, consecuencias no deseadas de las políticas macroeconómicas globales, que exceden obviamente los objetivos de una comunidad local y regional, y, por otro lado, a limitaciones y obstáculos estrictamente locales, destacándose en este último caso la baja capacidad empresarial, problemas de financiamiento y la deficiencia de recursos humanos. Diversos instrumentos públicos y acciones de corto plazo, de índole principalmente financiera, fiscal y de política social, facilitaron parcialmente la salida de situaciones de crisis, extendiendo una supervivencia productiva en precarias condiciones competitivas. (Gómez Minujín, G., 2005).

5.5. Contexto Argentino para las PYMES

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el territorio argentino ha pasado por muchos cambios a través de los años, pero evolucionando hasta la actualidad para ser un componente de gran envergadura en el contexto nacional.

Según (Manrique, J., 2008) Las PYMES pasaron por una crisis y evolución desde los años 80, cómo se muestra a continuación en las siguientes etapas:

Contexto de Mercado Cerrado (1945-1989): Entre 1945 y 1975, Argentina experimentó un fuerte proceso de industrialización. Durante el gobierno de Raúl Alfonsín en la década de 1980, la economía argentina operaba en un mercado cerrado, con importaciones limitadas y una competencia predominantemente nacional.

Apertura del Mercado Interno: Con la llegada al poder de Carlos Menem, el mercado interno se abrió abruptamente al mundo globalizado. Esta apertura no dio tiempo a la industria nacional para adaptarse, innovar, aumentar la productividad o capacitar a su personal para enfrentar la competencia internacional.

Desafíos para las PYMES: Las PYMES argentinas enfrentaron múltiples desafíos, como la competencia con productos extranjeros, la falta de experiencia en producción a gran escala y prácticas desleales como el dumping. Además, muchos empresarios no estaban

acostumbrados a competir en un mercado globalizado y carecían de la experiencia necesaria para hacerlo. La apertura del mercado llevó al cierre de muchas PYMES. En la década de 1990, más de 350 mil PYMES desaparecieron.

Renacimiento de las PYMES: Después de la crisis, las PYMES comenzaron a resurgir y se convirtieron en un pilar fundamental de la economía argentina. Con un mercado internacional en crecimiento, especialmente en el sector de alimentos, las condiciones parecían favorables para el renacimiento económico del país. Los empresarios argentinos comenzaron a aprender cómo ser competitivos en el mercado mundial, aumentando su productividad, capacitando técnicos y adoptando tecnologías internas y externas.

Para analizar la situación actual de las PYMES en Argentina se sustenta un análisis realizado por Rampone, M., & Salerno, A. (2021):

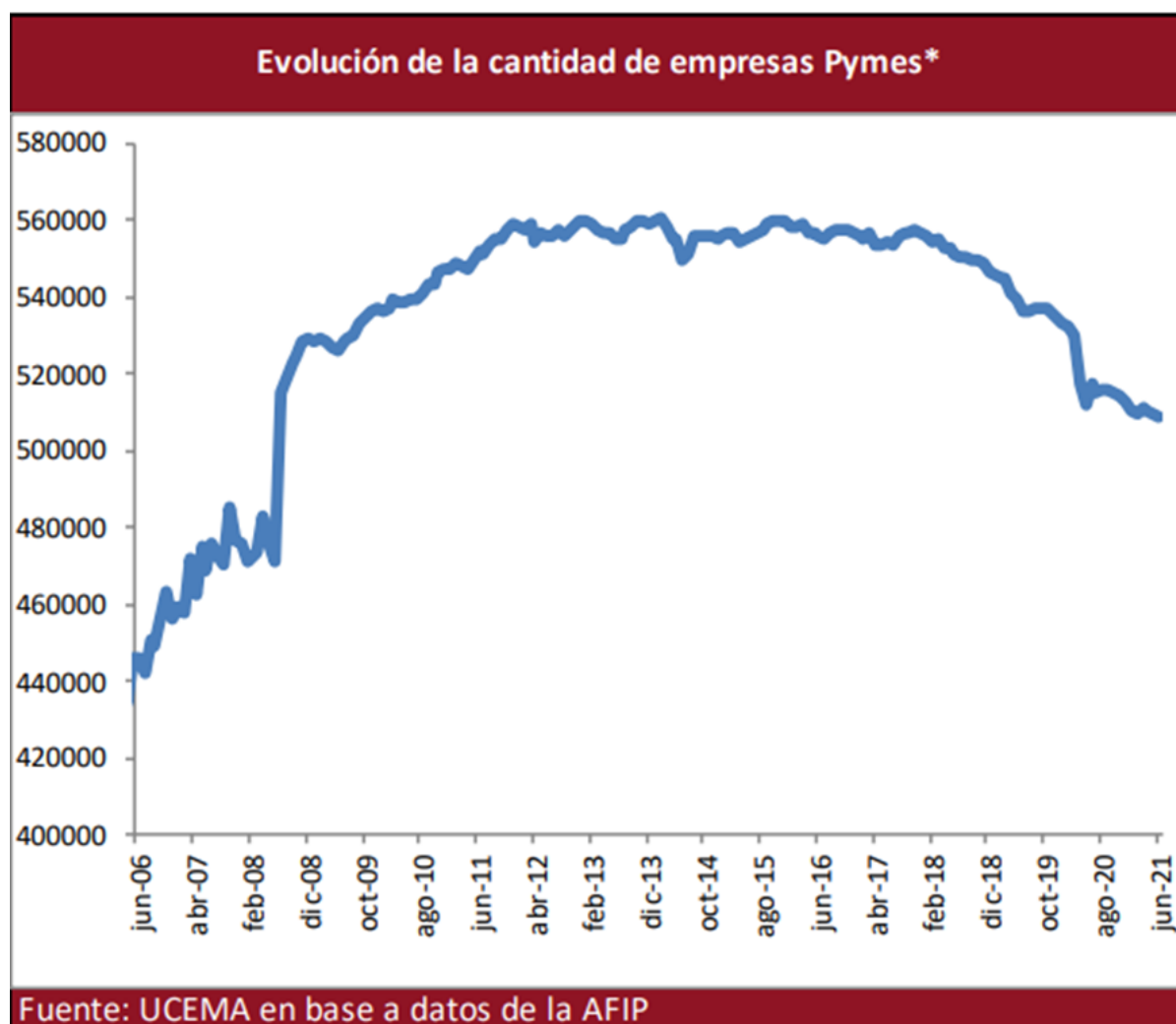
Figura 1 Cantidad de empresas empleadoras según su tamaño:

	jun-21	Var % m/m	Var % a/a	Part. %
Total general	517.769	-0,2%	-1,5%	100,0%
Hasta 100 trabajadores	508.702	-0,2%	-1,6%	98,2%
Más de 100 trabajadores	9.067	-0,5%	3,9%	1,8%

Fuente: UCEMA en base a datos de la AFIP

- A junio de 2021 existen un total de 518.000 empresas registradas en Argentina.
- El 98% del total, son empresas con hasta 100 empleados.

Figura 2 Evolución de la cantidad de empresas PYMES:



Se observa un descenso de la cantidad de Pymes a partir de 2018 que se profundiza luego de la pandemia.

La cantidad de empresas a junio 2021 se encuentra en los niveles de 2008 con un crecimiento poblacional desde 2008 del 15%.

Del análisis anterior se puede rescatar el gran impacto que generó la pandemia mundial del 2019 (covid-19), en el cual se evidencia un decrecimiento económico (no solo en Argentina, sino a nivel mundial), del cual no se ha podido reponer la economía nacional.

5.5.1. Políticas gubernamentales y su impacto en las PYMES (Argentina)

Las políticas gubernamentales de los países con relación a las empresas buscan establecer directrices para la sinergia entre estado y empresa, pero también existen políticas que brindan auxilios a estas, para su crecimiento y estabilidad.

En el año 2019-2020, el mundo enfrentó una pandemia (COVID-19), que obligó al ser humano a aislarse para preservar las vidas, y todos los sistemas que componen la civilización humana, tuvieron un impacto negativo. Argentina se ha enfrentado a la pandemia del COVID-19 en una coyuntura compleja después de dos años de recesión y un cambio de gobierno que supone por sí mismo una serie de cambios institucionales y estratégicos. En este escenario, el enfoque para impulsar el desarrollo productivo pone especial atención en los diferentes actores (trabajadores, cooperativas, emprendedores, grandes empresas y las mi pymes) y busca impulsar iniciativas que reconozcan estrategias diferenciadas y al mismo tiempo mantengan un carácter transversal, promoviendo la articulación entre el sector público y privado (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Argentina declara emergencia pública en materia sanitaria, económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social, a través de la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley 27.541 del 23 de diciembre de 2019); y la amplía con el Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020 del 12 de marzo por el plazo de un año. (Heredia, A., & Dini, M., 2021).

Este programa engloba varias medidas de asistencia: i) la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino; ii) la asignación compensatoria del salario; iii) créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos; iv) créditos a tasa subsidiada; y v) el incremento de las prestaciones al Sistema integral de prestaciones por desempleo. (Heredia, A., & Dini, M., 2021).

En base al mapeo realizado por la CEPAL (comisión económica para américa latina y el caribe) sobre las medidas que han implementado los países de la región para apoyar a las mi pymes en el marco de la emergencia del COVID-19 (CEPAL, 2020), se ha realizado una actualización y depuración de la información, tomando en cuenta la constante evolución de la pandemia. En este sentido, para Argentina se puede resaltar un total de 24 medidas hasta diciembre de 2020. (Heredia, A., & Dini, M., 2021).

5.6. Ushuaia: Panorama económico y empresarial:

El panorama económico y empresarial de Ushuaia, la ciudad más austral del mundo, se caracteriza por su fuerte dependencia del turismo y la industria naval. Ushuaia es un importante destino turístico debido a su ubicación única y atractivos naturales, como el Parque Nacional Tierra del Fuego y los cruceros que visitan la Antártida. El turismo genera

una gran cantidad de empleos y oportunidades de negocio en Ushuaia, desde hoteles y restaurantes hasta agencias de turismo y tiendas de souvenirs. Además, la ciudad cuenta con un puerto que recibe numerosos cruceros, lo que impulsa el comercio y la economía local. En cuanto a la industria naval, Ushuaia alberga astilleros y empresas relacionadas con la construcción y reparación de barcos. Esto se debe a su ubicación estratégica cerca de las rutas marítimas hacia la Antártida.

El crecimiento demográfico que experimenta desde hace 30 años la Patagonia, en general, y Ushuaia, en particular, se debe fundamentalmente a los aportes migratorios de distintos orígenes. La población proveniente de grandes centros urbanos como Buenos Aires, Córdoba y Rosario, así como población migrante de países limítrofes, principalmente de Chile, tuvieron y tienen un rol fundamental en este proceso. Este crecimiento demográfico generó diversas transformaciones socioeconómicas a partir del surgimiento de nuevos sectores y actividades económicas, produciendo una mayor diversificación del aparato productivo y tecnológico. Esas transformaciones han ejercido fuerte influencia en la conformación de una estructura social regional que presenta ciertas características compartidas con áreas desarrolladas y estratos sociales medios y medios altos, y otras con ciertas vulnerabilidades crecientes, demostrando cierta heterogeneidad estructural. (Capuano, A., Cohen, C., Hermida, M., Morgavo, M., & Arqueros, M., 2020).

En resumen, el panorama económico y empresarial de Ushuaia se basa en el turismo y la industria naval. Aunque existen desafíos, la ciudad sigue siendo un destino atractivo para los visitantes y un lugar de oportunidades para los emprendedores y las empresas locales.

5.6.1. Características socioeconómicas de Ushuaia.

Ushuaia se caracteriza por varias actividades socioeconómicas, entre ellas están:

Turismo: Ushuaia es un importante destino turístico debido a su ubicación geográfica única como "ciudad del fin del mundo". El turismo es una parte fundamental de la economía local, atrayendo a visitantes de todo el mundo interesados en la belleza natural, la fauna marina y las actividades al aire libre. El turismo impulsa la generación de empleo, la creación de empresas y el desarrollo de infraestructuras turísticas en la región.

Industria: Ushuaia cuenta con una sólida base industrial, especialmente en el sector marítimo y pesquero. La industria pesquera desempeña un papel crucial en la economía local,

con empresas dedicadas a la pesca de especies como la centolla, merluza negra y el krill antártico. Además, la ciudad también cuenta con una industria forestal y manufacturera en constante crecimiento.

Actividades portuarias: El Puerto de Ushuaia es uno de los principales puertos de la región, brindando servicios de carga y descarga, así como el abastecimiento de buques que se dirigen a la Antártida. Las actividades portuarias contribuyen significativamente a la economía local y ofrecen oportunidades laborales.

Investigación científica y tecnológica: Ushuaia es un centro de investigación científica y tecnológica debido a su proximidad a la Antártida. Varias instituciones y proyectos de investigación relacionados con el estudio del clima, la biodiversidad y la preservación del medio ambiente tienen sede en la ciudad.

Servicios públicos y comercio: Ushuaia cuenta con una amplia gama de servicios públicos y comerciales que atienden a la población local y a los turistas. Hay una variedad de establecimientos comerciales, hospitales, escuelas, universidades y servicios básicos disponibles para satisfacer las necesidades de la comunidad. Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa de la Nación. (2022, Noviembre)

5.6.2. Sectores predominantes y su relación con las PYMES.

Ushuaia, la ciudad más grande de la provincia de Tierra del Fuego en Argentina, cuenta con varios sectores económicos predominantes que tienen relación con las pymes (Pequeñas y Medianas Empresas). Algunos de estos sectores incluyen:

Turismo: Ushuaia es un importante destino turístico, conocido por su belleza natural y actividades al aire libre. Las pymes en esta ciudad a menudo se dedican a la hostelería, agencias de viajes, excursiones, y servicios relacionados con el turismo.

Pesca: La pesca es una industria importante en Ushuaia. Muchas pymes se dedican a la pesca comercial, procesamiento de pescado y mariscos, y actividades relacionadas con esta industria.

Agricultura y ganadería: Aunque en menor medida que otras regiones, la agricultura y la ganadería también son parte de la economía local. Las pymes pueden estar involucradas en la producción y comercialización de productos agrícolas y ganaderos.

Comercio minorista: Ushuaia es un centro comercial importante en Tierra del Fuego, y las pymes se dedican al comercio minorista, vendiendo una variedad de productos, desde souvenirs hasta alimentos y vestimenta.

La relación entre estas industrias y las pymes se refleja en la creación de empleo, la promoción del desarrollo local y la contribución a la economía regional. Las pymes desempeñan un papel fundamental en el tejido económico de Ushuaia, brindando una amplia gama de productos y servicios a los residentes y a los visitantes que llegan a la ciudad.

5.6.3. Desafíos regionales específicos para las PYMES.

Las pymes en regiones como Ushuaia, que se caracterizan por su ubicación geográfica particular y sus desafíos específicos, enfrentan una serie de desafíos regionales específicos, que pueden incluir:

Distancia y aislamiento geográfico: Ushuaia se encuentra en el extremo sur de Argentina, lo que dificulta el acceso a suministros y mercados. Las pymes pueden enfrentar costos logísticos más altos y tiempos de entrega más largos.

Clima extremo: Las condiciones climáticas adversas, como el frío y la nieve, pueden afectar la operación de las pymes, especialmente en actividades como el turismo y la pesca.

Dependencia del turismo estacional: En el caso de las pymes relacionadas con el turismo, la estacionalidad es un desafío importante. Deben adaptarse para afrontar las fluctuaciones de demanda a lo largo del año.

Condiciones laborales y costos salariales: Las diferencias salariales en regiones remotas pueden afectar la capacidad de las pymes para contratar y retener empleados. Además, las regulaciones laborales específicas pueden ser un desafío.

