

# EL ÉXITO DE LAS PYMES NO ES SOLO FUNCIÓN DE MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “COMO MEJORAR EL NIVEL COMPETITIVO DE LAS PYMES EN LA REGIÓN DE RAFAELA”

José Luis Maccarone<sup>1\*</sup>, Victor Cogno<sup>2</sup>

1UTN FRLP – La Plata – Buenos Aires - 2 UTN FRRRA – Rafaela – Santa Fe -

*\* Autor a quien la correspondencia debe ser dirigida  
macarone@frlp.utn.edu.ar, josmacca@gmail.com*

**Palabras claves:** PyMEs – éxito competitivo – desarrollo

## Introducción

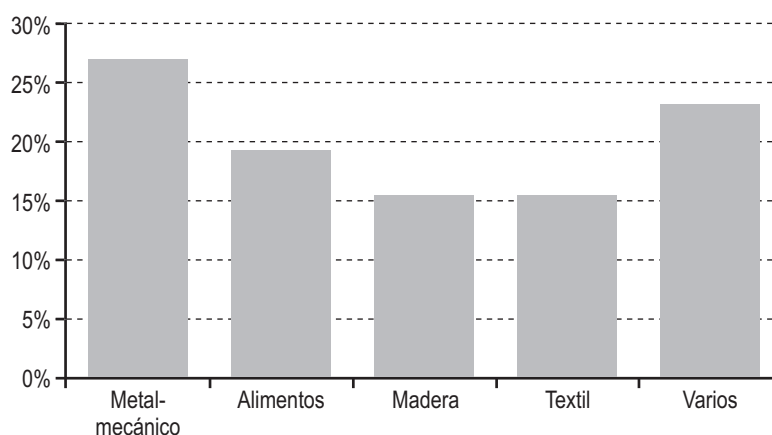
El presente trabajo es uno de los resultados obtenidos del proyecto de investigación llevado adelante por docentes de las Facultades Regionales de Rafaela y La Plata de la Universidad Tecnológica Nacional, de la cual también han participado alumnos de la carrera de Licenciatura en Organización Industrial.

El proyecto se enfocó a las PyMEs de la región de Rafaela y específicamente a las empresas agrupadas en la Cámara de Pequeñas Industrias (CAPIR). Los objetivos de este trabajo fueron los de validar algunas variables que hacen a la competitividad de una PyME, tomando como base los desarrollos realizados sobre el tema por trabajos de investigación anterior y aplicarlos a través de un relevamiento y posterior análisis a través de una matriz de medición, que más que medición podríamos llamar de interpretación.

Para llegar a los objetivos se planteó la metodología de búsqueda de información de fuentes primarias por medio de entrevistas y observaciones realizadas a un grupo de PyMEs agrupadas en CAPIR, las entrevistas fueron realizadas por medio de un instrumento de relevamiento diseñado para tal fin, dichos datos se volcaron a una matriz de medición, cuyas filas están formadas por cada uno de los indicadores-variables que se consideraron a priori como los de mayor influencia en la competitividad de estas PyMEs, y sus columnas poseen una ponderación cuanti-cualitativa que toma su valor según la respuesta obtenida en la entrevista y/o las observaciones realizadas, la interpretación de resultados se realizó teniendo en cuenta la definición de competitividad adoptada “Capacidad para permanecer y desarrollarse en un mercado; cuya medición, para este trabajo, está dada por un conjunto de variables claves, cuya naturaleza son tanto de costos como de naturaleza no estrictamente de costos, sean endógenas o exógenas a la empresa”. Por lo tanto bajo esta premisa los indicadores-variables se los relacionó con el incremento de ventas en un período de 3 años, dividiendo las empresas en dos grupos las que incrementaron sus ventas y las que no lo hicieron o peor aún decrecieron, en ese mismo período.

## Resumen de la composición de las empresas agrupadas en CAPIR

Las empresas agrupadas en CAPIR son pequeñas industrias de Rafaela y de la región, pertenecen a los sectores maderero, metalmecánica, alimenticio, textil, entre otras. La cantidad total de empresas agrupadas en CAPIR suman 92, de las cuales 26 integraron la muestra para este trabajo. El porcentaje por sector se puede observar en la Figura 1.



