



Artículo

Análisis Multidimensional de la Gestión de las PyMES industriales en el ámbito de influencia de la UNICEN

Chiodi, F.*; Corres, G.**; Jugón, M.**; Paravié, D.*; Urrutia, S.*

Este trabajo tiene como objetivo presentar un diagnóstico a través de la herramienta FODA de un conjunto empresarial regional, que sintetice los aspectos clave para el posterior abordaje de una propuesta de acción sobre el universo pyme del ámbito de influencia de la UNICEN.

A partir de los resultados obtenidos en la primera etapa del Proyecto Interfacultades "Sistemas de Gestión de la Calidad en las Pymes Industriales de la Región", se realiza esta segunda fase, donde se profundiza el nivel de análisis cualitativo a través de un nuevo relevamiento de información sobre aspectos estratégicos, tácticos y operativos en un reducido número de empresas, pertenecientes al grupo inicial, en los sectores alimenticio, de la construcción, y servicios de apoyo.

Esta segunda etapa analítica permitió la realización de una matriz FODA para cada una de las empresas analizadas, para luego confeccionar una matriz FODA análoga para el conjunto en forma integral. En ella, se destacan los principales aspectos, tanto internos como externos, que condicionan su desempeño.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las pequeñas y medianas empresas han sufrido las consecuencias de las transformaciones trascendentes, tanto fronteras afuera como dentro del país, y las mismas parecen continuar en un espiral interminable.

La realidad de las pymes argentinas sigue siendo muy distinta a la de los países industrializados. Las transformaciones que ha experimentado la economía argentina han configurado también nuevos escenarios de negocios, pero los factores que actúan como responsables del surgimiento de las pymes a escala global, repercuten en el ámbito local en forma diferente.

Frente a esta realidad compleja, cambiante y turbulenta, cabe analizar la percepción que tienen las empresas pymes acerca de la realidad que les toca afrontar, y su comportamiento dentro de ella. La supervivencia y el desarrollo de las empresas en general, y de las pymes en particular, dependen de la cultura de las mismas, y de la capacidad de sus administradores para afrontar con éxito los sucesivos cambios.

OBJETIVOS

Este trabajo tiene como objetivo presentar un diagnóstico a

través de la herramienta FODA de un conjunto empresarial regional, que sintetice los aspectos clave para el posterior abordaje de una propuesta de acción sobre el universo pyme del ámbito de influencia de la UNICEN.

MARCO CONCEPTUAL

Existen numerosas técnicas y herramientas para la realización de análisis y diagnósticos en el mundo empresarial, que en forma generalizada y abarcativa contemplan el análisis simultáneo en dos dimensiones: análisis interno -referido a su propia realidad empresarial -y uno externo- referido al contexto o escenario en el que desarrollan su actividad-.

El análisis FODA es uno de ellos, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, conjunto de empresas, etcétera.

A continuación se describen aquellos elementos y variables que son consideradas en cada una de las áreas del FODA, cuya sigla se conforma con las primeras letras en castellano de las palabras: Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas.

(*) Facultad de Ingeniería. UNICEN.

(**) Facultad de Ciencias Económicas. UNICEN.