Acceso a financiamiento: La disponibilidad de financiamiento puede ser más limitada en regiones remotas, lo que puede dificultar el crecimiento y desarrollo de las pymes.

Conectividad y acceso a tecnología: La infraestructura de conectividad y acceso a tecnología pueden ser deficientes en regiones remotas, lo que afecta la capacidad de las pymes para competir en línea y mantenerse actualizadas.

Regulaciones y trámites aduaneros: Las empresas que importan y exportan pueden enfrentar trámites aduaneros y regulaciones más complejas debido a su ubicación geográfica y a la proximidad de las fronteras internacionales.

Desafíos medioambientales y sostenibilidad: Dada la importancia del entorno natural en la región, las pymes deben enfrentar desafíos en términos de regulaciones medioambientales y la necesidad de operar de manera sostenible.

Para superar estos desafíos, las pymes en regiones remotas como Ushuaia puede buscar apoyo gubernamental, participar en redes empresariales locales, diversificar sus ofertas, y adaptar estrategias de adaptación específicas para su contexto regional.

5.7. Importancia de la adaptabilidad y resiliencia empresarial:

La adaptabilidad y la resiliencia empresarial son dos cualidades clave para el éxito a largo plazo de una empresa. Aquí hay algunas razones por las que son importantes.

Cambios del entorno: Los mercados y entornos empresariales están en constante evolución. Las empresas que son adaptables pueden ajustarse rápidamente a nuevas condiciones, como cambios en la demanda del consumidor, regulaciones gubernamentales o avances tecnológicos.

Supervivencia: La capacidad de adaptarse a situaciones difíciles, como crisis económicas o desastres naturales, es esencial para la supervivencia de una empresa. La resiliencia empresarial le permite superar obstáculos y mantenerse en funcionamiento.

Ventaja competitiva: Las empresas que son ágiles y pueden adaptarse más rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado suelen tener una ventaja competitiva sobre sus competidores menos adaptables.

Innovación: La adaptabilidad fomenta la innovación, ya que las empresas que están abiertas al cambio son más propensas a buscar y adoptar nuevas ideas y tecnologías.

Satisfacción del cliente: Las empresas que se adaptan a las necesidades cambiantes de los clientes son más propensas a retener y atraer nuevos clientes, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y lealtad a la marca.

6. Metodología

El enfoque de investigación a través del cual abordaremos el tema a estudiar es cualitativo y cuantitativo, es decir es un enfoque mixto, donde desarrolla un proceso inductivo, de lo particular a lo general, explorando, describiendo, construyendo la hipótesis y en consecuencia aplicando teorías y recogiendo información para sistematizarla y analizarla.

El diseño de investigación será descriptiva explicativa, teniendo en cuenta que lo que nos proponemos investigar son las causas de fenómenos empresariales como lo es la competitividad de las pymes, la mortalidad de estas empresas y su posibilidad de sostenibilidad.

La herramienta como instrumento de recolección de información que utilizamos en la presente investigación es la encuesta aplicada a empresas de la región de Ushuaia para dar respuesta a los objetivos planteados.

7. Desarrollo

7.1. Examinar los factores internos actuales que afectan la eficacia operativa de las pequeñas y medianas empresas en Ushuaia, Argentina.

En aras de darle cumplimiento al primer objetivo, se seleccionaron una serie de aspectos y se realizó una encuesta a 9 Pymes de la región, para analizar cómo están funcionando estas actualmente.

Los aspectos mencionados anteriormente se seleccionaron según las premisas del experto en estrategia empresarial y competitividad, Michael Porter, específicamente en sus libros, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” y “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Cabe resaltar que los aspectos no se extrajeron literalmente, sino que se desglosaron desde las ideas de los mencionados por Porter. Estos aspectos fueron:

- Gestión y organización
- Recursos humanos
- Finanzas
- Tecnología
- Cultura organizacional y comunicación
- Planificación y estrategia
- Adaptabilidad y resiliencia
- Satisfacción del cliente y calidad

A continuación, se muestran las preguntas consignadas en la encuesta, con sus respectivas respuestas y un análisis, al final, se realizará un magno resumen en el que se engloban las observaciones que dan cumplimiento al primer objetivo de esta investigación.

Nombre de la empresa: Para no exponer la información sobre el funcionamiento internos de las pymes encuestadas el nombre se omitirá y se identificaran con los numerales del 1-9.

Tabla 2 Industria a la que pertenece:

Empresa	Industria
1	Turismo

2	Venta de indumentaria
3	Automotriz
4	Salud
5	Turismo
6	Comercio
7	Panificación
8	Automotriz
9	Servicios (Alquiler de autos)

Fuente: Elaboración propia

Diversidad sectorial: Las PYMES encuestadas pertenecen a una variedad de industrias, incluyendo turismo, venta de indumentaria, autopartes, salud, entre otras. Esta diversidad indica que Ushuaia tiene un tejido empresarial heterogéneo, lo que puede influir en la dinámica económica de la región.

Tabla 3 Cantidad de empleados:

Empresa	Cantidad
1	1
2	70+
3	4
4	3
5	5
6	70
7	26
8	11

9	3
---	---

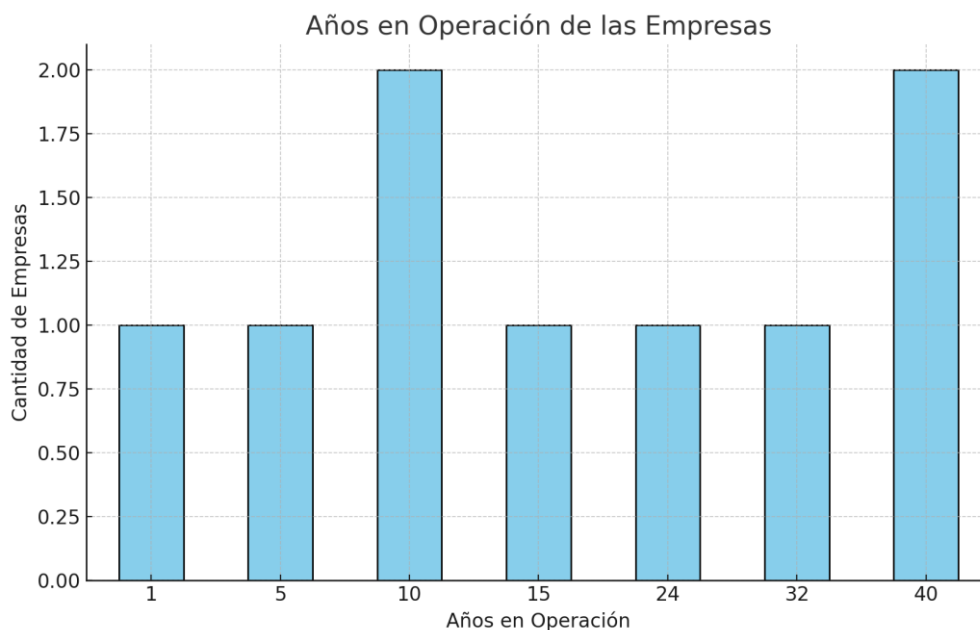
Fuente: Elaboración propia

De la cantidad de empleados se puede afirmar que se encuestaron 7 micro-empresas y 2 pequeñas empresas.

Tabla 4 Años de operación de la empresa:

Empresa	Años de operación
1	24
2	10
3	40
4	5
5	1
6	40
7	32
8	15
9	10

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Gráfico de barras - Años de operación de las empresas

Fuente: Elaboración propia

Estas estadísticas sugieren que hay una amplia gama de madurez entre las empresas encuestadas, desde *startups* hasta empresas bien establecidas. Esta diversidad puede implicar diferencias significativas en la experiencia, la resistencia y la acumulación de recursos, así como en la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

Tabla 5 ¿Cómo describiría la estructura organizacional de su empresa (ej. jerárquica, plana, matricial)? (Gestión y organización)

Empresa	Respuesta
1	Matricial
2	Jerárquica
3	Jerárquica
4	Jerárquica
5	Jerárquica
6	Jerárquica

7	Plana
8	Jerárquica
9	Plana

Fuente: Elaboración propia

Estructura jerárquica: En la mayoría de las empresas estudiadas (seis en total), se observó una estructura organizacional jerárquica. Esto denota una inclinación hacia un enfoque de gestión más convencional, caracterizado por múltiples niveles de autoridad y una cadena de mando definida. Este modelo, bastante extendido en el ámbito empresarial, sugiere una preferencia por mantener un orden claro y definir con precisión los roles y responsabilidades.

Estructura matricial y plana: Por otro lado, una de las empresas reportó tener una estructura organizacional de tipo matricial, mientras que dos indicaron operar bajo una estructura plana. La estructura matricial se caracteriza por su flexibilidad, permitiendo a los empleados reportar a más de un superior o participar en diversos proyectos de manera simultánea, lo que puede resultar ventajoso para la colaboración y la eficiencia en proyectos específicos. En contraste, la estructura plana se distingue por tener menos niveles jerárquicos y promover una mayor cercanía entre la dirección y los empleados.

Esta diversidad en las estructuras organizacionales de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Ushuaia refleja variaciones en cómo estas compañías se estructuran y administran internamente. Aunque la mayoría se inclina por un modelo jerárquico tradicional, algunas parecen estar experimentando o adoptando estructuras más flexibles, como las matriciales o planas. Estas diferencias podrían tener un impacto significativo en la manera en que estas empresas se adaptan a cambios en el mercado, gestionan su personal y toman decisiones estratégicas.

Tabla 6 ¿Qué sistemas de gestión utiliza actualmente en su empresa? (ej. ERP, CRM)? (Gestión y organización)

Empresa	Respuesta
1	Booking
2	Ninguna de las anteriores

3	Sistema de gestión
4	Ninguna de las anteriores
5	Sistemas de Google
6	TANGO
7	Ninguna de las anteriores
8	CRM
9	TSD sistema de franquicia

Fuente: Elaboración propia

Sin sistemas específicos: Tres empresas mencionaron que no utilizan ninguno de los sistemas de gestión tradicionales (como ERP o CRM). Esta respuesta sugiere que estas empresas podrían estar operando con procesos más manuales o con sistemas menos estructurados, lo que podría afectar su eficiencia operativa y capacidad para escalar o adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Sistemas específicos nombrados:

1. Booking
2. Sistema de gestión genérico
3. Sistemas de Google
4. TANGO
5. CRM
6. TSD Sistema de franquicia

Este conjunto diverso de respuestas refleja que las PYMES en Ushuaia están utilizando una variedad de sistemas de gestión, desde herramientas específicas para ciertas industrias hasta soluciones más generales como CRM o sistemas basados en Google. La elección del sistema de gestión parece estar influenciada por la naturaleza del negocio, el tamaño de la empresa y sus necesidades específicas. Sin embargo, el hecho de que varias empresas no utilicen sistemas de gestión reconocidos sugiere una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y la gestión de datos mediante la adopción de tecnologías más avanzadas.

Tabla 7 ¿Qué métodos utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados? (Recursos humanos)

Empresa	Respuesta
1	Encuestas - valoraciones
2	Planilla de evaluación mensual
3	Resultados vs objetivos
4	Ninguno
5	Porcentaje de ventas/contacto, evaluación de satisfacción de clientes.
6	Ventas mensuales
7	Solo visual
8	Utilizamos un sistema de puntuación interna en base a objetivos logrados con un incentivo a fin de año.
9	Meritocráticos

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas a la pregunta sobre los métodos de evaluación del desempeño de los empleados revelan una diversidad notable en las prácticas de gestión de recursos humanos entre las PYMES de Ushuaia. Esta variedad sugiere que las empresas están adoptando enfoques que mejor se ajustan a sus necesidades específicas, industrias y culturas organizacionales. Algunos aspectos clave incluyen:

Enfoques cuantitativos y cualitativos: Las empresas utilizan tanto métodos cuantitativos (como ventas mensuales, porcentajes de ventas/contacto) como cualitativos (encuestas, valoraciones) para evaluar a sus empleados. Esto refleja un equilibrio entre medir resultados tangibles y valorar aspectos más subjetivos del desempeño laboral.

Flexibilidad y personalización: La diversidad de métodos utilizados indica una flexibilidad y personalización en la gestión de recursos humanos. Las empresas parecen estar eligiendo y

adaptando métodos de evaluación que mejor se ajusten a sus necesidades específicas, lo que puede ser un factor crucial en la gestión efectiva del personal.

Áreas de mejora: La presencia de una empresa que no utiliza ningún método estructurado para la evaluación del desempeño señala una oportunidad para mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos. Implementar métodos de evaluación puede ayudar a las empresas a identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora entre sus empleados, lo cual es fundamental para el crecimiento y la eficiencia operativa.

Tabla 8 ¿Cuenta con programas de capacitación y desarrollo para sus empleados?

(Recursos humanos)

Empresa	Respuesta
1	Los propuestos por las instituciones gubernamentales
2	Si. 2 veces al año se realizan capacitación en tecnicidad en la indumentaria, en ventas, etc.
3	No
4	Ninguno
5	No
6	No
7	No
8	Por el momento únicamente capacitaciones en la utilización de nuestro sistema de gestión que es SIAC, próximamente vamos a implementar capacitaciones en atención al público para vendedores y personal administrativo.

9	Capacitaciones online para franquiciados
---	--

Fuente: Elaboración propia

En general, las respuestas sugieren que mientras algunas PYMES en Ushuaia reconocen la importancia de los programas de capacitación y desarrollo para sus empleados y han implementado estrategias específicas para ello, existe un número significativo de empresas que no cuentan con tales programas. Esto presenta una oportunidad para que estas empresas consideren implementar o expandir sus iniciativas de capacitación y desarrollo, lo cual puede ser crucial para mejorar las habilidades de sus empleados, aumentar la productividad y adaptarse mejor a los cambios en el mercado y la tecnología.

En términos generales de recursos humanos (RRHH), el éxito de las empresas en sus mercados de referencia, es el resultado de las actuaciones de sus participantes frente a su normativa, cómo asimilan las políticas y llevan a cabo sus procedimientos, eso le imprime un alto nivel de complejidad dada la diversidad de imaginarios, experiencias y saberes que confluyen al interior de ellas conjugadas por todos sus miembros y capitalizadas en beneficio de su productividad (Ganotakis y Love, 2012). Por ello es de suma importancia que las PYMES no escatimen esfuerzos para potenciar su componente humano. Por lo anterior, se necesitan equipos de trabajo que se adapten con prontitud a los cambios que plantea cada escenario de actuación, y acepten el compromiso de impulsar a las empresas a la nueva dinámica del mercado, en el que la estrategia para generar valor sea asumida por gente motivada que la desarrolle a partir de sus competencias, habilidades, técnicas y por supuesto su conocimiento (Simancas, 2012).

Tabla 9 ¿Qué métodos o herramientas utiliza para la gestión financiera de su empresa (ej. software de contabilidad, análisis financiero periódico)? (Finanzas)

Empresa	Respuesta
1	Excel
2	Software de Contabilidad
3	Software de Contabilidad
4	Software de Contabilidad

5	Análisis financiero Periódico
6	Ninguno de los anteriores
7	Contador
8	Software de Contabilidad
9	Excel

Fuente: Elaboración propia

Uso de software de contabilidad: Cuatro empresas indicaron que utilizan software de contabilidad para la gestión financiera. Este es un enfoque común y efectivo, ya que los softwares especializados pueden ofrecer una gestión precisa y automatizada de las finanzas, facilitando el seguimiento de ingresos, gastos, y la preparación de informes financieros.

Dependencia de Excel: Dos empresas mencionaron el uso de Excel para la gestión financiera. Aunque Excel es una herramienta versátil y ampliamente accesible, su uso puede ser más propenso a errores y menos eficiente que los softwares especializados, especialmente para empresas con operaciones financieras más complejas.