**Figura 1:** Porcentaje de empresas tomadas para el estudio, por sector.

Fuente: trabajo de investigación UTN Rafaela – UTN La Plata

## Desarrollo

Para las entrevistas fue utilizada un formulario para preguntas y observaciones que contempla áreas tales como recursos humanos, comercialización, vinculación con el medio socioproductivo, tecnología, producción, financiación.

Para ordenar los resultados en pos del posterior análisis, se agrupan las empresas del grupo CAPIR en dos, las empresas que aumentaron sus ventas y las que no lograron aumentar sus ventas en un período de 3 años, el período en análisis fue 2009-2011.

Tomando esta agrupación, se procede a presentar los resultados obtenidos a través de la matriz de medición, en cada una de las áreas analizadas como variables competitivas. La agrupación de indicadores variables se realizó en base a las áreas antes mencionadas.

Sin entrar a explicar como es que funciona la matriz, ya que la misma más allá de los valores numéricos que ha dado, no se la utiliza como medición propiamente dicha sino como interpretación de resultados, pero sí realizando la aclaración que los posibles valores que cada variable puede tomar se encuentran entre un número positivo y uno negativo, significando el extremo negativo una posibilidad de mejora y el extremo positivo que se han realizado los mayores esfuerzos para que esa variable influya positivamente con vistas a su competitividad. Cada indicador-variable que compone la matriz, corresponde al menos a una pregunta u observación del instrumento de relevamiento.

## Resultados obtenidos

Los resultados se muestran teniendo en cuenta los siguientes puntos:

1.- Áreas evaluadas, corresponden a las áreas o funciones de la empresa las cuales se evaluaron y están conformadas por un grupo de preguntas y/u observaciones, siendo:

Vin = grado de vinculación que obtuvieron las empresas con el medio, en el mismo se incluye la vinculación y los resultados obtenidos por la vinculación realizada, la vinculación tienen en cuenta al estado, al sector académico, al sector de investigación-desarrollo y al sector empresarial.

Com = es el área de comercialización, entre otros, enfocado a establecer su posición frente al cliente o grupos de cliente y la visión, la planificación de acciones de la empresa.

Fin = es el área correspondiente a temas financieros, enfocado a determinar si realiza un aprovechamiento de los financiamientos disponibles y su efectividad.

Pro = corresponde al área de producción, apuntado a determinar cómo lleva adelante la gestión de la producción, la efectividad en sus planes.

Tec = tecnología, en este punto se orienta a determinar su posición tecnológica, su capacidad de desarrollo.

RH = recursos humanos, en este caso apuntando a la visión y planificación del desarrollo de sus recursos humanos, la participación del personal.

Tot = corresponde al índice que representa al conjunto de áreas evaluadas.

2.- Indicadores, corresponden a los valores medidos donde:

Media del índice medido = es la media aritmética de la suma de los valores medidos para cada empresa para cada una de las áreas evaluadas.

% de PyME crecieron e índice mayor a la media = es el porcentaje de empresas que teniendo un índice medido mayor a la media han crecido en ventas en el período de 3 años considerado.

% de PyME no crecieron e índice menor a la media = es el porcentaje de empresas que teniendo un índice medido menor a la media no han podido crecer o decrecieron en ventas en el período de 3 años considerado.

Valor referencia > 70 % = es el porcentaje medio de empresas que están por arriba del índice medio y crecieron en ventas y por abajo del índice medio y no crecieron en ventas.

Indicadores	Áreas evaluadas						
	Vin	Com	Fin	Pro	Tec	RH	Tot
Media del índice medido	-1,9	-0,7	0,7	-0,5	-0,2	-0,9	-3,5
% PyME crecieron e Índice mayor a la media	73%	64%	73%	64%	45%	73%	91%
% PyME no crecieron e Índice menor a la media	78%	89%	78%	56%	44%	89%	89%
Valor referencial > 70 %	76%	77%	76%	60%	45%	81%	90%

**Cuadro 1:** Resumen de resultados generales de la matriz de interpretación.

Fuente: trabajo de investigación UTN Rafaela – UTN La Plata

## Interpretación de los resultados

En lugar de focalizarnos sobre los problemas que afrontan este grupo de empresas PyME nos centramos en aspectos relevantes que pueden presentar una oportunidad de mejora para el grupo que no ha podido crecer en ventas y cuales son los aspectos que deberían focalizar aquellas empresas que sí obtuvieron un buen resultado, medido en incrementos en las ventas.

