



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Investigaciones Administrativas  
([icsadministrativas@econo.unlp.edu.ar](mailto:icsadministrativas@econo.unlp.edu.ar))

Documento de Trabajo N° 7

*EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS  
PYMES MEDIDO A TRAVÉS DE SU ACTIVIDAD  
EXPORTADORA.  
LAS PYMIS DE LA REGIÓN ESTE DE LA PROVINCIA DE  
BUENOS AIRES*

Autor/es:

Mg. Lic. Liliana C Galán - [lgalan@econo.unlp.edu.ar](mailto:lgalan@econo.unlp.edu.ar)

Lic. Eduardo A. De Giusti - [eduardo.degiusti@econo.unlp.edu.ar](mailto:eduardo.degiusti@econo.unlp.edu.ar)

Nombre y Apellido: Lic. Cecilia I. Nóbile - [cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar](mailto:cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar)

Nombre y Apellido: Lic. Gabriela F. Mollo. [gmollo@econo.unlp.edu.ar](mailto:gmollo@econo.unlp.edu.ar)

Presentado/Publicado en:

VIII Congreso Nacional e Internacional de Administración – CPCECABA. 25 y 26 de abril  
de 2007.

**EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACION EN LAS Pymes MEDIDO A TRAVÉS DE**  
**SU ACTIVIDAD EXPORTADORA: LAS Pymes DE LA REGIÓN ESTE DE LA**  
**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**Sumario**

1. Introducción

2. Marco Teórico

*¿Por que el énfasis en la apertura comercial de las Pymes?*

*El ambiente y las exportaciones para PYMES*

*El contexto exportador argentino*

*Variables clave*

3. Metodología de estudio

*Objetivos*

*Instrumento de relevamiento*

*Relevamiento*

*Tipo de variables relevadas*

4. Relevamiento Preliminar

*Evolución de las Exportaciones Argentinas*

*Evolución de las Importaciones Argentinas*

5. Trabajo de Campo

*Descripción y Análisis de los Resultados*

- Pymes Exportadoras
- Porcentaje de Exportaciones s/ Ventas
- Principales Destinos de las exportaciones:
- Localidad
- Tipo de producto
- Forma Jurídica
- Tecnología
- Certificación
- Capacidad Instalada
- Empleados

6. Conclusión

7. Bibliografía

## 1. Introducción

La globalización de las actividades económicas presenta para las empresas en general un nuevo escenario caracterizado por la complejidad de los retos y respuestas al que no es posible sustraerse, imponiendo a los agentes económicos y a los gobiernos la necesidad de considerar la dimensión internacional como un factor determinante en el desarrollo de sus estrategias y políticas.

Son muchos los autores que han centrado sus investigaciones en el fenómeno de la globalización y la competencia internacional a partir del análisis sobre el comercio internacional y la ventaja comparativa, o sobre el papel de las empresas multinacionales (Caves, 1982), (Buckley y Casson, 1976), (Vernon, 1966), (Knickerbocker, 1973). Pero es a partir de trabajos como los de Levitt (1983), Hamel y Prahalad (1985) y Porter (1986) donde se sistematiza el concepto de globalización y competencia global.

El tema de la globalización y sus consecuencias para las organizaciones son temas de continuo debate, ya sea entre managers, académicos y policy makers tanto de ámbitos públicos como privado, quienes parecen coincidir en que existen diferencias marcadas entre Grandes Empresas y Pequeñas Empresas a la hora del cruce de fronteras.

Un punto de partida para tal discusión es tener en cuenta que la decisión de convertirse y perseverar como empresario (es decir de integrar la “oferta de capacidad empresarial”) depende de la percepción de las oportunidades de progreso que ofrece el sistema. Precisamente, en las economías industriales desde fines de los 80 y, en los países en desarrollo que han logrado alcanzar un sendero de crecimiento sustentable más recientemente, se ha observado un aumento en la creación neta de empresas que, en general, nacen como PYMES. En muchos casos de países en desarrollo se ha documentado que la eliminación de la incertidumbre macroeconómica, el mayor atractivo para la inversión extranjera y la creación de un clima de negocios favorable al crecimiento empresarial se tradujeron en condiciones para una aceleración de los start-ups y una mayor inserción de las PYMES como exportadoras en el mercado internacional.