Análisis financiero periódico: Una empresa destacó la realización de análisis financiero periódico. Este método implica un enfoque sistemático y regular en la revisión de la salud financiera de la empresa, lo que es crucial para la toma de decisiones informadas y la planificación a largo plazo.

Ausencia de métodos estructurados: Una empresa indicó no utilizar ninguno de los métodos o herramientas tradicionales para la gestión financiera. Esta respuesta podría reflejar una falta de procesos estructurados en la gestión financiera, lo que podría aumentar el riesgo de errores y dificultar el análisis financiero efectivo.

Uso de servicios de contabilidad externos: Una empresa mencionó la utilización de un contador para la gestión financiera. Esto sugiere una dependencia de expertos externos para la gestión financiera, lo cual puede ser una solución efectiva para empresas que prefieren externalizar esta función a especialistas.

La adecuada gestión financiera en las PYME consiste en buscar autonomía, es decir, la autosuficiencia en cuanto a recursos financieros, generar los ingresos suficientes para financiar las compras de materia prima, maquinaria y equipo, terreno, gastos administrativos

y otros, contar con una buena capacidad de pago a los proveedores a corto plazo como consecuencia de una correcta aplicación de recursos y que, además, genere el rendimiento suficiente para financiar su crecimiento (Anzola, 2010).

La ausencia de herramientas o técnicas para la gestión financiera, pueden exponer a las empresas a tener procesos poco precisos y a improvisar medidas de contingencia en caso de desbalances y procesos financieros, y a largo plazo una quiebra.

Tabla 10 ¿Cómo maneja los flujos de caja y la liquidez en su empresa? (Finanzas)

Empresa	Respuesta
1	Bancariamente
2	No responde
3	con ayuda de hojas de cálculo
4	No responde
5	El negocio tiene liquidez constante. Por lo cual, una vez saldados los cargos fijos re invertimos en el negocio aumentando nuestro capital.
6	Recaudo mensual de las ventas realizadas
7	Lo manejamos nosotros
8	Utilizo un software contable donde anexamos a diario los ingresos y egresos que se van llevando en la empresa.
9	Mediante planillas de Excel

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas muestran que mientras algunas empresas en Ushuaia utilizan métodos estructurados y tecnológicos para gestionar sus flujos de caja y liquidez, otras dependen de métodos más manuales o de la gestión interna. La variedad en los enfoques refleja diferencias en recursos, tamaño de las empresas y preferencias en la gestión financiera. Para algunas empresas, puede haber oportunidades para mejorar su gestión financiera mediante la adopción de herramientas más avanzadas y automatizadas.

De lo anterior, García, Gálvez y Maldonado (2016), indican que la alta tasa de mortalidad de las compañías se da primordialmente por una baja aplicación de elementos y formas de análisis de datos financieros (Laiton Sandra, 2018). Como indicaron Saavedra y Espíndola (2016), sin un plan estratégico que integre los aspectos financieros del negocio, será difícil lograr lo que están tratando de hacer.” “La estrategia y las finanzas son dinámicas, cambiantes, en constante revisión y revisión. (Quijano RA, 2015). Saavedra, Tapia y Aguilar (2016), considera que los emprendedores, en lugar de tomar decisiones basadas en fórmulas de análisis financiero, prueban de forma empírica algunas cuentas que consideren correctas sin usar una fórmula financiera acorde (Agudelo, E. J. & Palacio, J. A., 2022).

Tabla 11 ¿Qué desafíos ha enfrentado su empresa en la adopción de nuevas tecnologías? (Tecnología)

Empresa	Respuesta
1	Penetrar en nuevos segmentos y mercados
2	Sigue gestionando la incorporación de las mismas
3	adaptarse a las relaciones a través de redes sociales
4	Ceros desafíos
5	Capacitaciones en administración de redes y publicidad digital
6	Utilizando las redes sociales y telefónicas

7	Aumento de producción
8	La principal es la adaptación a las nuevas Tic's y sobre todo el moverse en un mundo netamente digital, inserción de empresas tercerizadas en el manejo de las redes sociales.
9	Difícil

Fuente: Elaboración propia

Diversidad de desafíos: Las respuestas reflejan una amplia gama de desafíos, desde la adaptación a las redes sociales hasta la gestión continua de la tecnología.

Necesidad de capacitación y adaptación: Se destaca la importancia de la capacitación en tecnologías digitales y la adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas.

Impacto en operaciones y mercado: Algunos desafíos están directamente relacionados con el impacto operativo y de mercado que tienen las nuevas tecnologías.

Con la penetración de las TIC en todos los ámbitos, sumado a la globalización, así como a los cambios políticos, sociales y económicos; las empresas, sin importar su tamaño, se han visto en la necesidad de adaptarse, innovar y adoptar estrategias acertadas con el objeto de crear valor para sobrevivir y prosperar en los nuevos mercados altamente competitivos, de rápido crecimiento y constante cambio que se han generado en la economía del siglo XXI. De tal manera, el éxito empresarial descansa en la capacidad organizativa de pronosticar y reaccionar a las exigencias de estos mercados, por lo que un factor clave de dicho éxito es la flexibilidad, entendida como la capacidad del empresario de adaptarse de manera acelerada a los cambios que se demandan para competir y responder más rápido que sus competidores (Flores & González, 2009).

En el caso de las PyMEs, las estadísticas de la OECD/CAF (2019), indican que representan el 99,50% de las empresas de América Latina y el Caribe, favoreciendo el 60,00% del empleo productivo formal con el aditivo de enfrentarse al sector informal y una significativa brecha de productividad frente a las grandes corporaciones, en consecuencia, con el paso del tiempo

se han visto obligadas a innovar. Esta innovación puede darse en diversas dimensiones, ya sea a partir de la forma de comercializar un producto, los procesos de fabricación o servicios en general; organizativamente presentan estructuras creativas que promuevan el mejor desempeño de los empleados, además de la aplicación de marketing ingenioso para garantizar su permanencia en los nuevos mercados cada vez más cambiantes (Huguett, 2017),

Tabla 12 ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa? (Cultura organizacional y comunicación)

Empresa	Respuesta
1	Es unipersonal
2	Buena
3	Enfocada en la atención al cliente.
4	Mala organización
5	Nos enfocamos en generar un ambiente de trabajo en equipo
6	No responde
7	Amena
8	Sigue en desarrollo ya que al día nos encontramos expandiendo cada departamento y en la búsqueda de personal calificado para la delegación de responsabilidades y manejo del personal
9	Jefe. Encargada. Empleados

Fuente: Elaboración propia

Diversidad en la cultura organizacional: Existe una gran diversidad en cómo las empresas perciben y describen su cultura organizacional.

Importancia del enfoque en el cliente y trabajo en equipo: Algunas empresas destacan la importancia de centrarse en el cliente y fomentar un ambiente de trabajo en equipo.

Evolución de la cultura organizacional: Algunas PYMES están en un proceso de desarrollo y adaptación de su cultura organizacional, buscando mejorar la gestión y la eficiencia.

Esta variedad en las percepciones sobre la cultura organizacional puede ser un factor importante a considerar al desarrollar estrategias para mejorar la eficacia operativa y la competitividad de las PYMES en Ushuaia, Argentina.

De esta manera se expone lo planteado por Uribe, R. P. (2007), diversos estudios acerca del tema han demostrado que la gestión humana y la cultura organizacional que rodea al trabajador inciden en la productividad en la salud física y mental y especialmente en la generación de relaciones humanas armónicas con sus compañeros, sus jefes, su familia y la comunidad en general. Cuando en la empresa se practica una dirección preocupada por la producción y en igual medida por las necesidades de los empleados, comunicativa y abierta se dará a todos los integrantes la misma posibilidad de ser novedosos, creativos, y de estar dispuestos a aprender y a compartir sus conocimientos, porque el bienestar finalmente se proyecta en el producto que se entrega o en el servicio que se presta.

Tabla 13 ¿Qué canales de comunicación interna utiliza en su empresa y cómo evalúa su efectividad? (Cultura organizacional y comunicación)

Empresa	Respuesta
1	El constante contacto diario con los huéspedes, la facilitación de atmósfera de transferencia
2	Mail, celular
3	WhatsApp
4	WhatsApp
5	Al ser una empresa pequeña, basta con una comunicación directa o a través del mail para resolución o planificación de gestiones.
6	Chat, mail, telefónica y presencial (bueno)
7	Presencial
8	Por el momento únicamente grupos de WhatsApp y Gmail para cada departamento interno

9	Computadora, celular corporativo
---	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Preferencia por canales digitales y directos: Existe una preferencia notable por canales de comunicación digitales, como WhatsApp y email, así como por la comunicación presencial en empresas de menor tamaño.

Necesidad de mejor evaluación: La evaluación de la efectividad de estos canales parece ser un área menos desarrollada, lo que podría ser una oportunidad para mejorar la comunicación interna (esta afirmación se extrae del hallazgo de que ninguna empresa respondió la segunda parte de la pregunta “y cómo evalúa su efectividad”).

Adaptabilidad según el tamaño de la empresa: Los canales de comunicación parecen adaptarse al tamaño y estructura de las empresas, sugiriendo una necesidad de soluciones personalizadas en estrategias de comunicación interna.

Estos hallazgos pueden ser útiles para proponer mejoras en los canales de comunicación interna de las PYMES en Ushuaia, enfocándose en la eficacia, adaptabilidad y evaluación continua.

Tabla 14 ¿Qué procesos de planificación estratégica tiene implementados en su empresa? (Planificación y estrategia)

Empresa	Respuesta
1	Son procesos simples y dinámicos, basados en la evolución de mercados similares de referencia
2	No responde
3	No responde
4	Ninguna
5	El proyectado mensual nos permite tener un control del alcance de objetivos, evaluación de resultados mensual; la inversión constante en medios publicitarios.

6	Conservación y captación de clientes
7	Ninguna
8	Estamos observando con claridad diferentes factores de acción en los campos de ventas y fidelización de clientes independientes y corporativos.
9	Páginas web, folletería

Fuente: Elaboración propia

Diversidad en la planificación estratégica: Existe una notable diversidad en la adopción y tipo de procesos de planificación estratégica entre las PYMES.

Necesidad de estructuración mejorada: La falta de procesos formalizados en algunas empresas sugiere una oportunidad para mejorar la estructuración y formalización de la planificación estratégica.

Enfoque en marketing y clientes: Se observa un enfoque en el marketing y la gestión de clientes como elementos clave en la planificación estratégica de algunas empresas.

Áreas de mejora:

Formalización de procesos estratégicos: Muchas empresas carecen de procesos de planificación estratégica formalizados. Establecer procesos estructurados y documentados podría ayudar a estas empresas a definir mejor sus objetivos a largo plazo y a alinear sus recursos y operaciones para alcanzarlos.

Capacitación en planificación y gestión estratégica: Dado que algunos procesos parecen ser básicos o poco desarrollados, la capacitación en planificación y gestión estratégica podría ser fundamental para mejorar la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos claros y alcanzables.

Tabla 15 ¿Cómo identifica y responde a las oportunidades y amenazas en su entorno de negocios? (Planificación y estrategia)

Empresa	Respuesta
1	Concentración/conciencia 100%

2	No responde
3	analizando las oportunidades y amenazas y tomando acciones en función de eso
4	No responde
5	Oportunidades: Temporadas turísticas permiten el crecimiento aumentamos la flota, valorización de los autos, alianzas estratégicas con el sector hotelero y turístico. Amenazas: Cada vez más competencia, buscamos diferenciarnos por la calidad de nuestro servicio y atención al cliente, aumentamos la inversión publicitaria.
6	Entregando en tiempo y forma el producto al cliente
7	Con calidad y buen servicio
8	Absorbiendo información de cada situación puntual en positivo y negativo, para la creación de un campo de acción inmediato, en nuestro rubro es notable la pérdida de lead o clientes del túneles de ventas por los descuidos en ocasiones dado por el personal.
9	Competencias directas de otras empresas mediante tarifas y ofertas web

Fuente: Elaboración propia

Hallazgos:

Desarrollo de procesos analíticos estructurados: Muchas empresas parecen carecer de procesos analíticos estructurados para identificar oportunidades y amenazas. Implementar herramientas de análisis de mercado y técnicas de evaluación sistemática puede mejorar su capacidad para anticipar y responder a cambios en el entorno de negocios.

Mejora en la inteligencia de negocios: Integrar la inteligencia de negocios y el análisis de datos puede ayudar a las empresas a obtener *insights* más profundos sobre tendencias, competencia y comportamientos de los consumidores.

Capacitación en gestión estratégica: La capacitación en gestión estratégica, incluyendo análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), puede proporcionar a los líderes empresariales las habilidades necesarias para una planificación más efectiva.

Partiendo de los hallazgos anteriores se plantea que la estrategia es fundamental para guiar a los directivos, al igual que el personal clave en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo en las diferentes dependencias de la empresa (Kaplan y Norton, 2008).

De esta forma, la estrategia no puede entenderse como un asunto de las grandes empresas, pues independientemente del tamaño o el tipo de actividades están llamadas a construir escenarios de planificación que le permitan reducir los niveles de riesgo e incertidumbre del entorno, pero más allá de eso, diferenciarse para generar valor. En virtud de lo señalado, es de vital importancia el desarrollo y el fortalecimiento de la planeación estratégica en las Pymes, que no solo le permitan anticiparse a los desafíos, aprovechar las oportunidades que se generen en el entorno, sino también concentrar sus esfuerzos en acciones que la ayuden a ser más competitivas (Valle Ospino, A. M., & Niebles Núñez, W., 2017).

Tabla 16 ¿Qué estrategias ha implementado para adaptarse a los cambios en el mercado o en el entorno económico? (Adaptabilidad y resiliencia)

Empresa	Respuesta
1	Descuentos en estadías prolongadas para obtener liquidez
2	Capacitación en ventas, liderazgo
3	Con ganancias aumentar el stock
4	Estudios y brindar nuevos tratamientos
5	No responde
6	Control en costos administrativos e incremento de las ventas.

7	El uso de internet
8	Seguir en constante información y asesoramiento de empresas especializadas en nuestro rubro
9	Ofertas en tarifas

Fuente: Elaboración propia

Diversificación de estrategias de adaptación: Aunque varias empresas han implementado estrategias específicas, existe una oportunidad para diversificar y fortalecer estas estrategias, como explorar nuevos mercados, diversificar la oferta de productos o servicios, y mejorar la adaptabilidad ante los cambios del mercado.

Mejora en la planificación financiera y de liquidez: Algunas empresas se enfocan en mejorar la liquidez a través de descuentos y control de costos. Mejorar la planificación financiera y la gestión de la liquidez puede ser crucial, especialmente en tiempos de incertidumbre económica.

Capacitación y desarrollo de habilidades: La capacitación en áreas como ventas y liderazgo es crucial, pero podría ampliarse para incluir habilidades digitales, gestión del cambio, y estrategias de negociación y marketing.

La planificación de estrategias de resiliencia es de suma importancia y constituyen un plan integral contra imprevistos internos y externos dentro de cualquier sistema. Adaptarse rápidamente a los cambios abruptos en la economía, políticas o cambios en el comportamiento de los consumidores es fundamental para garantizar una respuesta inmediata y efectiva.

Rivera, R. A. V. (2017), plantea una ruta de desarrollo de la capacidad de resiliencia en su proyecto de construcción de modelos de resiliencia y desarrollo organizacional.