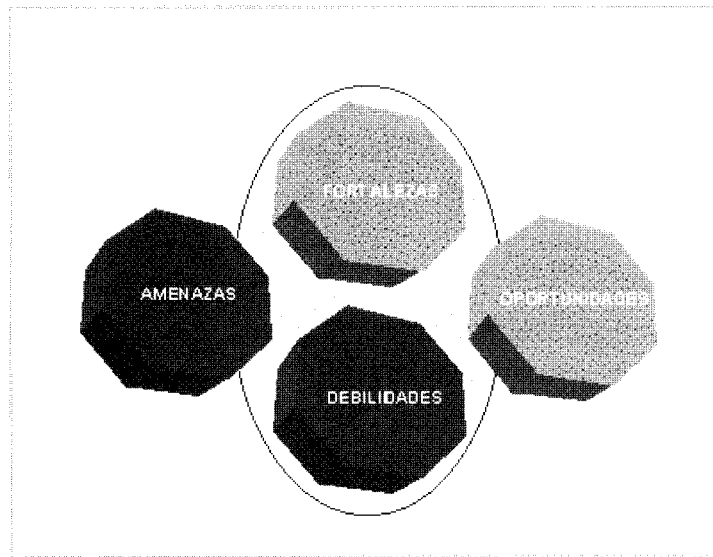


Figura 1: Elementos del Esquema FODA

En las **Fortalezas**, se incluyen todas aquellas actividades o procesos que se realizan satisfactoriamente y que pueden definirse como exitosos para agregar valor a la empresa y satisfacer a los clientes. Además, aparecen las particularidades que hacen elegible a la empresa y/o sus productos y servicios.

Dentro de las **Oportunidades**, se listan variables que indiquen necesidades actuales y potenciales de los consumidores que puedan ser satisfechas por la empresa, así como aspectos de la política general y de la economía que puedan ser aprovechados por la empresa, y generen posibilidades concretas de crecimiento. En síntesis, se define oportunidad a toda situación externa novedosa cuyo aprovechamiento genere una ventaja competitiva para la empresa.

Las **Debilidades** son aquellas características por las que la empresa se encuentra en problemas o dificultades y que generan una desventaja competitiva. Implica detectar procesos ineficientes para su mejora o su reingeniería toda vez que, de continuar con los mismos, se perderán clientes.

Las **Amenazas** son aquellos aspectos del escenario que se manifiestan como particularmente perjudiciales para la empresa tales como cambios políticos, tecnológicos, socio-culturales que afectan la oferta empresarial, en la imposibilidad de trasladar mayores costos a los precios, a cambios bruscos en las tasas de interés, de inflación, etcétera.

METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo planteado, resulta necesario llevar

adelante una tarea de campo en las empresas seleccionadas con un enfoque descriptivo y cualitativo.

La información que se recoge, analiza e interpreta se refiere a las propiedades o características sobresalientes de cada una de las empresas que forman parte del conjunto empresarial analizado.

La herramienta de recolección para obtener información primaria consistió en una entrevista realizada al personal jerárquico de las pymes seleccionadas. Esta entrevista es semiestructurada, basándose en conceptos clave, definidos oportunamente, referidos a aspectos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa.

Muestra empresarial

Con el fin de realizar el estudio, se selecciona una sub-muestra de empresas del conjunto empresarial analizado en la primer fase del proyecto de investigación, que consistió en 96 firmas. La fuente de información para esta selección corresponde a bases de datos de diversas instituciones locales y regionales (Municipios, Cámaras Empresarias, Centros IDEB, UNICEN, etc.).

Los criterios para seleccionar el grupo de empresas fueron: a) pequeña o mediana empresa industrial (producción de producto tangible); b) forma legal definida (sociedad anónima, de responsabilidad limitada, o de hecho); c) Visibilidad pública; d) estructura organizacional medianamente compleja; e) accesibilidad a la empresa; f) sectores en crecimiento.

Los sectores de los que se seleccionan estas empresas son: alimenticio, construcción, y servicios de apoyo. Estos sectores industriales han mostrado un crecimiento relativo significativo frente a otros, luego de la crisis económica y social en Argentina, en 2001. En función de estos criterios, y buscando un análisis de mayor profundidad que en la primera fase, se seleccionan 19 empresas, que representa el 20% aproximadamente de la muestra inicial. Este pequeño número muestral permite un más adecuado análisis y procesamiento de los resultados de las entrevistas.