*Ahora bien, como la decisión de ingresar a un sector económico como oferente de algún producto o servicio depende de cómo el empresario elija y traduzca las variables del contexto, el salto a la competencia global depende también de que perciba la existencia de ventajas en el mercado internacional y de cómo las visualice con respecto a su empresa.*

Entonces cabe preguntarnos ¿Está instaurado el tema de la globalización en la mente de los dirigentes de las PYMES? ¿Son estas empresas participantes activas del fenómeno de la globalización? ¿Cómo juega el contexto en estos casos?

Estas son algunos de los interrogantes que nos motivaron a realizar este trabajo.

En el apartado 1 se expondrá el marco teórico en el que se desarrolla este trabajo, explicando el porqué de la importancia de la inserción de las PYMES en el comercio global (por intermedio de sus exportaciones); la relación especial que existe entre cambios macroeconómicos y PYMES y plantear que antecedentes existen en el estudio de las PYMES exportadoras. En el apartado 2 se desarrollará la metodología implementada para la realización del trabajo, en especial el trabajo de campo. En el apartado 3 se procesarán y analizarán los datos obtenidos de fuentes secundarias y primarias de información y por último en el apartado 4 se presentarán las conclusiones del trabajo y se dejarán abiertas algunas líneas de investigación futuras.

## 2. Marco Teórico

### **¿Por que el énfasis en la apertura comercial de las Pymes?**

El lector podrá notar que este trabajo centra su eje de análisis en el perfil exportador de las Pymes de la Región Este de la Pcia. De Bs. As. Este hecho no es azaroso ni arbitrario. Si bien el fenómeno de lo Globalización es una temática que abarca mucho más que la mera apertura comercial para las empresas, también es verdad que este factor es el que más rápidamente afecta, no solo a las empresas exportadoras, sino a la sociedad en general. A continuación se describirán algunos de los principales beneficios que generan las PYMES exportadoras, entre los que se encuentran:

- **Generación de empleo:** Los envíos al exterior de las PYMES redujeron su participación y acapararon sólo el 8,7% de las exportaciones totales, pero su impacto sobre el empleo resultaron proporcionalmente superiores. Se estima que las PYMES generaron 42 puestos de trabajo por cada millón de dólares exportado, mientras que las grandes sólo 26. Un trabajo realizado por la UNMP destacó que las PYMES exportadoras son más productivas que las no exportadoras, medidas a través de su productividad laboral (“ventas por trabajador”). Este resultado es el usualmente encontrado en la experiencia internacional y con él suele señalarse la capacidad de las PYMES exportadoras para proveer mejores salarios en concordancia con empleos más productivos.
- **Generación de más valor agregado:** Las PYMES tienen en su composición una mayor presencia de productos manufacturados -tanto de origen industrial como agropecuario-, que la media de las ventas externas argentinas.
- **Diversificación de destinos de origen de las exportaciones:** las PYMES exportan a destinos más diversos que sus competidoras grandes. Durante 2006 las primeras llegaron a 192 países, un 12,3% más que el anterior, mientras que las segundas sólo

incrementaron un 5,9% la cantidad de nuevos destinos. Esto genera una diversificación de riesgo e independencia a la hora de fijar reglas de juego.

- **Diversificación de los Productos exportados:** las PYMES no dependen tanto de los mercados tradicionales (y sus variaciones de precio) y se enfocan más en productos elaborados destinados a nichos del mercado con gran demanda en países europeos, como por ejemplo alimentos gourmet.

### **El contexto exportador argentino**

Las exportaciones de países sudamericanos subieron, en promedio, un 150% en los últimos cinco años, mientras que las exportaciones argentinas se incrementaron la mitad. Se destacó la evolución del comercio brasileño y el auge minero de Chile, que le permitió al país trasandino superar ampliamente a la Argentina, que acumuló, en igual lapso, un crecimiento de sus exportaciones del 75%.

Hubo tres casos de economías que superaron, en valores, a las exportaciones argentinas: Brasil, Chile y Venezuela. Las razones están en el boom de los precios de los commodities (factor independiente de la política económica argentina), tales como el cobre, que sextuplicó su precio o el petróleo y sus derivados. Como contrapartida, la suba del precio de la soja, eje de la plataforma exportadora argentina, distó mucho de las otras materias primas.

Economías con alto crecimiento como China o India están absorbiendo recursos en prácticamente todos los países de Latinoamérica, sin embargo, hay economías que lo capitalizaron mucho más que otros, que aún les cuesta sacar provecho.