Figura 4 Desarrollo de la capacidad de resiliencia:

Desarrollo de la capacidad de resiliencia	
Factores	Actividades
Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Identificar en forma sistemática dificultades
	Actuar de manera pro-activa frente a los problemas
	Evaluar y gestionar dificultades
Capitalizar oportunidades que tiene como propósito generar soluciones desde la perspectiva de respuesta rápida sensible para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.	Identificación temprana de oportunidades
	Emprender acciones para aprovechar oportunidades
	Desarrollar capacidad de respuesta rápida sensible
Optimizar los procesos de negocio dirigido al monitoreo y control permanente del progreso y los resultados logrados.	Verificación permanente de resultados
	Monitoreo continuo de los procesos
	Control constante de procesos de resultados
Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Verificación permanente de resultados
	Monitoreo continuo de los procesos
	Control constante de procesos de resultados
Caracterizar riesgos empresariales para identificar en forma anticipada riesgos potenciales y emprender las acciones que permiten enfrentar en forma efectiva las amenazas.	Anticipar potenciales para la empresa
	Categorización de riesgos empresariales
	Establecer plan de acción frente a riesgos potenciales
Desarrollar la capacidad de adaptabilidad para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes del ambiente competitivo.	Capacidad para responder en forma ágil a las dificultades
	Flexibilidad para actuar ante diversas situaciones
	Capacidad de recuperación de situaciones traumáticas

Fuente: Rivera, R. A. V. (2017)

Tabla 17 ¿Qué métodos utiliza para medir la satisfacción del cliente y cómo utiliza esta información para mejorar? (Satisfacción del cliente y calidad)

Empresa	Respuesta
1	<i>Feedback</i> continuo (oral, chats, redes) y sistematización y escala de prioridades de las observaciones por los huéspedes
2	Método verbal
3	calificación en Google

4	El boca a boca
5	Utilizamos la calificación de mi negocio en Google, enviamos el link a nuestros clientes para que nos califiquen y comenten su experiencia con la empresa.
6	Encuesta presencial, escuchar al cliente sus quejas/reclamos
7	Ninguno la mido solo con nuestra presencia
8	Email-marketing y WhatsApp Bussines, encuestas relacionadas a la mejora y fidelización de nuestro clientes
9	Encuestas telefónicas, puntuaciones web

Fuente: Elaboración propia

Sistematización y estandarización del *feedback*: Mientras algunas empresas recogen *feedback* de manera continua, la sistematización y estandarización de este proceso puede mejorar. Implementar sistemas formales de recopilación de *feedback*, como encuestas regulares o herramientas digitales, pueden proporcionar datos más consistentes y fiables.

Uso de tecnologías digitales para *feedback*: Aunque algunas empresas usan herramientas digitales, hay espacio para expandir su uso. Plataformas de encuestas en línea, análisis de redes sociales y software de gestión de la experiencia del cliente pueden proporcionar *insights* valiosos.

Acciones basadas en *feedback*: Es fundamental no solo recoger *feedback*, sino también utilizarlo para realizar mejoras concretas. Esto puede incluir ajustes en productos o servicios, mejoras en la experiencia del cliente y cambios en las estrategias de negocio.

Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. (Solorzano Barrera, 2013)

Tabla 18 ¿Cómo asegura la calidad de sus productos o servicios? (Satisfacción del cliente y calidad)

Empresa	Respuesta
---------	-----------

1	Capacitación constante, actualización de calidad/diseño de los insumos
2	Excelente
3	No responde
4	No responde
5	Implementamos una flota de autos 0 km, los cuales tienen su seguimiento técnico periódico, cuentan con toda la normativa para operar y brindamos atención personalizada a cada cliente, con el fin de brindarle el auto que más se acomode a sus necesidades.
6	Control interno de técnicos capacitados.
7	Controlando en forma visual
8	Con un control de garantía del producto y un seguimiento específico por parte del área de postventa
9	Ofreciendo asistencia 24hs y vehículos en excelente estado

Fuente: Elaboración propia

Diversidad en métodos de aseguramiento de calidad: Existe una amplia gama de métodos para asegurar la calidad, desde la capacitación del personal hasta el control técnico de los productos.

Necesidad de sistemas formalizados de control de calidad: Algunas empresas podrían beneficiarse de la implementación de sistemas más formalizados y estructurados de control de calidad.

Enfoque en la experiencia del cliente: Las estrategias relacionadas con la garantía y la asistencia posventa destacan la importancia de la experiencia del cliente en la percepción de la calidad.

Oportunidades de mejora en comunicación de calidad: Mejorar la comunicación sobre cómo se asegura la calidad podría ser beneficioso, tanto internamente para motivar y guiar al personal, como externamente para aumentar la confianza del cliente.

Áreas de mejora:

Implementación de sistemas de control de calidad formalizados: Algunas empresas podrían beneficiarse de establecer o mejorar los sistemas formalizados de control de calidad. Esto incluye procesos estandarizados para la inspección, pruebas de calidad y seguimiento postventa.

Capacitación y desarrollo del personal: La capacitación constante y el desarrollo de habilidades del personal son cruciales para mantener y mejorar la calidad. Esto incluye no solo a los empleados técnicos, sino también al personal de atención al cliente y de ventas.

Mejoras en la infraestructura y equipamiento: Para los negocios que dependen de equipos físicos, como vehículos o maquinaria, mantener y actualizar regularmente estos activos es vital para asegurar la calidad.

Teniendo en cuenta la evolución del mercado y los niveles competitivos de las organizaciones, las Pymes deben competir con empresas internacionales que suministran alta calidad en sus productos y servicios, por lo cual, en los últimos años se ha incrementado la implementación de los sistemas de gestión en diferentes industrias, este incremento ha sido blanco de innumerables estudios literarios en los cuales se evalúan varios aspectos como ventajas y desventajas del sistema de gestión y los grandes beneficios socio-económicos que estos conllevan (Heredía Rodríguez, L., & Sánchez Macías, J. I., (2016), p. 246).

En el análisis de los aspectos internos de las Pymes, se refleja que las empresas manejan de forma oportuna algunas variantes dentro de cada aspecto analizado, pero en su mayoría tienen una gran brecha de mejora para enfrentar posibles cambios en el mercado y como estas lo afrontan internamente.

También influye mucho la innovación del producto que ofrecen en el mercado, al ser una plaza tan pequeña y con poca posibilidad de expansión porque el terreno no lo permite, se necesita de mucha innovación y calidad del producto para mantenerse en un nivel competitividad bastante alto. Contar con un equipo de trabajo predispuesto y motivado para enfrentar todos los desafíos ya que estos son de vital importancia para el éxito de toda

empresa en esta ciudad. Otro aspecto importante es la planificación, tener un buen estudio del mercado de la plaza en donde se piensa emprender, ayuda a que una Pyme pueda crearse y mantenerse firme a pesar de los inconvenientes que se puedan presentar en el camino, porque ya de esta forma tiene una idea más clara de cómo abordar cualquier problema.

En síntesis, las PYMES en Ushuaia muestran fortalezas en varias áreas, pero también tienen significativas oportunidades de mejora en la estructuración y formalización de procesos, integración tecnológica, capacitación y desarrollo del personal, estrategias de comunicación y cultura organizacional, y enfoques de medición de satisfacción del cliente y calidad. Estas mejoras pueden contribuir sustancialmente a su eficiencia, competitividad y éxito a largo plazo.

7.2. Analizar factores externos que influyen en la competitividad de las PYMES en Ushuaia Argentina en función de su entorno.

El análisis de factores externos que influyen en la competitividad de las PYMES en Ushuaia, Argentina en función de su entorno, como estrategia para conseguir hallazgos que permitan un análisis *zoom out* de las pymes en Ushuaia, se realizó mediante una encuesta aplicada a las mismas empresas estudiadas en el primer objetivo, pero esta vez con un enfoque PESTEL (político, económico, social-cultural, tecnológico, ecológico y legal), según estos aspectos externos.

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar los factores externos que influyen en el entorno de una organización. Estos factores se agrupan en seis categorías: Políticos (leyes, regulaciones, etc.), Económicos (PIB, inflación, etc.), Sociales (demografía, cultura, etc.), Tecnológicos (innovación, avances tecnológicos, etc.), Ecológicos (cambio climático, sostenibilidad, etc.) y Legales (legislación, normativas, etc.) (Martín-Alcaide, J. A., Gómez-Miñano, M. C., & Hernández-Alonso, M. M., 2020).

La encuesta se diseñó para que cada pregunta tenga múltiples opciones de respuesta, pero con la posibilidad de escoger varias que apliquen para su caso en específico, también se agregó la opción "Otro", para añadir su propia respuesta en caso de que ninguna le aplique, dando la libertad de exponer su propio punto de vista. Además, esto es consecuencia de que analizando la encuesta del primer objetivo, los encuestados en ocasiones no sabían totalmente que

contestar (respondiendo que no sabían qué responder o respondían un poco descontextualizado) e ingresaban respuestas con errores ortográficos.

A continuación, se mostrarán las preguntas de la encuesta, las respuestas de cada encuestado y un breve análisis, finalmente se presenta una síntesis general, que permitirá tomar decisiones posteriores.

Tabla 19 ¿Qué políticas gubernamentales locales o nacionales considera que han tenido el mayor impacto en su negocio en el último año? (Político)

Empresa	Respuesta
1	Políticas de desarrollo sostenible
2	Incentivos para el turismo local
3	Medidas de apoyo económico durante la pandemia
4	Medidas de apoyo económico durante la pandemia
5	Incentivos para el turismo local
6	Políticas de desarrollo sostenible
7	Ninguna
8	Medidas de apoyo económico durante la pandemia, Cambios en la regulación comercial y fiscal.
9	Medidas de apoyo económico durante la pandemia, Cambios en la regulación comercial y fiscal

Fuente: Elaboración propia

Dependencia del apoyo gubernamental: Hay una fuerte dependencia de las políticas de apoyo económico gubernamental, especialmente debido a los efectos de la pandemia (COVID 19). Esto indica una vulnerabilidad en términos de sostenibilidad financiera y operativa.

Adaptación al cambio: Las empresas están respondiendo activamente a los cambios en el entorno político, como se ve en su adaptación a las políticas de desarrollo sostenible y los

incentivos turísticos. Esto muestra una disposición para alinearse con las directrices gubernamentales y las tendencias del mercado.

Resiliencia ante desafíos regulatorios: La mención de cambios en la regulación comercial y fiscal sugiere que las PYMES están enfrentando y gestionando desafíos regulatorios, lo cual es crucial para su supervivencia y crecimiento a largo plazo.

Impacto del entorno político en la estrategia empresarial: Las respuestas indican que el entorno político juega un papel significativo en la formulación de estrategias empresariales. Las PYMES están respondiendo no solo a los desafíos inmediatos sino también a los cambios a largo plazo en el panorama político.

En el contexto argentino, tocando el tema de la pandemia mundial (COVID19), se exponen los siguientes datos que afectaron a las pymes. Según NACIONES UNIDAS ARGENTINA (2019):

1. Según la OCDE, la economía argentina habría caído un 8,2% en 2020 si la pandemia se controlaba, y hasta un 10% en caso de un segundo brote.
2. Argentina, capaz de producir alimentos para 400 millones de personas, necesitó brindar asistencia alimentaria a 11 millones de personas.
3. Según proyecciones de la OIT, se perderían entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020.

El sector turístico, esencial para la economía de Ushuaia, se vio particularmente afectado, lo que resultó en una disminución significativa de ingresos y la posible pérdida de entre 750.500 y 852.500 empleos a nivel nacional, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Además, el aumento de la pobreza y la necesidad de asistencia alimentaria para millones de argentinos reflejan un entorno económico y social desafiante, en el cual las PYMES tuvieron que operar y adaptarse a circunstancias sin precedentes.

Tabla 20 ¿Cómo afectan las relaciones internacionales de Argentina en las operaciones de su empresa? (Político)

Empresa	Respuesta
1	Influencia en el flujo turístico internacional
2	Influencia en el flujo turístico internacional, Impacto en la importación de insumos, Cambios en regulaciones aduaneras

3	Impacto en la importación de insumos
4	Impacto en la importación de insumos
5	Influencia en el flujo turístico internacional
6	Impacto en la importación de insumos
7	Impacto en la importación de insumos
8	Impacto en la importación de insumos, Oportunidades de exportación de productos locales
9	Impacto en la importación de insumos

Fuente: Elaboración propia

Dependencia del turismo internacional: La fuerte influencia del turismo internacional en sus operaciones resalta la dependencia del sector turístico local en el mercado global, lo que puede ser un punto de vulnerabilidad en tiempos de crisis internacionales como una pandemia.

Sensibilidad a la política exterior: La importancia de las relaciones internacionales en la importación de insumos y en las regulaciones aduaneras muestra que las PYMES están significativamente afectadas por la política exterior, lo que puede impactar en su estabilidad y planificación a largo plazo.

Vulnerabilidad en la cadena de suministro: El impacto en la importación de insumos subraya la vulnerabilidad de las empresas a las fluctuaciones en la cadena de suministro global y a los cambios en las políticas comerciales internacionales.

Exploración de mercados externos: La mención de las oportunidades de exportación indica que, aunque no sea común, algunas PYMES están buscando diversificar y expandir sus mercados más allá de las fronteras nacionales.

En el contexto general, en Argentina la inestabilidad en las políticas comerciales y la disminución de la participación de Argentina en el comercio global, que pasó de representar el 1% hace 60 años a menos del 0,3%, afectaron significativamente a las PYMES. Esta reducción se atribuyó a desafíos internos como el desorden macroeconómico y un entorno regulatorio complejo. La falta de una política comercial consistente y previsible se destacó como un obstáculo importante para las empresas que buscan sostenerse en los mercados.

Además, la disminución en el comercio exterior se relacionó con una menor cantidad de empresas por cápita en Argentina (El Cronista, 2021).

Tabla 21 ¿Cómo ha afectado la situación económica actual en Ushuaia a la demanda de sus productos o servicios? (Económico)

Empresa	Respuesta
1	Generó fuertes necesidades fuera del sector que produjeron creación descontrolada de oferta paralela lo que hizo caer drásticamente la demanda.
2	Disminución debido a restricciones de viaje, Aumento de costos operativos
3	Aumento de costos operativos
4	Cambio en las preferencias de consumo, Aumento de costos operativos
5	Estabilidad en la demanda turística
6	Aumento de costos operativos
7	Ninguna
8	Cambio en las preferencias de consumo, Aumento de costos operativos
9	Cambio en las preferencias de consumo

Fuente: Elaboración propia

Analizando el tercer interrogante bajo el aspecto económico, que consulta sobre el impacto de la situación económica actual en la demanda de productos o servicios, se evidencia una diversidad de desafíos y respuestas adaptativas de las PYMES en Ushuaia. Las respuestas reflejan una combinación de disminución en la demanda, influenciada por restricciones de viaje y cambios en las preferencias de consumo, junto con un aumento en los costos operativos. Esta situación destaca la sensibilidad de las PYMES a factores económicos externos, como el turismo y la economía local, y muestra su esfuerzo por adaptarse a un entorno económico cambiante y a menudo desafiante. La estabilidad de algunas empresas en la demanda turística contrasta con la creación descontrolada de ofertas paralelas en otras, evidenciando la diversidad en el impacto económico y las estrategias de adaptación utilizadas por estas empresas para navegar en un mercado incierto y competitivo.