La Tabla 1 describe las actividades de cada una de las empresas de la muestra:

Actividad productiva	Cantidad de Empresas	Actividad productiva	Cantidad de Empresas
Elaboración de bebidas sin alcohol (AL)	1	Fabricación de aberturas de aluminio (CO)	2
Elaboración de helados (AL)	1	Fabricación de cal (CO)	1
Elaboración de productos lácteos (AL)	3	Procesadora de vidrio plano (CO)	1
Fabricación de harinas, fideos y subproductos (AL)	1	Construcciones industriales (CO)	1
Fabricación de pastas y pan (AL)	1	Trituración de piedra granítica (CO)	1
Elaboración de productos derivados de miel (AL)	1	Procesadora de hierro y chapa para la construcción (CO)	1
Fabricación de carrocerías (SA)	1	Fabricación de mobiliario (CO)	1
Fabricación de implementos agrícolas (SA)	1	Reparación y mantenimiento de obras viales (SA)	1

AL: alimenticio // CO: construcción // SA: servicios de apoyo

Tabla 1: Características del grupo empresarial estudiado

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las entrevistas semi-estructuradas realizadas en las empresas permitieron la elaboración de una matriz FODA para cada una de ellas, señalando sus particularidades. A partir de esta síntesis,

se elabora la matriz FODA del grupo empresarial, que se muestra en la Tabla 2. En la misma, se destacan aquellos aspectos detectados en más de una de ellas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen de marca (63%)	Concentración de decisiones (53%)
Calidad de producto/servicio (32%)	Gestión de RRHH (37%)
Experiencia en el negocio (32%)	Baja eficiencia productiva (37%)
Fidelidad y lealtad clientes (26%)	Información desactualizada/nula (32%)
Recursos humanos capacitados e involucrados (26%)	Barreras culturales (21%)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado potencial / en crecimiento (58%)	Competidores actuales / potenciales (42%)
Integración vertical / horizontal (16%)	Variación de precios en contexto (26%)
Diversificación de producto/ mercado (16%)	Competidores específicos ¹ (21%)
Reactivación económica (16%)	

1: informales, líderes, certificados

Tabla 2: Matriz FODA del conjunto pyme.

Entre las **Fortalezas**, se destacan:

" En primer lugar de importancia, **la imagen de marca**, que está vinculada con su permanencia en el mercado, y no a una estrategia explícita de posicionamiento.

" Asociado a la característica anterior, se encuentra **la experiencia y el conocimiento** del negocio, debido a su trayectoria dentro del mercado.

" Otro aspecto destacado es **la calidad de producto y servicios adicionales** que ofrecen en el mercado. En general, el empresario pyme tiene una visión operativa, focalizada específicamente en la producción.

" Varias empresas han señalado contar con **recursos humanos adecuados** para su labor, lo que es considerado un aspecto relevante para el desempeño empresarial.

" La **fidelidad de los clientes** también es entendida como una fortaleza, que puede originarse por factores tales como: calidad de producto, servicio posventa, atención al cliente, vínculos más allá de aquellos comerciales, confianza, etcétera.

En el conjunto de las **Debilidades** detectadas, cobran importancia:

" Cuestiones referidas a la gestión de los recursos humanos. Las empresas no cuentan con políticas de recursos humanos explícitas, la calidad parece adecuada aunque la cantidad suele resultar insuficiente, el trabajo en equipo es difícil de implementar y sostener en el tiempo.

" Otro problema asociado a la gestión de RRHH es la concentración de las decisiones en los dueños y/o gerentes. Este rasgo es resaltado en gran parte del tejido empresarial, donde existe una falta de diferenciación entre las funciones directivas y operativas. Esta incapacidad de delegar genera obstáculos en momentos como éste, cuando la empresa, dado el contexto favorable, intenta crecer y fortalecerse en el mercado. Esta situación provoca un límite de capacidad para el desarrollo empresarial.

" Los procesos de producción son considerados -por los empresarios- ineficientes, de baja productividad, con altos costos, lo que debe corregirse en el corto plazo para la mejora de la competitividad empresarial.

" Los problemas de información, tanto su inexistencia como su desactualización, son señalados como una debilidad. Así la toma de decisiones dentro de las organizaciones es totalmente intuitiva, basada en el conocimiento del negocio que tiene el empresario.

" Se perciben también, en menor medida, barreras culturales organizacionales, que impiden u obstaculizan la adopción de paradigmas modernos para la gestión estratégica, táctica y

operativa en la empresa.