*¿Qué sucedió en el caso de las Pymes Argentinas? ¿Pudieron sacar provecho de este crecimiento comercial generalizado?*

En los últimos años, las exportaciones Pymes crecieron un 50%, acompañando el crecimiento general de las exportaciones y más de 1500 Pymes se incorporaron a la actividad exportadora.

Sin embargo, a la hora de analizar la conformación del entramado exportador argentino se vislumbran fuertes contrastes: el 95% de los exportadores son micro, pequeñas y medianas empresas, contra sólo un 5% de firmas de gran tamaño. Como contrapartida, estas últimas concentran el 91% de los envíos totales al exterior, mientras que las Pyme ostentan el 9% del total y las microempresas, con una participación muy baja, conservan el 0,1% restante de los envíos.

En este contexto, y a pesar de los efectos positivos de la devaluación de 2002 en términos de rentabilidad, la proporción de PYMEs exportadoras viene disminuyendo. De este

modo, si bien las exportaciones aumentaron, mucho más lo hicieron las ventas al mercado interno.

Para la consultora ABCeb, "lo más destacable del comportamiento de las PYMES ha sido el incremento de la **cantidad** de firmas involucradas en el proceso exportador", ya que con las 1500 que se incorporaron en 2005 (ya suman más de 2500 desde la devaluación) pasaron de representar el 60,1% del total de vendedores en 2004 al 67,7% el año pasado. La contracara de ese dato positivo es que las grandes firmas –que representan sólo el 5,4% de los exportadores– acapararon el 91,2% de los montos despachados y aumentaron incluso su participación respecto del año anterior. Según un estudio elaborado a principios de año por el Instituto de Formación de la CTA, sólo cinco firmas (Repsol YPF, Cargill, Bunge, Aceitera General Deheza y Minera La Alumbreira) reúnen la cuarta parte de los envíos totales al exterior, mientras que las principales 50 se llevan el 71% y las primeras cien absorben el 80%.

Otro punto débil de las PYMES exportadoras es la alta concentración geográfica que se produce: Siete de cada diez dólares que las PYMES venden al exterior se producen en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Mientras que si se suma a las provincias petroleras, entre las que se encuentran Santa Cruz, Tierra del Fuego, Neuquén y Chubut, y las mineras como Catamarca, y Mendoza, se podría decir que concentran el 90% de las exportaciones. El dato desalentador es que las 15 provincias restantes suman el 10% de las ventas totales.

### **3. Metodología de estudio**

El presente es un trabajo de tipo descriptivo, que tiene como propósito describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). En este caso particular, el trabajo analizará si existen ciertas características/rasgos comunes de las empresas pymes industriales (PyMIS) exportadoras.

#### **Objetivos**

El objetivo general es:

“Describir la realidad regional de las PyMIS de la región, su capacidad de exportación y su relación con el contexto macroeconómico”

Los Objetivos específicos son:

- Releva la tendencia de las exportaciones e importaciones del país (tanto en U\$S como en Kilos).

- Relevar los principales destinos de las exportaciones argentinas y origen de las importaciones.
- Relevar el porcentaje de pymes industriales exportadoras de la región.
- Relevar si existe ciertas características comunes a las PyMIS exportadoras de la región.

### **Instrumento de relevamiento**

Se utilizaron dos tipos de fuentes de información:

- Fuentes secundarias para obtener información del macro contexto en los aspectos económicos referidos al intercambio comercial.
- Fuentes primarias, para obtener información de las PyMIS de la Región Este de la Prov. de Buenos Aires.. Se realizaron entrevistas de tipo escrita-estructurada, con una lista de preguntas que no indujeran las respuestas, no directas y de fácil lectura. Cuestionario auto-administrado.

### **Relevamiento**

El relevamiento incluyó la denominada Región Este de la Provincia de Buenos Aires que compone los partidos: La Plata, Berisso, Ensenada, Chascomús, Brandsen, Magdalena, Presidente Perón, San Vicente, Gral. Paz

### **Tipo de variables relevadas**

- *Macroeconómicas*: Exportaciones e Importaciones en U\$S y Kilos. Principales Destinos
- *Microeconómicas* Forma Jurídica, Cant. de Empleados, Tecnología, Capacidad Instalada, Certificaciones, % de Ventas s/ Exportaciones, Actividad y Principales Destinos.

## **4. Relevamiento Preliminar**

### **Evolución de las Exportaciones Argentinas**

A continuación se presenta la evaluación de las exportaciones argentinas medidas en dólares y en kilos en el período 1999 – 2006. A su vez, se agrega información referente a los principales destinos. Los cuadros y gráficos se encuentran en el anexo A.

El Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1 presenta la evaluación de las exportaciones argentinas, medidas en dólares. En el período considerado (1999 – 2006), se observa un aumento de alrededor del 100% del valor de las exportaciones. Esta tendencia, se repite en todos los destinos considerados variando la intensidad; el destino “*Resto del Mundo*” es el de mayor crecimiento (200%) siendo el destino de “*Medio Oriente*” la zona de menor crecimiento (21%). (Cuadro N° 2)

Si observamos los principales destinos por año, uno observa que se diferencian dos períodos. Desde el año 1999 hasta el año 2002, el principal destino de las exportaciones argentinas (medidas en dólares) fue el “*MERCOSUR*” con alrededor del 30%; a partir del 2002 el principal destino de las exportaciones ha sido el “*Resto del Mundo*” (Ver Cuadro N° 2).

Se destaca la poca participación de las exportaciones argentinas en mercados como “*ASEAN*” y “*MEDIO ORIENTE*”.

El Cuadro N° 3 y el Gráfico N° 2, presenta la evolución de las exportaciones argentinas medidas en kilos. Se observa que el crecimiento ha sido del 26%. Esta tendencia no es homogénea en los destinos de las exportaciones argentinas. Los destinos donde más crecieron las exportaciones ha sido “*ASEAN*” (204%), “*Resto del Mundo*” (121%) y “*Resto de ALADI*” (96%). En los destinos “*Medio Oriente*”, “*MERCOSUR*” y “*NAFTA*” la variación de la cantidad exportada fue negativa.

Los principales destinos de las exportaciones medidas en kilos, ha ido variando. En 1999, el “*Mercosur*” representaba el 23.49% mientras que en el 2006 representa el 15%. En estos últimos años, el principal destino de las exportaciones argentinas es el “*Resto del Mundo*” (alrededor del 30%) (Ver Cuadro N° 4).

### **Evolución de las Importaciones Argentinas**

En el período 1999 – 2006 las importaciones argentinas registraron un crecimiento del 34% en dólares (Ver Cuadro N° 5). Esta tendencia no ha sido uniforme en el tiempo, teniendo un punto mínimo en el año 2002. Dentro de los principales orígenes de las importaciones, se observa que el mayor incremento es de “*ASEA*” (125%). En el otro extremo, se encuentra la “*Unión Europea*” desde donde las importaciones de esa región han sufrido una disminución del 13%.

El Cuadro N° 6, presenta la evaluación de las importaciones en Kilos. En el período 1999 – 2006, se presenta una variación positiva de alrededor del 24%. Al analizar el origen de las importaciones, se encuentra la mayor variación positiva en “*Resto de ALADI*” (89%) y “*Mercosur*” (42%). La cantidad de importaciones provenientes de la “*Unión Europea*” disminuyó un 27%. El principal origen de las importaciones argentinas ha sido el “*Mercosur*”. En el año 2002 y 2003 ha sido donde mayor concentración de origen de las importaciones superando el 60% (Cuadro N°7).

## **5. Trabajo de Campo**

El trabajo de campo se realizó en el marco del Observatorio Pyme Región Este de la Provincia de Buenos Aires durante los meses de Julio – Agosto del 2006. Se realizó una encuesta a 254 pymes industriales. Los casos fueron extraídos tomando una muestra del Censo Económico 2005.

## **Descripción y Análisis de los Resultados**

### **▪ Pymes Exportadoras**

El relevamiento arroja que el 11% de las empresas encuestadas ha realizado exportaciones en el último año (aunque sea en una sola oportunidad) (Cuadro N°8). Este porcentaje es aún inferior, si consideramos el porcentaje de empresas que exportan regularmente.

### **▪ Porcentaje de Exportaciones s/ Ventas**

El Cuadro N° 9, nos presenta información referente a *cuánto* exportan las empresas. Se observa que el porcentaje, en la mayoría de los casos (62%), no supera el 15% de las ventas totales de la empresa; sólo el 10% exporta más del 70% de sus ventas.

### **▪ Principales Destinos de las exportaciones:**

Como se observa, en el Gráfico N° 5, existe una concentración de las pymes exportadoras en mercados más tradicionales. La corta distancia, parece ser una característica de los destinos elegidos para realizar la colocación de los productos producidos en el país. No presentan incidencias, lugares como “Medio Oriente”, que es uno de los principales destino a nivel país (Ver Cuadro N° 2 y Cuadro N° 4).