Tabla 22 ¿Qué desafíos económicos cree que enfrentará su empresa en el próximo año y cómo planea abordarlos? (Económico)

Empresa	Respuesta
1	Fluctuaciones en la temporada turística, Inflación y variación de costos, Cambios en el mercado laboral local
2	Inflación y variación de costos, Adaptación a nuevas normativas fiscales
3	Inflación y variación de costos
4	Inflación y variación de costos
5	Adaptación a nuevas normativas fiscales
6	Inflación y variación de costos
7	Inflación y variación de costos
8	Inflación y variación de costos, Cambios en el mercado laboral local, Desafíos logísticos por ubicación geográfica
9	Inflación y variación de costos, Cambios en el mercado laboral local, Desafíos logísticos por ubicación geográfica

Fuente: Elaboración propia

Analizando las respuestas al anterior interrogante se coloca foco sobre los desafíos económicos futuros y estrategias de las PYMES en Ushuaia, se observa una preocupación generalizada por la inflación y la variación de costos, reflejando la vulnerabilidad de estas empresas a la volatilidad económica. Las respuestas indican que las PYMES se enfrentan a desafíos multifacéticos, incluyendo fluctuaciones en la temporada turística, adaptación a nuevas normativas fiscales, y desafíos logísticos debido a su ubicación geográfica. Esta variedad de preocupaciones sugiere que las PYMES están operando en un entorno económico complejo y dinámico, donde la adaptabilidad y la capacidad para manejar la incertidumbre económica son cruciales. Además, la mención de cambios en el mercado laboral local y desafíos logísticos resalta la necesidad de estrategias de negocio flexibles y proactivas para enfrentar tanto los retos económicos internos como los externos.

Efectivamente la economía argentina enfrenta obstáculos multifacéticos, como pueden ser:

1. Argentina presenta un entorno económico difícil, con una inflación superior al 100%, diversos tipos de cambio y trabas a las importaciones. Esto crea un camino lleno de obstáculos para los emprendedores (Gigli, 2023).
2. Las empresas que operan en la región enfrentan dificultades para acceder a divisas para pagar contratos en moneda extranjera con sus proveedores, lo que limita su capacidad de expansión (Gigli, 2023).
3. Las PYMES en Argentina lidian con una burocracia extensa y una carga fiscal significativa, incluyendo múltiples trámites y tasas e impuestos variados (Gigli, 2023).

Tabla 23 ¿De qué manera las tendencias demográficas y culturales en Ushuaia han influenciado en la estrategia de marketing de su empresa? (Social-cultural)

Empresa	Respuesta
1	Adecuación a las preferencias de los turistas nacionales, Aún no se recuperaron niveles pre pandémicos de turismo internacional
2	Enfoque en el turismo ecológico y aventura, Adecuación a las preferencias de los turistas nacionales, Uso de tecnología digital para marketing
3	Uso de tecnología digital para marketing, Estrategias orientadas a la comunidad local
4	No uso
5	Enfoque en el turismo ecológico y aventura
6	Estrategias orientadas a la comunidad local
7	Ninguna
8	Uso de tecnología digital para marketing, Estrategias orientadas a la comunidad local
9	Uso de tecnología digital para marketing, Estrategias orientadas a la comunidad local

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas están centradas en cómo las tendencias demográficas y culturales en Ushuaia han influenciado la estrategia de marketing de las PYMES, reflejan una adaptación activa a los cambios en el mercado turístico y la comunidad local. Las empresas destacan el enfoque

en el turismo ecológico y de aventura, la adecuación a las preferencias de los turistas nacionales y el uso creciente de tecnología digital para marketing. Esto indica una conciencia de la importancia de las tendencias culturales y demográficas en la formulación de estrategias de mercado, así como una respuesta ágil a los cambios en la demanda turística, especialmente en el contexto post-pandémico. La variación en las respuestas, que van desde estrategias orientadas a la comunidad local hasta la no utilización de nuevas tácticas de marketing, también muestra una diversidad en la capacidad y los enfoques de las PYMES para adaptarse a un entorno social en evolución.

Tabla 24 ¿Qué cambios en el comportamiento del consumidor ha observado recientemente y cómo han afectado a su empresa? (Social-cultural)

Empresa	Respuesta
1	Aumento de compras en línea, Cambio en patrones de gasto debido a la economía, Búsqueda online en canales paralelos
2	Aumento de compras en línea, Cambio en patrones de gasto debido a la economía
3	Cambio en patrones de gasto debido a la economía
4	Mayor conciencia ambiental
5	Aumento de compras en línea
6	Cambio en patrones de gasto debido a la economía
7	Cambio en patrones de gasto debido a la economía
8	Aumento de compras en línea, Cambio en patrones de gasto debido a la economía
9	Aumento de compras en línea, Cambio en patrones de gasto debido a la economía, Mayor conciencia ambiental

Fuente: Elaboración propia

Las PYMES en Ushuaia están observando y respondiendo a cambios significativos en el comportamiento del consumidor, como se evidencia en el sexto interrogante social. Hay un aumento notable en las compras en línea y un cambio en los patrones de gasto debido a la

situación económica, lo que sugiere una rápida adaptación al comercio electrónico y una necesidad de ajustar las estrategias de precios y marketing. La mención de una mayor conciencia ambiental entre los consumidores indica un cambio hacia prácticas empresariales más sostenibles y responsables. Estas respuestas reflejan cómo las PYMES están adaptándose a un paisaje de consumo en evolución, donde la tecnología digital y la sostenibilidad se están convirtiendo en aspectos clave de la interacción con el cliente y la estrategia de mercado. La diversidad de las respuestas también subraya la variedad de desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas en un entorno social dinámico.

Tabla 25 ¿Qué tecnologías emergentes considera que podrían tener un impacto significativo en su sector en los próximos años? (Tecnológico)

Empresa	Respuesta
1	Real control y fiscalización de habilitaciones comerciales y eliminación oferta pre hotelera
2	Plataformas digitales para el comercio, Tecnologías para la logística en áreas remotas, Herramientas de marketing digital
3	Herramientas de marketing digital
4	Plataformas digitales para el comercio, Herramientas de marketing digital
5	Plataformas digitales para el comercio
6	Plataformas digitales para el comercio, Tecnologías para la logística en áreas remotas
7	Plataformas digitales para el comercio
8	Plataformas digitales para el comercio, Tecnologías para la logística en áreas remotas, Herramientas de marketing digital
9	Soluciones de energía renovable, Plataformas digitales para el comercio, Herramientas de marketing digital

Fuente: Elaboración propia

El séptimo interrogante tecnológico revela que las PYMES en Ushuaia reconocen el potencial de las tecnologías emergentes, especialmente en áreas como plataformas digitales para el

comercio, herramientas de marketing digital, y tecnologías para la logística en áreas remotas. Esta variedad de respuestas indica una conciencia clara sobre la importancia de integrar la tecnología en sus negocios para mantener la competitividad. El énfasis en las plataformas de comercio digital y el marketing digital sugiere un movimiento hacia la digitalización y la adaptación a las tendencias de consumo online, mientras que el interés en tecnologías para la logística muestra una respuesta a los desafíos únicos de operar en una ubicación geográficamente remota. Además, la mención de soluciones de energía renovable por una empresa refleja una creciente conciencia sobre la sostenibilidad. Estas tendencias apuntan a un enfoque en la innovación y la adaptabilidad tecnológica como elementos clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las PYMES en la región.

Las tecnologías que podrían tener un impacto significativo según varios medios en la Argentina, mencionan las siguientes adopciones, las cuales sería beneficioso tenerlas en cuenta para futuras implementaciones, cubriendo procesos fundamentales en el funcionamiento de las PYMES:

1. El aumento de opciones de envío "sin contacto" como comprar en línea y retirar en el local (BOPIS) ha llevado a las empresas a confiar más en el inventario de sus tiendas para cumplir con los pedidos. Esto requiere una gestión de inventario más precisa y confiable (Contenido Tecnpymes, 2022).
2. La adopción de tecnologías como soluciones inalámbricas, impresoras de etiquetas de identificación de productos y tags RFID ha permitido a las PYMEs realizar un seguimiento del inventario en tiempo real, aumentando la disponibilidad de existencias y reduciendo las ventas perdidas (Contenido Tecnpymes, 2022).
3. El uso de tecnologías como escáneres portátiles, tabletas y computadores móviles con accesorios vestirles ha mejorado la productividad en tareas de recolección y despacho, reduciendo la rotación de personal y facilitando la capacitación de nuevos empleados (Contenido Tecnpymes, 2022).
4. Las PYMEs están adoptando soluciones analíticas prescriptivas que utilizan algoritmos sofisticados para identificar ineficiencias operativas y optimizar la gestión de inventario, equilibrando entre pedidos de BOPIS y ventas regulares en tienda (Contenido Tecnpymes, 2022).

5. La estandarización y comercialización de herramientas de IA están llevando a las organizaciones a integrar mejor la IA en sus procesos, lo que es fundamental para el éxito empresarial (Deloitte, 2023).
6. Administración Multinube y Metanube: Las empresas están optando por soluciones que simplifican la gestión de servicios en distintos entornos de nube, abarcando almacenamiento, computación, IA, seguridad y desarrollo de aplicaciones (Deloitte, 2023).

Tabla 26 ¿Qué desafíos ha enfrentado su empresa al intentar adoptar nuevas tecnologías y cómo los ha superado? (Tecnológico)

Empresa	Respuesta
1	Adaptación a las tendencias del comercio electrónico
2	Limitaciones en infraestructura tecnológica, Capacitación del personal en nuevas herramientas, Inversión en actualización tecnológica
3	Adaptación a las tendencias del comercio electrónico
4	Limitaciones en infraestructura tecnológica, Capacitación del personal en nuevas herramientas
5	Inversión en actualización tecnológica
6	Integración de tecnologías en un entorno único
7	Limitaciones en infraestructura tecnológica
8	Capacitación del personal en nuevas herramientas, Inversión en actualización tecnológica, Integración de tecnologías en un entorno único
9	Limitaciones en infraestructura tecnológica, Capacitación del personal en nuevas herramientas, Inversión en actualización tecnológica, Integración de tecnologías en un entorno único, Adaptación a las tendencias del comercio electrónico

Fuente: Elaboración propia

Las PYMES en Ushuaia están activamente enfrentando desafíos en la adopción de nuevas tecnologías. Los problemas más comunes incluyen limitaciones en la infraestructura tecnológica, necesidades de capacitación del personal en nuevas herramientas, y la inversión requerida para la actualización tecnológica. Estos desafíos destacan una brecha entre la necesidad de adoptar tecnologías modernas y la capacidad actual de las empresas para hacerlo. La adaptación a las tendencias del comercio electrónico y la integración de tecnologías en un entorno único son también preocupaciones importantes, lo que indica un esfuerzo por modernizar y digitalizar sus operaciones. Este panorama refleja un periodo de transición para las PYMES, en el que están buscando aprovechar las oportunidades tecnológicas mientras superan barreras internas y externas significativas.

En términos de tecnología, resulta útil enfatizar en decir que las tecnologías digitales son esenciales para mejorar la producción en varios sectores. Fomentan la innovación en productos y servicios, generan nuevos modelos de negocio, optimizan la comunicación con los clientes, reducen costos de soporte y abren mercados. La revolución tecnológica reciente está transformando los procesos productivos, ofreciendo oportunidades para el avance tecnológico y la creación de nuevas cadenas de valor. La adopción de estas tecnologías por actores económicos puede aumentar la productividad laboral y multifactorial, contribuyendo significativamente al crecimiento económico (CEPAL., 2020).

Tabla 27 ¿Qué prácticas ecológicas ha implementado su empresa para cumplir con las regulaciones ambientales y cómo han impactado en su operación? (Ecológico)

Empresa	Respuesta
1	Gestión sostenible de recursos naturales, Prácticas de turismo responsable, Cumplimiento con regulaciones ambientales locales
2	Políticas de reducción de emisiones, Cumplimiento con regulaciones ambientales locales, Iniciativas de conservación y educación ambiental
3	Cumplimiento con regulaciones ambientales locales
4	Políticas de reducción de emisiones
5	Cumplimiento con regulaciones ambientales locales

6	Cumplimiento con regulaciones ambientales locales
7	Cumplimiento con regulaciones ambientales locales
8	Cumplimiento con regulaciones ambientales locales
9	Gestión sostenible de recursos naturales, Cumplimiento con regulaciones ambientales locales, Iniciativas de conservación y educación ambiental

Fuente: Elaboración propia

Las PYMES en Ushuaia están incorporando prácticas ecológicas en sus operaciones, como lo indican las respuestas al anterior interrogante, mostrando un compromiso creciente con la sostenibilidad ambiental. La mayoría se enfoca en cumplir con las regulaciones ambientales locales, lo que sugiere una adaptación a un marco regulatorio cada vez más enfocado en la sostenibilidad. Algunas empresas van más allá, implementando políticas de reducción de emisiones, gestión sostenible de recursos naturales y participando en iniciativas de conservación y educación ambiental. Estas acciones reflejan una conciencia de la importancia del medio ambiente en su modelo de negocio, especialmente relevante en una región que depende del turismo y que valora sus recursos naturales. Este enfoque no solo ayuda a cumplir con las regulaciones, sino que también puede mejorar la imagen de las empresas frente a los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.

Tabla 28 ¿Cómo considera que el cambio climático puede afectar a su sector en el largo plazo? (Ecológico)

Empresa	Respuesta
1	Afectación de recursos naturales locales, Impacto en la biodiversidad de la región
2	Cambios en patrones turísticos, Afectación de recursos naturales locales, Impacto en la biodiversidad de la región, Oportunidades en turismo sostenible
3	Elevación de costos para el transporte de mercadería.
4	Cambios en patrones turísticos

5	Oportunidades en turismo sostenible
6	Necesidad de adaptar productos/servicios
7	Necesidad de adaptar productos/servicios
8	Necesidad de adaptar productos/servicios, Impacto en la biodiversidad de la región
9	Necesidad de adaptar productos/servicios, Impacto en la biodiversidad de la región

Fuente: Elaboración propia

Las PYMES en Ushuaia revelan una creciente conciencia sobre los desafíos ambientales a largo plazo. Las empresas reconocen que el cambio climático podría afectar recursos naturales locales, la biodiversidad, los patrones turísticos y elevar los costos de transporte de mercancías. Esta percepción indica una comprensión de cómo los cambios ambientales globales pueden influir directamente en sus operaciones y el mercado local. También ven oportunidades en el turismo sostenible, lo que sugiere una adaptación proactiva y una búsqueda de ventajas competitivas en respuesta a las preocupaciones medioambientales. Este enfoque subraya la importancia de adaptar productos y servicios para ser resiliente frente a los retos ecológicos, y la necesidad de una planificación estratégica que considere el impacto ambiental a largo plazo en sus modelos de negocio.

Tabla 29 ¿Qué regulaciones legales han tenido un impacto significativo en las operaciones de su empresa en el último año? (Legal)

Empresa	Respuesta
1	Ninguna
2	Leyes laborales adaptadas a la región, Cambios en la legislación comercial
3	Leyes laborales adaptadas a la región
4	Normativas de seguridad y salud para el turismo
5	Habilitaciones municipales de la flota.
6	Regulaciones ambientales en áreas protegidas
7	Leyes laborales adaptadas a la región

8	Leyes laborales adaptadas a la región, Cambios en la legislación comercial
9	Leyes laborales adaptadas a la región, Cambios en la legislación comercial

Fuente: Elaboración propia

Las PYMES en Ushuaia están significativamente influenciadas por las regulaciones legales, como se evidencia en las respuestas al anterior interrogante (legal). La mayoría de las empresas mencionan leyes laborales adaptadas a la región y cambios en la legislación comercial como factores de gran impacto en sus operaciones. Esto indica una estrecha relación entre el marco legal y las prácticas empresariales, destacando la importancia de la conformidad legal para la operación y supervivencia de las PYMES. La variedad en las respuestas, que también incluyen normativas de seguridad y salud para el turismo y regulaciones ambientales, refleja la diversidad de desafíos legales que enfrentan estas empresas. El énfasis en la adaptación y el cumplimiento sugiere que las PYMES están activamente involucradas en entender y responder a un entorno legal cambiante, lo cual es esencial para su sostenibilidad y crecimiento en un contexto empresarial complejo y regulado.