Del análisis de las **Oportunidades**, se observa:

*El comportamiento favorable del mercado, ya sea por las tendencias crecientes o su potencialidad en el corto y mediano plazo.

*Se entienden como factibles estrategias de integración en la cadena de valor, desde la provisión de sus propios insumos hasta la distribución y comercialización de productos al cliente final.

*La complejización de los gustos de los consumidores ha impactado en el mercado, y las empresas plantean como oportunidad la diversificación de producto y/o mercado como factor diferenciador.

*La actual reactivación económica general, con énfasis particular en los sectores analizados, es una situación coyuntural que debe ser aprovechada por las pymes para su consolidación y fortalecimiento.

Dentro de este entorno de perspectivas favorables respecto al mercado, surgen como **Amenazas**:

*Los actuales competidores y la aparición de nuevos, quienes buscarán aprovechar este buen clima macroeconómico para consolidar empresas existentes o crear nuevas empresas.

*En algunos casos, la existencia de competidores "específicos" (líderes, certificados, informales) añaden incertidumbre y complejidad al contexto.

*Por otro lado la continua variación de precios de insumos, materias primas, entre otros, impide la planificación económica y la determinación de resultados económicos.

CONCLUSIONES

A través de la matriz FODA, se ha logrado un análisis en múltiples dimensiones del grupo pyme estudiado. Es un método frecuente, aceptado por la comunidad empresaria y académica.

En general, el escenario para estas empresas resulta favorable, con mercado en crecimiento o potencialmente rentable en el corto plazo. Esta situación debería plantear diversas **oportunidades** para su desarrollo y fortalecimiento, a pesar de algunas **amenazas** que surjan en el camino empresarial, como la competencia real o potencial.

Para ello, las empresas deben capitalizar las **fortalezas** como imagen de marca, calidad de producto, experiencia, etc., logrando ventajas competitivas para ser sustentables en el mercado.

Sin embargo, aparecen algunas **debilidades** importantes referidas a los recursos humanos dentro de la empresa. Se

deduce que el Recurso Humano aún no ha cobrado la relevancia que le corresponde como elemento sobre el que se sustenta gran parte de una empresa.

Pero el obstáculo de mayor impacto es el empresario en sí mismo, quien sigue su rol múltiple de dueño, gerente, operario, trabajando sobre lo urgente, relegando lo importante.

En síntesis, el empresario pyme se encuentra frente a un

macro-contexto favorable, que aprovecha momentáneamente. Para lograr consolidar y otorgar sustentabilidad a su competitividad, su modelo mental deberá evolucionar hacia una visión sistémica de la organización, delegando cuestiones operativas para focalizarse en definiciones estratégicas, y su vinculación con el entorno.

BIBLIOGRAFÍA

*Vázquez, J. : "*Dirección eficaz de Pymes*", Ediciones Macchi. (2003)

*Cardozo, A.(2005) "*Pymes. Intuición y método*", Editorial Temas, 2da. Edición.

*Puppo, J.M., Bezchinsky G. (coord) ; "*Aportes para una estrategia pyme en la Argentina*", CEPAL. (2003)

*Irigoyen, H., Puebla, F. ; "*Pymes. Su Economía y Organización*", Ediciones Macchi.(1997)

*Corres, G., Jugón, M., Urrutia, S., Paravié, D., Chiodi, F.; "*Análisis de factores relevantes en la gestión de calidad en pymis de un consorcio regional argentino*", *XX Congreso Panamericano de Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Industrial y ramas afines (COPIMERA)*, UNAICC, Cuba, octubre de 2005. Publicado en CD ISBN 959-247-014-6. (2005)

*Corre,s G., Jugón, M., Urrutia, S., Paravié D., Chiodi, F.; "*El Estado de Situación de las Pymes Industriales del TOAR, según el enfoque de las Normas ISO 9000:2000*", *XVIII Encuentro Nacional de Investigación Operativa y XVI Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa*, Universidad Nacional de Córdoba. Publicado en Anal (CD) ISBN 950-658-153-3. (2005)