Esto parecería no concordar con lo enunciado en nuestro marco teórico con respecto a las ventajas de las pymes exportadoras (mayor diversificación de lugares de exportación).

### **▪ Localidad**

En la localidad de La Plata se realizó el 59,52% del relevamiento, seguida en importancia por las localidades de Berisso (15%) y Ensenada (7%) (Cuadro N° 10). Si analizamos las Pymes Industriales Exportadoras de la región, se observa que en la ciudad de La Plata radican el 44% de las pymes exportadoras. Las ciudades de Ensenada y Berisso rondan en el 14%. Si analizamos, el porcentaje de pymes exportadoras por localidad, muestra que las localidades de Brandsen (40%), San Vicente (25%) y Ensenada (20%) tienen los porcentajes más elevados.

### **▪ Tipo de producto**

El Cuadro N° 11, muestra que el 40% de las empresas industriales relevadas tiene como principal actividad la “*Fabricación de alimentos y bebidas*”. El segundo ramo en importancia

es “*Madera y Papel*”, aunque se puede notar que la brecha entre ambos es significativamente importante. Esto puede estar determinado por el elevado número de panaderías y casas de comidas que encontramos entre las empresas relevadas. En el caso de las PIMIS exportadoras, el principal producto elaborado continua siendo “*alimentos y bebidas*”, pero en una menor proporción que la media de las PYMIS relevadas. Además, se puede agregar que el segundo lugar de importancia encontramos la elaboración de “maquinarias y equipos” y “Otros”. Esto último concuerda con el hecho de que las pymes encuentran nichos más específicos de exportación que las empresas de gran envergadura.

#### ▪ **Forma Jurídica**

La Forma Jurídica prevaleciente en la región, es la “Unipersonal”, que alcanza el 43,7% de los casos. Sin embargo, solo el 1% de las empresas que tienen esa forma jurídica alcanzan los mercados extranjeros (Cuadro N° 12).. Si analizamos la forma jurídica de las empresas exportadoras, se observa que el 55% corresponden a “*Sociedad Anónima*” y el 28% son “*Sociedad de Responsabilidad Limitada*”. Estos resultados, parecerían mostrar que a mayor grado de formalización, mayor porcentaje de empresas exportadoras.

#### ▪ **Tecnología**

El Cuadro N° 13, presenta información sobre la tecnología utilizada. Se observa que solo el 6% declara disponer de tecnología “*De Punta*”. Este indicador toma relativa importancia, cuando se observa que el 38% de las empresas con esta calidad de tecnología penetran mercados internacionales. De las empresas exportadoras, en un solo caso, se presenta una empresa que declara tener tecnología “*Muy Antigua*”. Las empresas exportadoras, en su mayoría, disponen de tecnología “*De Punta*” (21%) o “*Moderna*” (62%).

#### ▪ **Certificación**

##### ✓ Normas ISO

Del total de empresas, se observa que el 15% tiene “Certificación ISO”. Si consultamos solo las empresas exportadoras, se observa que el 52% de las que exportan, cuenta con “Certificación ISO”, lo que da un indicio sobre las restricciones existentes al momento de penetrar mercados internacionales (Cuadro N° 14)

##### ✓ Otras Certificaciones:

Al ser consultados, sobre si la empresa disponía de alguna “Otra Certificación”, los resultados muestran que tan solo el 9% dispone de esta opción; sin embargo si se analizan las pymes exportadoras nuevamente, este porcentajes es superior, alcanzando el 28% (Cuadro N° 15).

Durante el año pasado, los principales segmentos exportadores relacionados con las pequeñas y medianas empresas fueron los productos alimenticios, seguidos por el de maquinaria, equipos y metalmecánica y los productos químicos. También ocuparon un lugar importante los productos de caucho y plástico y los textiles. Es justamente en el ámbito de los productos alimenticios donde la incorporación de las Normas ISO es un elemento casi obligatorio para su exportación. El Cuadro N° 16, es un resumen que invita a la reflexión. Es concluyente la relación positiva entre procesos de producción certificados y la penetración de mercados extranjeros. El 62% de las empresas exportadoras dispone de algún tipo de certificación.