Tabla 30 ¿Qué medidas ha tomado su empresa para asegurar el cumplimiento con las leyes laborales y regulaciones de salud y seguridad? (Legal)

Empresa	Respuesta
1	Adaptación a regulaciones locales específicas, Colaboración con entidades gubernamentales
2	Implementación de políticas de seguridad laboral, Adaptación a regulaciones locales específicas, Auditorías y controles internos
3	Implementación de políticas de seguridad laboral
4	Implementación de políticas de seguridad laboral
5	Implementación de políticas de seguridad laboral
6	Adaptación a regulaciones locales específicas, Auditorías y controles internos

7	Adaptación a regulaciones locales específicas
8	Implementación de políticas de seguridad laboral, Adaptación a regulaciones locales específicas, Auditorías y controles internos
9	Implementación de políticas de seguridad laboral, Capacitación en normativas de salud, Adaptación a regulaciones locales específicas, Auditorías y controles internos.

Fuente: Elaboración propia

El último interrogante del aspecto legal, centrado en las medidas tomadas por las PYMES para asegurar el cumplimiento con las leyes laborales y regulaciones de salud y seguridad, refleja un compromiso activo con el cumplimiento normativo. Las respuestas indican que las empresas están implementando políticas de seguridad laboral, adaptándose a regulaciones locales específicas, realizando auditorías y controles internos, y en algunos casos, colaborando con entidades gubernamentales. Esto muestra una conciencia clara de la importancia de la legalidad y seguridad en el lugar de trabajo, y un enfoque proactivo en la gestión del riesgo legal y laboral. La variedad en las medidas adoptadas, que van desde la implementación de políticas específicas hasta la capacitación en normativas de salud, subraya la diversidad de enfoques y la complejidad del entorno legal en el que operan estas PYMES. Este esfuerzo por mantener la conformidad legal no solo es fundamental para evitar sanciones, sino que también es crucial para la reputación y la confianza del cliente en un mercado cada vez más consciente de estos temas.

En conjunto, estos análisis reflejan un sector de PYMES en Ushuaia que, a pesar de enfrentar desafíos múltiples y complejos, muestra resiliencia y adaptabilidad. Las empresas están navegando por un entorno económico, político y social volátil, con una clara conciencia de la necesidad de adaptarse a los cambios tecnológicos, ecológicos, económicos y legales. La capacidad de estas PYMES para responder a estos desafíos será crucial para su supervivencia y éxito a largo plazo.

7.3. Proponer y evaluar acciones y estrategias de competitividad empresarial en función de la mitigación del riesgo al fracaso, para implementar en las PYMES en Ushuaia.

Las PYMES son un motor importante de la economía de Ushuaia. Sin embargo, también son las empresas que tienen un mayor riesgo de fracaso. Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el 70% de las pymes argentinas fracasan en los primeros cinco años de vida (INDEC, 2018).

En aras de proponer estrategias competitivas que busquen intencionalmente reducir el riesgo de quiebra o mortalidad de las PYMES en Ushuaia, se analizarán inicialmente los objetivos específicos (I y II) para encontrar y enfatizar en esos posibles vacíos que requieren de un profundo análisis, procesamiento y luego, proposición de planes estructurados que evidencien pautas para alcanzar el objetivo de esta investigación.

7.3.1. Análisis de hallazgos de la encuesta aplicada para el primer objetivo específico:

El primer objetivo específico, “Examinar los factores internos actuales que afectan la eficacia operativa de las pequeñas y medianas empresas en Ushuaia, Argentina”, en su intención investigativa, expone aspectos internos que afectan el funcionamiento eficaz de PYMES reales, localizadas en Ushuaia, siendo información real y focalizada, se puede realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de esta manera encontrar las carencias en implementaciones o posibles malas prácticas.

Tabla 31 Análisis FODA de los aspectos internos de las PYMES focalizadas

Factores	FODA			
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión y organización	Estructuras jerárquicas dominantes, lo que indica claridad en roles y responsabilidades.	Algunas empresas adoptan estructuras matriciales o planas, indicando flexibilidad y potencial para mejorar la colaboración y eficiencia.	Falta de sistemas de gestión estructurados en algunas empresas, lo que puede afectar la eficiencia operativa.	Rigidez en estructuras jerárquicas que podrían limitar la adaptabilidad y la innovación.

Recursos humanos	Diversidad en métodos de evaluación del desempeño, mostrando adaptabilidad a diferentes necesidades empresariales.	Implementar y mejorar los programas de capacitación y desarrollo.	Presencia de empresas sin métodos estructurados de evaluación de desempeño.	Falta de enfoque en el desarrollo del personal puede limitar el crecimiento y la adaptabilidad de la empresa.
Finanzas	Uso de software de contabilidad en algunas empresas para una gestión financiera precisa.	Mejorar la planificación financiera y la gestión de la liquidez.	Dependencia de herramientas manuales como Excel u otras, lo que aumenta el riesgo de errores.	Ausencia de métodos estructurados de gestión financiera en algunas empresas.
Tecnología	Algunas empresas están adaptándose activamente a las tendencias tecnológicas.	Mejorar la integración tecnológica y la capacitación en herramientas digitales.	Dificultades en la adopción de nuevas tecnologías debido a limitaciones de infraestructura y necesidad de capacitación.	Retraso en la adopción de tecnología puede limitar la competitividad.
Cultura organizacional y comunicación	Enfoque en el cliente y trabajo en equipo en algunas empresas.	Mejorar la comunicación interna y la adaptabilidad cultural.	Falta de evaluación efectiva de los canales de comunicación.	Culturas organizacionales no desarrolladas o ineficaces.
Planificación y estrategia	Enfoque en marketing y gestión de clientes.	Desarrollar procesos analíticos estructurados y mejorar la capacitación en gestión estratégica.	Falta de procesos de planificación estratégica formalizados.	Inadecuada planificación estratégica puede resultar en decisiones empresariales mal informadas.
Adaptabilidad y resiliencia	Estrategias específicas implementadas para adaptarse a cambios en el mercado.	Explorar nuevos mercados y diversificar ofertas de productos/servicios.	Falta de diversificación en estrategias de adaptación.	Incapacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Satisfacción del cliente y calidad	Uso de <i>feedback</i> continuo y tecnologías digitales para evaluar la satisfacción del cliente.	Mejorar los sistemas de control de calidad y la comunicación sobre cómo se asegura la calidad.	Falta de sistematización en la recopilación de <i>feedback</i> .	Percepción de baja calidad y satisfacción del cliente puede afectar negativamente la reputación de la empresa
---	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

En el análisis FODA se desvela puntualmente cuales son las amenazas (A) detectadas y posibles áreas de mejora (O), estos insumos son de gran valor para planificar estrategias que favorezcan los puntos bajos en cada factor interno.

7.3.2. Análisis de hallazgos de la encuesta aplicada para el segundo objetivo específico:

El segundo objetivo específico: “*Analizar factores externos que influyen en la competitividad de las PYMES en Ushuaia Argentina en función de su entorno*” se requiere un análisis de brechas, este enfoque se centra en identificar la diferencia entre la situación actual y la situación deseada o ideal (teniendo en cuenta que la intención de la encuesta aplicada en este segundo objetivo, buscaba medir el estado actual y cuál es la percepción de las PYMES), y es particularmente útil para evaluar los resultados y datos de rendimiento.

Cabe resaltar que los análisis realizados son en términos generales, priorizando lo más predominante en los datos obtenidos.

Tabla 32 Análisis de brechas según los aspectos PESTEL

Aspectos	Análisis brechas	
	Hallazgos	Brechas
Político	Dependencia de políticas gubernamentales de apoyo económico, especialmente por la pandemia. Influencia significativa de las relaciones internacionales, especialmente en el turismo y la importación de insumos.	Vulnerabilidad ante cambios en la política gubernamental y relaciones internacionales.
Económico	Sensibilidad a factores económicos externos como	Vulnerabilidad a fluctuaciones económicas y

	el turismo y la economía local. Preocupación por la inflación y variación de costos.	cambios en la demanda turística.
Social-cultural	Adaptación activa a tendencias demográficas y culturales, incluyendo turismo ecológico y uso de tecnología digital para marketing. Cambios en el comportamiento del consumidor, como el aumento de compras en línea y mayor conciencia ambiental.	Necesidad de continuar adaptándose a los cambios culturales y de comportamiento del consumidor.
Tecnológico	Reconocimiento del impacto de las tecnologías emergentes, pero enfrentando desafíos en la adopción de estas, incluyendo limitaciones de infraestructura y capacitación del personal.	Brecha tecnológica y de habilidades en el uso de nuevas tecnologías.
Ecológico	Implementación de prácticas ecológicas y cumplimiento con regulaciones ambientales. Reconocimiento del impacto del cambio climático en el largo plazo.	Necesidad de mayor adaptación y desarrollo de prácticas sostenibles.
Legal	Impacto significativo de las regulaciones legales en las operaciones, incluyendo leyes laborales y normativas comerciales y ambientales.	Vulnerabilidad ante cambios en el marco legal y regulaciones.

Fuente: Elaboración propia

Este análisis revela que las PYMES en Ushuaia están afectadas significativamente por factores externos, mostrando vulnerabilidades y oportunidades en áreas políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales. Las acciones sugeridas se centran en la diversificación de estrategias, adaptación a cambios en el entorno, inversión en tecnología y capacitación, desarrollo de prácticas sostenibles y adaptabilidad legal.

7.3.3. Análisis y propuesta de implementación de estrategias competitivas para mitigar el riesgo al fracaso, basadas en las debilidades identificadas en los aspectos internos que afectan el funcionamiento de las PYMES

Sustentados en las amenazas y oportunidades de mejoras, en cada aspecto interno analizado anteriormente, se analizan estos factores y se plantean estrategias de mejoras para las PYMES en Ushuaia, Argentina:

Gestión y organización:

Una organización con estructura vertical tiene una jerarquía piramidal, siendo que en su parte superior se encuentra la dirección general de la compañía, o “*top management*”, es decir, administración “alta”, seguido por los mandos medios y supervisores responsables de las distintas áreas de la organización. Este tipo de organizaciones se caracteriza por ser rígida, y tener monitoreos constantes que disminuyen la fluidez de la comunicación. En cuanto a la toma de decisiones, las organizaciones verticales suelen dictar las pautas y normas de trabajo, esparciéndose a lo largo de toda la pirámide de la organización (Tarascio, L., 2020).

El mundo está en constantes cambios y a pesar que Ushuaia siendo una región tan remota, no debe quedarse atrás manejando la complejidad de una economía cambiante, como lo postulan MORENO, M. L., & FLORES, M. T. O. (2016), El enfoque de las organizaciones como sistemas complejos proviene de las interacciones no lineales que se dan en las relaciones entre los elementos de los mismos. Estas interacciones no lineales hacen que las organizaciones se alejen del equilibrio. En el medio ambiente actual cargado de cambios e innovaciones la falta de predictibilidad se ha convertido en una importante variable a considerar y los patrones de comportamiento surgen sin intencionalidad.

De acuerdo a Stacey, citado por (Bohórquez Arévalo, L. E., 2013) las organizaciones empresariales como seres vivos se caracterizan por ciclos de *feedback* no lineal dado que las personas interactúan entre sí y las acciones de una persona pueden tener consecuencias a su vez en acciones no sólo de una persona sino de varias y las respuestas se modifican al surgir estas relaciones de consecuencia. Las decisiones de los actores están sujetas a las percepciones personales y la no linealidad se pone de manifiesto ya que el comportamiento del grupo es mayor que la suma de los resultados individuales.

Teniendo en cuenta los datos recolectados y los hallazgos investigativos, se propone:

- Las micro empresas, al tener en su estructura una cantidad pequeña de empleados, podrían mantener estructuras organizacionales tradicionales (jerárquica).
- Las pequeñas y medianas empresas deben evolucionar en la forma de organización estructural:
 - **Reestructuración organizacional hacia equipos multidisciplinarios:**
Formar equipos con roles específicos orientados a la innovación y eficiencia operativa. Evaluar su desempeño mediante revisiones de proyectos y *feedback* de clientes.
 - **Implementación de software de gestión de procesos de negocio (BPM):**
Facilita la estructuración y mejora de actividades comerciales, proporcionando a las organizaciones la capacidad de desarrollar y poner en práctica tácticas avanzadas. Incluye también recursos de análisis para el examen y ajuste constante de los procedimientos activos.

Recursos humanos:

- **Implementación de un sistema estructurado de evaluación del desempeño:**
 - Crear un sistema de evaluación del desempeño que sea coherente y aplicable a todos los empleados. Esto puede incluir evaluaciones semestrales o anuales, con criterios claros y medibles para evaluar el rendimiento.
 - Incluir tanto aspectos cuantitativos (metas alcanzadas, tareas completadas) como cualitativos (colaboración, habilidades de liderazgo) en las evaluaciones.
 - Asegurar que el sistema sea transparente y comunicado efectivamente a todos los empleados para entender cómo serán evaluados.

Herramientas tecnológicas sugeridas (solo por mencionar algunos ejemplos):
BambooHR, Lattice y Workday.

Según Martínez (2022), los sistemas estructurados de evaluación del desempeño son una herramienta fundamental para la gestión del talento humano. Estos sistemas permiten evaluar de manera objetiva y sistemática el desempeño de los empleados, lo que puede contribuir a mejorar su productividad, su satisfacción laboral y su desarrollo profesional.

Los sistemas estructurados de evaluación del desempeño suelen basarse en los siguientes elementos:

- **Objetivos:** los objetivos del sistema deben estar claros y ser comunicados a todos los empleados.

- **Criterios:** los criterios de evaluación deben ser relevantes, realistas y medibles.
 - **Escalas de calificación:** las escalas de calificación deben ser claras y objetivas.
 - **Proceso de evaluación:** el proceso de evaluación debe ser transparente y justo.
- **Programas de desarrollo y capacitación:**
 - Desarrollar programas de capacitación centrados en habilidades específicas relacionadas con los roles de cada empleado y las necesidades de la empresa.
 - Incluir en estos programas aspectos de desarrollo personal y profesional, como habilidades de comunicación, liderazgo, y gestión del tiempo.
 - Ofrecer oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo de carrera para fomentar la retención de empleados y aumentar su satisfacción laboral.

Finanzas

- **Adopción de software de gestión financiera:**
 - Implementar un software de gestión financiera integral que automatice y centralice las operaciones financieras, como *QuickBooks*, *Xero* o *Sage*. Estos sistemas reducen la dependencia de herramientas manuales y disminuyen el riesgo de errores.
 - Capacitar al personal en el uso eficiente de estas herramientas para garantizar una transición sin problemas y una utilización óptima del software.
 - Incorporar herramientas de análisis financiero para obtener una mejor visión del rendimiento financiero de la empresa. Herramientas como Tableau o Microsoft Power BI pueden integrarse con sistemas de gestión financiera para crear paneles de control y reportes detallados.
 - Sistema de pronóstico financiero basado en datos: Desarrollar un modelo predictivo (inteligencia artificial) para anticipar tendencias y ajustar operaciones financieras, con análisis trimestrales para adaptarse a cambios del mercado.

Dicho en pocas palabras: sin algún tipo de software de contabilidad, una organización no podría sobrevivir. Una de las necesidades más básicas de toda organización es la de disponer sistemas para gestionar el flujo de dinero que entra y sale de la empresa. Sin embargo, un sistema de gestión financiera realmente eficaz puede hacer más: optimizar la rentabilidad, medir el flujo de efectivo, determinar las obligaciones fiscales, garantizar el cumplimiento y mantener la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (ORACLE, 2020).

- **Métodos estructurados de gestión financiera:**

- Desarrollar y documentar procedimientos estandarizados para todas las operaciones financieras, incluyendo facturación, gestión de cuentas por pagar y por cobrar, y elaboración de presupuestos.
- Realizar auditorías internas regulares para asegurarse de que estos procedimientos se sigan consistentemente y para identificar áreas de mejora.
- Considerar la posibilidad de contratar o consultar con expertos financieros para proporcionar formación avanzada y asesoramiento en áreas específicas.