Para aquellas empresas que no crecieron, los mayores esfuerzos podrían realizarlo, en primer lugar, sobre los recursos humanos, específicamente en alguna forma de participación y de desarrollo del personal. Esta tarea no tiene frutos rápidos en el corto plazo pero sí en el mediano plazo y uno de los caminos posibles para lograrlo es por medio de la vinculación con la universidad y el estado, ya que ahí podrá encontrar parte de esta necesidad, a través planes de capacitación específicas (universidad – estado) y financiamiento de estas acciones, por medio de líneas tales como crédito fiscal (estado). Los otros puntos a tener en cuenta como posibles claves para el mejoramiento de su nivel competitivo es el grado de vinculación, focalizando los esfuerzos en incrementar el conocimiento sobre, que obtener de la vinculación con instituciones tales Universidades, Institutos de desarrollo, Estado, a través de ellos podría focalizarse en áreas de comercialización y de financiamiento, dos patas fundamentales de la base que sustenta a una empresa, solo a modo de ejemplo, focalizando en dos puntos, nuevos clientes, pero no solo el desarrollo de un plan para establecer nuevos mercados para la producción actual, sino la evaluación se su matriz productiva, de tal manera de investigar nuevos productos que puede elaborar, y aprovechamiento de los financiamientos disponibles, incluidos aquellos subsidios no reembolsables (poco explotado por la mayoría de estas empresas), que justamente son los más propicios para nuevos desarrollos en pequeñas empresas.

Para las empresas que sí pudieron incrementar sus ventas, y pueden absorber más trabajo con la infraestructura actual, enfocar los esfuerzos en producción y en tecnología podría no ser la mejor opción, porque las empresas que lo han hecho no tuvieron mejor resultado, medido en incremento de ventas. El índice marca un porcentaje similar entre las empresas que incrementaron las ventas y las que no lo han hecho. Por lo tanto en este caso cualquier esfuerzo en estas áreas debería apuntar a los costos y la calidad, pero entendida como costo. Si bien cada empresa tiene uno o varios puntos clave de mejora, desde el punto de vista general, el foco no deja de ser el mismo al cual apuntaron, pero realizando el salto cualitativo en cada uno de esos puntos.

## Conclusiones

Si bien los resultados obtenidos en este grupo de empresas no se podría extender tal cual se obtuvieron a cualquier sector industrial y área geográfica, ya que es propio de este grupo, pero sí se podría decir que, focalizar los esfuerzos en algunos factores o variables competitivas que pueden ser generales para todas, como lo es seguramente el tema del grado de vinculación efectiva de las empresas daría a las empresas una nueva base para crecer y/o mantenerse en el mercado.

Se pudo ver que no hubo una correlación tan directa entre incremento de ventas y las variables de producción y tecnología, sobre todo tecnología. Siendo que existen varios estudios empíricos que demuestran que sí puede existir una correlación directa, la pregunta es porqué no en este caso. Por lo que se pudo observar en empresas que trabajan a demandas muy variadas y de bajo lote de producción, como es el caso del tipo de metalmecánicas de este grupo, la relación es baja, mientras que en tipos de empresas cuyos lotes de producción son mayores, como las alimenticias,

la relación es mayor. Bajo esta situación la propuesta es enfocar este tipo de relación en otras investigaciones. De hecho aprovechando los estudios que se están realizando en un parque industrial del gran buenos aires, se ha focalizado sobre esta relación de variables.

Si bien en este trabajo no se explica el método de intervención, nos permitimos en decir como conclusiones propias del método, lo cual podría ser de utilidad para otros equipos de trabajo, que cualquiera sea el modo de entrevista y la toma de información por medio de instrumentos adecuados, es necesario la observación de ciertos puntos directamente en la operación de la empresa, esto facilita la validación de un importante número de datos y en algunos casos, mejor aún, poder escuchar a otros integrantes de las PyMEs.