#### ▪ **Capacidad Instalada**

La utilización de la capacidad instalada de las empresas de la región, se encuentra en un nivel mayor al 71% en el 46% de los casos. Un 22% de las empresas, utilizan menos del 50% de su capacidad de producción (Cuadro N° 17). Como característica general, los casos relevados que exportan, utilizan en mayor medida su capacidad de producción. Nótese que el 86% de las empresas que exportan utilizan más del 50% de su capacidad instalada, vs. el 71% de la media de las empresas relevadas.

#### ▪ **Empleados**

En la región, predominan empresas con una cantidad reducida de empleados, el 84% tienen 15 empleados o menos. Sólo el 6% tiene una planta de más de 70 empleados. Esta proporción no se cumple, al analizar las pymes exportadoras, donde el 0% tiene “Entre 1 y 6 empleados” y un 37% tiene más de 41 empleados (Cuadro N° 18).

### **6. Conclusiones**

Una primera mirada al relevamiento de los datos, muestra que el intercambio comercial de Argentina ha aumentado en el período 1999 – 2006, tanto del lado de las exportaciones como del lado de las importaciones. Sin embargo, cabe destacar que una mirada más profunda nos permite resaltar:

- ❖ El aumento de las exportaciones e importaciones medidas en U\$S muestra un crecimiento muy superior al aumento de la cantidad (KILOS) exportada e importada (Ver Cuadros N° 1, 3, 5 y 6).
- ❖ Si comparamos el crecimiento de las exportaciones Argentinas con el resto de la región (Chile, Venezuela, Brasil, etc.) se observa que es el país de menor crecimiento.

Esto nos da un indicio de que la recuperación de las exportaciones argentinas se debe a razones externas y ajenas a la economía y política argentina. Evidentemente, los precios

internacionales y el crecimiento a nivel mundial han sido prácticamente los únicos factores que repercutieron positivamente en el intercambio comercial.

Cuando analizamos la región, vemos, que a pesar de que el país presenta un mayor intercambio comercial, las empresas pymes industriales de la región que aprovechan estas oportunidades alcanzan sólo el 11%, con el agravante de que el 62% de las mismas exportan menos del 15% de sus ventas; esto indica un volumen de exportaciones marginales que no afectan la viabilidad del negocio.

Otro hecho que es llamativo es la presencia de Vínculos institucionales existentes en la región (parques tecnológicos, puerto, zona franca, etc.) poco explotados por las PyMIs relevadas. Un ejemplo de esto lo vemos en la localidad de Berisso que aunque cuenta con un importante parque industrial es una de las regiones que menos proporción de PyMIs exportadoras posee. Sería importante trabajar en aceitar los vínculos entre el sector productivo privado y el sector público para mejorar la performance exportadora de la región.

Por otro lado, también se observa que el contexto pareciera afectar especialmente a las PYMES en momentos de crisis con sus consecuencias negativas (ejemplo crisis 2001 y su impacto en la cantidad de cierres). Sin embargo ante contento más benévolo la influencia positiva en estas empresas no alcanza la proporción del caso anterior.

*Para finalizar nos gustaría plantear que hemos percibido que si bien la globalización esta presente en la mente de los dirigentes, no se refleja en las acciones de las empresas al momento de tomar decisiones.*

*Para poder penetrar a los mercados globales, es necesario que el gerente **piense su empresa desde lo global**, es decir que debe diseñar y coordinar variables referidas a la forma jurídica, cantidad de empleados, capacidad productiva, tecnología y normas estándares internacionales, en función de tales objetivos para que deje de ser una cuestión marginal a su negocio principal.*

## **Bibliografía**

- Informa sobre inserción internacional de las Pymes Industriales. Observatorio Regional Pyme. Marzo 2006.
- Informa comercio exterior y negociaciones internacionales Noviembre 2006. ABEceb.Com
- La capacidad innovativa el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentina. Gabriel Yoguei y Fabio Boscherini. CEPAL. Documento de Trabajo N° 71.
- La cooperación transnacional entre Pymes, una respuesta al desafío de la Globalización: la posición de la UE. Eulogio Cordón Pozo, Angel Agote Martín, Enrique A. Rubio López (Universidad de Granada). 1er Congreso de Ciencia Regional de Andalucía.

- “Las Pymes Argentinas: ambiente de negocio y crecimiento exportador”. M. Cristini y G. Bermúdez. FIEL. Junio 2004.
- “Comparación de las características de las Pymes exportadoras exitosas de la Región Metropolitana (RMBA) y el Interior del País” Darío Milesi y Gabriel Yoguel. Noviembre 2001.