El objetivo de la gestión financiera para las organizaciones es hacer que la organización se maneje con eficiencia y eficacia, ya que se trata de propiciar un manejo técnico, humano y transparente en el proceso tan delicado de la administración y la asignación de los recursos financieros en las organizaciones productoras de bienes y/o servicios, es por ello que se formula y desarrolla el planteamiento de un modelo con un enfoque integral, sistémico y que conlleve a coadyuvar al proceso de toma de decisiones, el modelo de este artículo plantea el desarrollo de tres fases secuenciales y lógicas: planificación, ejecución y análisis y una última fase referida al control y la decisión (Cabrera Bravo, C. C., Fuentes Zurita, M. P., & Cerezo Segovia, G. W., 2017).

Tecnología:

- **Evaluación y mejora de la infraestructura tecnológica:**

- Realizar una evaluación completa de la infraestructura tecnológica actual de la empresa para identificar deficiencias y necesidades.

- Invertir en la mejora de la infraestructura tecnológica básica, como hardware y conectividad a internet, para soportar nuevas tecnologías.
- **Planificación estratégica de la tecnología:**
 - Desarrollar un plan estratégico para la adopción de tecnología que incluya objetivos claros, cronogramas y presupuestos.
 - Priorizar las inversiones en tecnologías que ofrezcan el mayor retorno de la inversión y alineen con las necesidades y capacidades de la empresa.
- **Programas de capacitación y desarrollo:**
 - Implementar programas de capacitación para empleados en nuevas tecnologías, asegurándose de que el personal tenga las habilidades necesarias para utilizar eficientemente estas herramientas.
 - Considerar asociaciones con plataformas educativas (por ejemplo Udemy business o Platzi for business) o proveedores tecnológicos para acceder a formación especializada.
- **Adopción de tecnologías escalables:**
 - Invertir en soluciones tecnológicas que sean escalables y puedan crecer con la empresa. Esto podría incluir software como servicio (SaaS) que ofrece flexibilidad y reduce la necesidad de una gran inversión inicial.

El SaaS es importante porque da a las empresas acceso a un potente software que antes habría sido demasiado caro o de alto consumo energético para ejecutarlo en entornos locales. El proveedor de SaaS administra el hardware, las herramientas de software y la aplicación en su propio centro de datos o entorno de nube. Se puede acceder al software directamente desde el navegador o la aplicación móvil. El modelo basado en la suscripción de SaaS también significa que puede aumentar o disminuir el uso del software según lo necesite su empresa (AWS, 2023).
 - Evaluar y adoptar tecnologías en la nube para mejorar la accesibilidad y la colaboración, así como para reducir los costos de mantenimiento de TI.

Cultura organizacional y comunicación:

- **Desarrollo de un plan de comunicación integral:**

- Crear un plan de comunicación que detalle los métodos, frecuencia y canales de comunicación más efectivos para diferentes tipos de mensajes y audiencias.
- Asegurar que el plan de comunicación refleje los valores y objetivos de la empresa, fomentando una cultura organizacional cohesiva.

- **Fortalecimiento de la cultura organizacional:**
 - Definir y comunicar claramente los valores, la misión y la visión de la empresa a todos los empleados.
 - Implementar iniciativas que reflejen y refuercen la cultura deseada, como eventos de equipo, programas de reconocimiento y actividades de responsabilidad social empresarial.

- **Capacitación en comunicación efectiva:**
 - Ofrecer capacitaciones regulares a los empleados y a la gerencia sobre habilidades de comunicación efectiva, incluyendo escucha activa, comunicación asertiva y manejo de conflictos.
 - Promover la formación de líderes y gerentes en habilidades de comunicación y gestión de equipos para mejorar la comunicación ascendente y descendente.

- **Implementación de tecnologías de comunicación:**
 - Adoptar herramientas tecnológicas modernas para la comunicación interna, como plataformas de colaboración en línea (por ejemplo: *Slack*, *Bitrix24*) que faciliten la comunicación rápida y efectiva.
Usar estas herramientas para crear canales de comunicación abiertos y transparentes dentro de la empresa.

Planificación y estrategia:

- **Desarrollo de un marco de planificación estratégica:**
 - Crear un marco de planificación estratégica que incluya definición de visión, misión, objetivos a largo plazo, y estrategias para alcanzarlos.
 - Involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de planificación para asegurar la alineación y el compromiso con los objetivos estratégicos.

- **Establecimiento de objetivos y metas claros:**

- Definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (*SMART*) para cada área de la empresa.
- Comunicar estos objetivos a todos los empleados para garantizar que todos trabajen hacia metas comunes.
- **Uso de herramientas de planificación estratégica:**
 - Implementar herramientas y software de planificación estratégica para ayudar en la creación y seguimiento de planes estratégicos, como *Scoro*, *Monday.com*, o *Asana*.
 - Asegurarse de que estas herramientas sean accesibles y comprensibles para los empleados involucrados en la planificación.
- **Evaluación de riesgos y planificación de contingencias:**
 - Realizar evaluaciones de riesgo regulares para identificar posibles desafíos y amenazas a los planes estratégicos.
 - Desarrollar planes de contingencia para situaciones imprevistas, asegurando que la empresa pueda responder rápidamente a los cambios del mercado o crisis.

Las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión pueden contribuir a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras, además de proyectar el ofrecimiento de productos y servicios más allá de las fronteras nacionales (Mora-Riapira & Vera-Colina, 2015).

Adaptabilidad y resiliencia:

- **Diversificación de productos y servicios:**
 - Realizar un análisis del mercado para identificar nuevas oportunidades de productos o servicios que puedan complementar la oferta actual.
 - Desarrollar y probar pequeñas líneas de productos o servicios adicionales para reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos.
- **Inversión en tecnología y automatización:**
 - Adoptar tecnologías que permitan una mayor adaptabilidad, como soluciones en la nube, automatización de procesos o herramientas de análisis de datos.

- Utilizar la tecnología para recopilar y analizar datos del mercado y del comportamiento del cliente, lo que permite una respuesta más rápida a las tendencias emergentes.
- **Redes y colaboraciones estratégicas:**
 - Establecer alianzas estratégicas y redes con otras empresas, organizaciones y expertos del sector para compartir conocimientos y recursos.
 - Participar en asociaciones industriales o grupos de negocios para mantenerse actualizado sobre las prácticas del sector y las oportunidades de colaboración.

Satisfacción del cliente y calidad:

- **Implementar sistema de gestión de calidad ISO 9001:**
 - Crear un equipo de calidad para la implementación del sistema, incluyendo la formación y capacitación de personal clave. Realizar auditorías internas trimestrales para garantizar la adherencia y mejora continua.
Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, proporciona una base sólida para la construcción de un programa de Gestión total de la calidad (TQM por sus siglas en inglés), siendo este estándar, el primer gran paso en la implementación de un programa TQM, facilitando el camino hacia la mejora continua (Medina, F. L. C., Díaz, A. D. P. L., & Cardenas, C. R., 2017).
- **Implementación de sistemas de *feedback* sistemático:**
 - Adoptar herramientas y sistemas para recopilar *feedback* de los clientes de manera sistemática, como encuestas online, formularios de feedback en el sitio web, o aplicaciones móviles.
 - Configurar puntos de contacto regulares para obtener *feedback*, como después de una compra o servicio, y asegurar que sea fácil para los clientes proporcionar sus opiniones.
- **Programas de escucha activa del cliente:**
 - Establecer canales de comunicación directa con los clientes, como líneas de soporte, chats en vivo o redes sociales, donde puedan expresar sus preocupaciones o sugerencias.
 - Capacitar al personal en técnicas de escucha activa y manejo de quejas para

mejorar la calidad de la interacción con el cliente.

- **Programas de Mejora de la Calidad:**

- Iniciar programas de mejora continua de la calidad, utilizando metodologías como *Six Sigma* para optimizar procesos y reducir errores.

Six Sigma, es una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios, la cual se basa en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseños robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 ó 4 defectos por millón. Es una filosofía que busca obtener mejores resultados (productos, servicios), por medio de procesos robustos que permitan reducir los defectos y los errores. Se podría considerar como una metodología (Lógica y/o disciplinada) de pasos, por medio de herramientas probadas para la solución de problemas (Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C., 2008).

- Realizar auditorías de calidad regulares y usar los hallazgos para realizar ajustes en productos o servicios.

7.3.4. Propuesta de implementación de estrategias competitivas para mitigar el riesgo al fracaso, basadas en las brechas identificadas en los aspectos externos que afectan el funcionamiento de las PYMES

Considerando las brechas halladas en el análisis del estado actual y percepciones que tienen los dueños de estas PYMES, acerca de cómo estos factores podrían afectar la eficiencia y/o mecanismos en el funcionamiento de las empresas, se plantean las siguientes estrategias:

Política:

- **Fortalecimiento de relaciones comerciales locales:**

- Incentivar y fortalecer las alianzas con proveedores y clientes locales para reducir la dependencia de mercados internacionales.
- Participar en redes empresariales locales y regionales para mejorar la resiliencia y el apoyo mutuo en tiempos de cambios políticos o económicos.

- **Adopción de prácticas de negocios flexibles:**

- Implementar prácticas de negocio flexibles y adaptables que permitan una rápida respuesta a los cambios en el entorno político y económico.

- Capacitar a los empleados en habilidades de adaptabilidad y gestión del cambio.
- **Planificación financiera y presupuestaria estratégica:**
 - Elaborar planes financieros que contemplen escenarios diversos, incluyendo cambios en la política gubernamental y en las relaciones internacionales.
 - Mantener reservas financieras o líneas de crédito para manejar períodos de incertidumbre política o económica.

Económico:

- **Análisis y monitoreo de tendencias económicas:**
 - Realizar un seguimiento constante de indicadores económicos clave, como tasas de inflación, tipos de cambio y tendencias del turismo.
 - Utilizar estos análisis para anticipar cambios en el mercado y ajustar estrategias de precios y operaciones.
- **Planificación financiera y presupuestaria:**
 - Elaborar presupuestos que tomen en cuenta posibles escenarios económicos y asignar recursos de manera eficiente.
 - Mantener reservas de capital o líneas de crédito para manejar períodos de incertidumbre económica.
- **Estrategias de marketing local y online:**
 - Invertir en marketing local para atraer a la comunidad y turistas nacionales, reduciendo la dependencia del turismo internacional.
 - Desarrollar una presencia en línea fuerte para alcanzar mercados más amplios y diversificar fuentes de ingresos.

Social-Cultural:

- **Adaptación a los cambios en el comportamiento del consumidor:**
 - Ofrecer opciones de compra en línea y facilitar la experiencia de compra digital para responder al aumento de las compras en línea.
 - Realizar investigaciones de mercado para entender mejor los cambios en los patrones de gasto y adaptar las estrategias de precios y promociones.
- **Desarrollo de productos y servicios innovadores:**
 - Innovar en productos y servicios que respondan a las tendencias culturales y demográficas actuales, como experiencias turísticas personalizadas y sostenibles.

- Realizar colaboraciones con artistas locales, comunidades indígenas o expertos en sostenibilidad para crear ofertas únicas.

Tecnológico:

- **Mejora de la infraestructura tecnológica:**
 - Realizar una evaluación de la infraestructura tecnológica actual para identificar áreas de mejora.
 - Invertir en hardware y software modernos para soportar la adopción de tecnologías emergentes.
- **Fomento de una cultura de innovación tecnológica:**
 - Promover una cultura que valore la adopción de tecnología y la innovación constante dentro de la empresa.
 - Incentivar a los empleados a explorar y sugerir nuevas tecnologías que puedan beneficiar a la empresa.

Ecológico:

- **Desarrollo de productos y servicios ecológicos:**
 - Innovar en el diseño y oferta de productos y servicios que sean ambientalmente sostenibles, minimizando el uso de recursos y maximizando la eficiencia energética.
 - Promover productos y servicios que tengan un menor impacto ambiental, como alternativas ecológicas o de bajo consumo energético.
- **Adaptación al cambio climático:**
 - Evaluar los riesgos asociados al cambio climático específicos para la empresa y desarrollar planes de adaptación.
 - Considerar el impacto del cambio climático en la planificación estratégica y las decisiones operativas.

Legal:

- **Asesoramiento legal continuo:**
 - Contratar o asociarse con expertos legales para mantenerse actualizado sobre cambios en las leyes y regulaciones.
 - Realizar revisiones periódicas del cumplimiento legal para identificar y abordar posibles problemas.
- **Auditorías legales y de cumplimiento:**

- Realizar auditorías internas para evaluar el cumplimiento con las regulaciones vigentes.
- Implementar medidas correctivas basadas en los resultados de las auditorías para asegurar la adherencia a las normativas legales.

8. Conclusiones y recomendaciones

Existe una necesidad de reconocer la gran importancia inherente que tienen para las empresas de hoy en día el diseño, la planeación y ejecución de diferentes tipos de procesos sistemáticos, los cuales estarán enfocados o guiados en que de manera estratégica se pueda mirar hacia la resolución de los diferentes tipos de problemas o inconvenientes existentes en una empresa, tanto dentro como fuera, que afectan a esta en el ámbito interno y externo.

Del anterior trabajo se puede concluir que a partir de estrategias aplicadas y de la implementación de procesos innovadores por las pymes de Ushuaia, se puede llegar a construir una mejor realidad de las mismas, fortaleciendo las adaptaciones a los diferentes cambios que se puedan presentar en el camino y de esa forma poder ejercer mejor comprensión y claridad a la hora de buscar soluciones.

Si bien sabemos que no es tarea fácil lo que buscamos, hemos notado como estas han venido creciendo en los últimos años, brindando mayores oportunidades de progreso y además observamos cómo el sector de servicios puede hacer uso esquemático de las diferentes herramientas con las que cuenta para establecer parámetros con los cuales puede llegar a concebir un éxito empresarial y económico para poder así, posicionarse en mercados competitivos.

Sin embargo, se sabe que aún falta mucho por mejorar y por ende hay que tener en cuenta aquellos aspectos que se resaltaron como debilidades y amenazas que muchas veces pueden impedir el desarrollo de las Pymes, por lo que se debe tener en cuenta el direccionamiento estratégico que se requieren para poder operar de manera óptima en cuanto a su funcionamiento.

Se propone una especie de guía para la aplicación de una cultura estratégica, a partir de un plan estratégico que puedan utilizar las empresas. Teniendo en cuenta aspectos internos de los procesos y recursos como son las capacidades directivas, procesos de talento humano, de marketing, financieros, capacitaciones al personal, entre otros. Igual que los aspectos externos como son las variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas, ambientales, etc.

Por otra parte, algunas recomendaciones a la hora de emprender es tener bien claro el tipo de plaza que se quiere abordar, de esta forma tendremos un mejor panorama del lugar con datos

claros y precisos para saber si es viable o no, es por eso que para futuras investigaciones sobre Pymes en Ushuaia sugiero puedan encontrar un mayor número de pequeñas y medianas empresas incluyendo aquellas que en su defecto estuvieron en el mercado y hoy en día ya no, así conoceremos más a fondo las debilidades y amenazas que hicieron que no pudieran tener éxito en el mercado.

9. Bibliografía

- Agudelo, E. J. & Palacio, J. A. (2022). Herramienta de evaluación de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, como estrategia financiera para los sectores comercio y servicios. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12749/18326>
- Amigo, A., & et al. (2014). Bases internas de la competitividad de las pymes. Decimonovenas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. .
- Angulo, J. C. R., Masacón, M. R. H., Díaz, P. A. M., Aristega, J. E. M., & Chávez, D. G. N. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(7), 15-22.
- ANP. (27 de 06 de 2018). Diario La Nueva mañana. Obtenido de <https://lmdiarario.com.ar/contenido/77046/argentina-tiene-entre-27-empresas-pymes-cada-1000-habitantes>
- Anzola Rojas, S. (2010). Administración de pequeñas empresas.
- AWS. (2023). ¿Qué es el SaaS? - Explicación del software como servicio - AWS. Amazon Web Services, Inc. <https://aws.amazon.com/es/what-is/saas/>
- Bohórquez Arévalo, L. E. (2013). A organização empresarial como sistema adaptativo complexo. *Estudios gerenciales*, 29(127), 258-265.
- Cabrera Bravo, C. C., Fuentes Zurita, M. P., & Cerezo Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>.
- CEPAL. (2020). Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/07bb3712-8dbd-40f9-b527-7fb04e67e435/content>
- Contenido Tecnpymes. (2022, June 7). Cinco tendencias que se consolidaron en el 2022 para las PyMES en Argentina | Tecno Pymes Argentina. Tecno Pymes.

<https://tecnopymes.com.ar/2022/06/07/cinco-tendencias-que-se-consolidaron-en-el-2022-para-las-pymes-en-argentina/>

Deloitte. (2023, July 31). Tecnología: tendencias del futuro empresarial | Deloitte Argentina. Deloitte Argentina.

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/dnoticias/articles/tecnologia-tendencias-futuro-empresarial.html>

Destino Negocio . (2015). destinonegocio.com. Obtenido de destinonegocio.com: <https://destinonegocio.com/co/economia-co/8-factores-fracasan-90-pyme/>

Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1).

Educar Chile. (S.F). ¿Cómo presentar la UVE de Gowin a los estudiantes? Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/portal.herramientas/planificaccion/1610/article-93732.html>

El Cronista. (2021, November). Comercio exterior: cómo impacta en las Pymes el cambio de reglas y tendencias. Cronista.com; El Cronista. <https://www.cronista.com/economia-politica/comercio-exterior-como-impacta-en-las-pymes-el-cambio-de-reglas-y-tendencias/>

El Cronista. (26 de 07 de 2018). www.cronista.com. Obtenido de www.cronista.com: <https://www.cronista.com/columnistas/Actualidad-economica-de-la-industria-y-sus-pymes-20180725-0099.html>

Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 29-41.

Flores, B., & González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del Cimbage*, 11, 85-104

Ganotakis, Peter., Love, John, (2012), La propensión a la exportación, la intensidad de exportación y el desempeño de la empresa: el papel del equipo emprendedor. *J. Int. Bus. Stud.*

Gary, K. P. (2013). Fundamentos del Marketing. En K. P. Gary, Fundamentos del Marketing (pág. 648). Mexico: Pearson Educacion.

- Gigli, P. (2023, June 28). Ser pyme en la Argentina: desafíos y propuestas de cambio de la mano de sus protagonistas. Infobae; infobae.
<https://www.infobae.com/opinion/2023/06/28/ser-pyme-en-la-argentina-desafios-y-propuestas-de-cambio-de-la-mano-de-sus-protagonistas/>
- Gómez Minujín, G. (2005). Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política. CEPAL.
- Heredia Rodríguez, L., & Sánchez Macías, J. I. (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las pymes en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: un análisis comparativo. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 221-249.
- Heredia, A., & Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. Cepal.org.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-covid-19-america-latina#:~:text=III.%20Conclusiones%20,VIII>
- Huguett, S. (2017). La influencia del comercio internacional en las pymes y su rol en el entorno global. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- INDEC. (2018). Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Indec.gob.ar. <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). Censo Nacional Económico 2018. Buenos Aires, Argentina: INDEC.
- LA NACION. (2019, February 10). Mundo pyme: el impacto de la crisis en tres sectores claves. LA NACION; LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/economia/mundo-pyme-el-impacto-de-la-crisis-en-tres-sectores-claves-nid2218662/>
- Laiton Sandra. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. [https://doi.org/DOI:
https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056)
- Manrique, J. (2008, November 27). Crisis y evolución de las PYMES Argentinas desde 1984. Econlink.com.ar; econlink.com.ar. <https://www.econlink.com.ar/pymes-argentinas-evolucion>

- Martín-Alcaide, J. A., Gómez-Miñano, M. C., & Hernández-Alonso, M. M. (2020). El análisis PESTEL como herramienta para la toma de decisiones estratégicas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 27(1), 1-17.
- Martínez, C. (2022). Sistema estructurado de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión del talento humano. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 12(2), 123-134.
- marucalim. (2021, October 22). Tipos de pymes en Argentina, y cómo registrarse en AFIP. Estudio Contable Calim Digital. <https://calim.com.ar/tipos-pymes-argentina-registrarse/>
- Medina, F. L. C., Díaz, A. D. P. L., & Cardenas, C. R. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo: I2+ D*, 17(1), 59-69.
- Milici, B., Smith, D., & Tomas, A. (2019). La importancia de tener un apropiado control interno en las pymes industriales de Argentina.
- Ministerio de Producción. (13 de 08 de 2018). <http://www.ieralpyme.org>. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Moncalvo, A. (2010). Comercio electrónico para Pymes. Ugerman Editor. <https://bibliotecavirtual.unisinu.edu.co:2844/es/lc/unisinu/titulos/104120>
- Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Aplicación de Six Sigma en las organizaciones. *Scientia et technica*, 14(38), 265-270.
- Mora-Riapira, E. H., & Vera-Colina, M. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- MORENO, M. L., & FLORES, M. T. O. (2016). Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) desde el Enfoque de Sistemas Adaptativos Complejos.
- NACIONES UNIDAS ARGENTINA. (2020). Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. NACIONES UNIDAS ARGENTINA. <https://argentina.un.org/es/96334-covid-19-en-argentina-impacto-socioecon%C3%B3mico-y-ambiental>

- NIKKADO, C. J. G. (2014). Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires).
- ORACLE. (2020). Gestión financiera | Oracle México. Oracle.com.
<https://www.oracle.com/mx/erp/financials/what-is-financial-management-system/>
- Paulise, L. (S.F.). Destino Negocio. Obtenido de <https://destinonegocio.com/economia/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(1 ESPECIAL), 107-133.
- Perez, J. B. (2019). Fundamentos de estrategia. Editorial Elearning, SL.
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva. (Técnicas Para El Análisis De La Empresa Y Sus Competidores). Mexico: Piramide.
- PricewaterhouseCoopers. (2021). Expectativas 2021 - Pymes en Argentina. PwC.
<https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Quijano RA, A. L. (2015). Planeación estratégica y el control interno como promotores de rentabilidad en mipymes del sector turístico de la Ciudad de Campeche. Revista iberoamericana, 10. <https://doi.org/ISNN-2007-2619>
- Ramírez, A. E. V., León, S. E. P., Ávila, J. A. C., & Ortiz, L. L. M. (2018). Administración, una herramienta de la planificación. RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, 2(1), 737-751.
- Rampone, M., & Salerno, A. (2021). Evolución de las PYMES en Argentina y su impacto en el empleo. In ucema. https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2021-11/Indicadores_CDPymes_11_2021.pdf?us_state=29
- Rincon, C. E. (2019). Analisis financiera para la prediccion de quiebra empresarial, en el sector de la construccion en colombia

- Rivera, R. A. V. (2017). Modelos de Resiliencia Organizacional en las Pymes y su Impacto en la Cadena de Abastecimiento. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8).
- Rodríguez, M., & Romero, C. (2020). La competitividad de las PyMEs en Argentina: un análisis desde la perspectiva de los recursos y capacidades. *Revista de Economía y Administración*, 57(2), 133-152.
- Romero-Fernández, M. J., Álvarez-García, M., & Fernández-Cavia, J. M. (2021). La definición de PYMES: una revisión de la literatura. *Contabilidad y Administración*, 56(1), 23-44.
- Rubio, L., Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México: FCE - Fondo de Cultura Económica.
- Saavedra G., M L and Hernández C., Y. (2008). Characterization and importance of MSMEs in Latin America ... *Current Accounting FACES Year 11 N° 17*,. Merida Venezuela. (122-134) Retrieved at <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- SAP. (2021, June 27). La importancia de las PyMEs en el mundo post-COVID. SAP News Center Latinoamérica. <https://news.sap.com/latinamerica/2021/06/la-importancia-de-las-pymes-en-el-mundo-post-covid/#:~:text=La%20importancia%20de%20las%20PyMEs,COVID>
- Simancas Bertel, D. (2013). El capital humano como factor de productividad en la empresa.
- Solorzano Barrera, G. J. (30 de Septiembre de 2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli*(82), 25. Recuperado el 16 de noviembre de 2018, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documentos/no82/Pacioli-82pdf>
- Tarascio, L. (2020). Problemas de agencia en estructuras verticales y horizontales.
- Tiempo Sur. (12 de 08 de 2018). *Tiempo Sur*. Obtenido de www.tiemposur.com.ar: <https://www.tiemposur.com.ar/nota/155177-solo-el-22-de-las-pymes-de-santa-cruz-se-registraron-para-ser-beneficiarias-de-la-ley->
- Universidad Nacional de Tierra del Fuego (UNTDF). (2020). Estudio sobre la situación de las Pymes en Ushuaia. Ushuaia, Argentina: UNTDF.

Uribe, R. I. P. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, (47).

Uribe, R. P. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de administración*, (38), 73-85.


Valle Ospino, A. M., & Niebles Núñez, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia.


10. Anexos

Primera encuesta

ENCUESTA para ayudar a identificar los aspectos internos que influyen en el desempeño de las Pymes en Ushuaia

Estudio para Optar el Título de Magister en Administracion de Empresas -Siglo 21

peinadosilvia00@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

 No compartido

** Indica que la pregunta es obligatoria*

Nombre de la Empresa? *

Tu respuesta _____

Industria a la que pertenece?

Tu respuesta _____

Cantidad de Empleados ?

Tu respuesta _____

Años de operacion de la empresa?

Tu respuesta _____

¿Cómo describiría la estructura organizacional de su empresa (ej. jerárquica, plana, matricial)?

Tu respuesta _____

¿Qué sistemas de gestión utiliza actualmente en su empresa (ej. ERP, CRM)? *

- ERP
- CRM
- Ninguna de las anteriores
- Otros: _____

¿Qué métodos utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados?

Tu respuesta _____

¿Cuenta con programas de capacitación y desarrollo para sus empleados?
Explique brevemente.

Tu respuesta _____

¿Qué métodos o herramientas utiliza para la gestión financiera de su empresa? *

- Software de Contabilidad
- Analisis financiero Periodico
- Ninguno de los anteriores
- Otros: _____

¿Cómo maneja los flujos de caja y la liquidez en su empresa?

Tu respuesta _____

¿Qué desafíos ha enfrentado su empresa en la adopción de nuevas tecnologías?

Tu respuesta _____

¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa?

Tu respuesta _____

¿Qué canales de comunicación interna utiliza en su empresa y cómo evalúa su efectividad?

Tu respuesta _____

¿Qué procesos de planificación estratégica tiene implementados en su empresa?

Tu respuesta _____

¿Cómo identifica y responde a las oportunidades y amenazas en su entorno de negocios?

Tu respuesta _____

¿Qué estrategias ha implementado para adaptarse a los cambios en el mercado o en el entorno económico?

Tu respuesta _____

¿Qué métodos utiliza para medir la satisfacción del cliente y cómo utiliza esta información para mejorar?

Tu respuesta _____

¿Cómo asegura la calidad de sus productos o servicios?

Tu respuesta _____

Segunda encuesta

ANALISIS PESTER

Encuesta que ayudara a otorgar el titulo de Magister en Administracion de Empresas a la estudiante Silvia Peinado en la Facultad Siglo 21.

Responder las preguntas Con todas las opciones que usted considere correctas!

Nombre de la Empresa

Texto de respuesta breve

¿Qué políticas gubernamentales locales o nacionales considera que han tenido el mayor impacto en su negocio en el último año?

- Incentivos para el turismo local
- Medidas de apoyo económico durante la pandemia
- Cambios en la regulación comercial y fiscal
- Políticas de desarrollo sostenible
- Iniciativas de promoción de pequeñas empresas
- Otra...

¿Cómo afectan las relaciones internacionales de Argentina en las operaciones de su empresa?

- Influencia en el flujo turístico internacional
- Impacto en la importación de insumos
- Oportunidades de exportación de productos locales
- Efectos en la inversión extranjera
- Cambios en regulaciones aduaneras
- Otra...

¿Cómo ha afectado la situación económica actual en Ushuaia a la demanda de sus productos o servicios?

- Aumento de la demanda local
- Disminución debido a restricciones de viaje
- Cambio en las preferencias de consumo
- Estabilidad en la demanda turística
- Aumento de costos operativos
- Otra...

¿Qué desafíos económicos cree que enfrentará su empresa en el próximo año y cómo planea abordarlos?

- Fluctuaciones en la temporada turística
- Inflación y variación de costos
- Cambios en el mercado laboral local
- Desafíos logísticos por ubicación geográfica
- Adaptación a nuevas normativas fiscales
- Otra...

¿De qué manera las tendencias demográficas y culturales en Ushuaia han influenciado en la estrategia de marketing de su empresa?

- Enfoque en el turismo ecológico y aventura
- Promoción de la cultura y patrimonio local
- Adecuación a las preferencias de los turistas nacionales
- Uso de tecnología digital para marketing
- Estrategias orientadas a la comunidad local
- Otra...

¿Qué cambios en el comportamiento del consumidor ha observado recientemente y cómo han afectado a su empresa?

- Mayor interés en experiencias turísticas únicas
- Preferencia por productos locales y sostenibles
- Aumento de compras en línea
- Cambio en patrones de gasto debido a la economía
- Mayor conciencia ambiental
- Otra...

¿Qué tecnologías emergentes considera que podrían tener un impacto significativo en su sector en los próximos años?

- Innovaciones en turismo virtual
- Soluciones de energía renovable
- Plataformas digitales para el comercio
- Tecnologías para la logística en áreas remotas
- Herramientas de marketing digital
- Otra...

¿Qué desafíos ha enfrentado su empresa al intentar adoptar nuevas tecnologías y cómo los ha superado?

- Limitaciones en infraestructura tecnológica
- Capacitación del personal en nuevas herramientas
- Inversión en actualización tecnológica
- Integración de tecnologías en un entorno único
- Adaptación a las tendencias del comercio electrónico
- Otra...

¿Qué prácticas ecológicas ha implementado su empresa para cumplir con las regulaciones ambientales y cómo han impactado en su operación?

- Gestión sostenible de recursos naturales
- Políticas de reducción de emisiones
- Prácticas de turismo responsable
- Cumplimiento con regulaciones ambientales locales
- Iniciativas de conservación y educación ambiental
- Otra...

...

¿Cómo considera que el cambio climático puede afectar a su sector en el largo plazo?

- Cambios en patrones turísticos
- Afectación de recursos naturales locales
- Necesidad de adaptar productos/servicios
- Impacto en la biodiversidad de la región
- Oportunidades en turismo sostenible
- Otra...

¿Qué regulaciones legales han tenido un impacto significativo en las operaciones de su empresa en el último año?

- Normativas específicas para negocios turísticos
- Regulaciones ambientales en áreas protegidas
- Leyes laborales adaptadas a la región
- Cambios en la legislación comercial
- Normativas de seguridad y salud para el turismo
- Otra...

...

¿Qué medidas ha tomado su empresa para asegurar el cumplimiento con las leyes laborales y regulaciones de salud y seguridad?

- Implementación de políticas de seguridad laboral
- Capacitación en normativas de salud
- Adaptación a regulaciones locales específicas
- Auditorías y controles internos
- Colaboración con entidades gubernamentales
- Otra...