



*Universidad Nacional de La Plata*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

## **Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata**

**Trabajo final para optar al título de Magister**

Autor: Ing. Enrique D. Sanmarco

Director: Dr. José Luis Pungitore

***La Plata***

***(Octubre 2011)***

## Índice

<i>Resumen</i> .....	1
<i>1. Planteo del Problema</i> .....	4
<i>2. Objetivos de la Investigación</i> .....	4
<i>3. Evaluación del Problema</i> .....	5
<i>4. Alcance de la Investigación</i> .....	6
<i>5. Marco Teórico de Referencia</i> .....	6
5.1 Bases Teóricas.....	6
5.2 Definición de Términos Básicos.....	17
5.3 Supuestos Implícitos .....	19
5.4. Antecedentes de la Investigación.....	19
5.5 El Sistema de Variables.....	19
<i>6. Metodología de la Investigación</i> .....	24
6.1. Población y Muestra.....	26
6.2. Tipo de Investigación.....	27
6.3. Técnicas de Recolección de Datos .....	27
6.4. Técnicas de Análisis.....	28
<i>7. Resultados de la Investigación</i> .....	29
<i>8. Conclusiones</i> .....	66
<i>9. Recomendaciones</i> .....	71
<i>10. Bibliografía</i> .....	73
<i>11. Referencias y Anexos</i> .....	74

## **Resumen**

El sector Metalmeccánico de los partidos La Plata, Berisso y Ensenada en la Provincia de Buenos Aires de la República Argentina, que se debe identificar a partir de este momento como el Gran La Plata para este trabajo, ocupan un importante lugar en la realidad empresarial y laboral de la zona.



***Fig 1: Mapa referencial de la zona estudiada***

Su razón de existencia habría que buscarlo en varias causas: desde la propia manufactura de productos elaborados para consumo final, la generación de productos semi elaborados que alimentan otras industrias, dentro y fuera de la zona considerada, hasta las empresas que han orientado su razón de ser en la prestación de servicios hacia otras que las requieren por diversas circunstancias, que van desde, lo formalmente incorporadas al proceso productivo hasta las vinculadas a los servicios propiamente dicho, como las áreas del mantenimiento y la ingeniería.

Sin lugar a dudas, existen situaciones comunes vinculadas con su aspecto interno y otras con el aspecto externo. Dentro de las mismas, se puede identificar, en primera instancia, un deterioro en el desarrollo del capital constituido por los recursos humanos propios, la falta de inversión, un financiamiento no adecuado a sus posibilidades de realización y una visión de la gestión y la organización de las Empresas que se resuelve en el día a día, sin una planificación de mediano, y menos aún, del largo plazo.

No se debe soslayar en este primer análisis, que muchas de estas empresas fueron constituidas por miembros de familias que llevaron adelante una idea inicial, la cual desarrollaron, y luego fueron seguidos por otras generaciones

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

que se encontraron con una problemática que no sabían como resolver al faltar indicadores de posición y control, sumado a la ausencia de una gestión y organización que permitiera una continuidad ordenada del funcionamiento de la Empresa.

La inversión económica y el avance tecnológico son factores determinantes en el desarrollo empresarial, complementadas con un marco adecuado de organización y una gestión clara, con indicadores que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, los cuales, la hacen vital para la continuidad de cualquier empresa.

Por cierto, se debe considerar el aspecto externo que afecta al desarrollo de las mismas y, sobre todo, al sector elegido, donde la vinculación con los factores que se pueden describir como inherentes a su funcionamiento, ya sea el valor de los metales que procesan, el desarrollo de los recursos humanos que participan de los procesos de elaboración, los insumos que complementan la fabricación y/o servicios que prestan, la logística que requieren para sus prestaciones y los aspectos macroeconómicos en los que se desenvuelven, hacen que se deba estar preparado para enfrentar los desafíos y circunstancias que no se pueden resolver sin una buena gestión y una organización adecuada.

También la competitividad aparece hoy día como una amenaza para la subsistencia de las PYMES del sector en el ámbito geográfico elegido. Justamente por esa razón, se deben enfrentar muchas veces circunstancias que, sin comprenderse con la debida claridad, las lleva a cambiar el dinero invertido o hasta perderlo, por no comprometer el capital que poseen, sin darse cuenta que, esa misma decisión, puede conducir en el corto o mediano plazo a una falta de sustentabilidad del negocio que haga desembocar en una quiebra y por ende la desaparición de la misma.

Michel Porter habla del “Índice de Competitividad para los Negocios”<sup>1</sup> (Operaciones y Estrategias de las Empresas), el que establece puntos como: sofisticación del proceso de producción, naturaleza de la ventaja competitiva, alcance de la capacitación de los funcionarios, extensión del marketing, disposición a delegar autoridad, capacidad de innovación, gasto en investigación y desarrollo, presencia de cadena de valor, amplitud de los mercados internacionales, grado de orientación al consumidor, control de la distribución internacional, extensión de la política de marcas, confianza en la administración profesional, extensión de la compensación por incentivo, extensión de las ventas regionales, frecuencia del licenciamiento de tecnología extranjera entre otras variables.

El sector elegido, PYMES metalmecánicas del Gran La Plata, debería encuadrarse dentro de los postulados anteriores dado que son empresas que, instaladas en un sector geográfico particular relacionado con procesos de producción de grandes empresas y prestación de servicios a las mismas, donde la necesidad de la continuidad está directamente vinculada a la capacidad brindar los productos y servicios requeridos en tiempo, costo y forma, hacen que los recursos humanos ocupen un lugar de preponderancia para poder asegurar los postulados anteriores; lo mismo que la necesidad de contar con una visión innovativa de las PYMES que trasciende a su cadena de valor, hacen que se vea reflejado en la competitividad de las mismas y dado que un autor como Michel Porter habla del “Índice de Competitividad para los Negocios”, resulta adecuado utilizar ese Índice como herramienta de monitoreo de su competitividad y, por ende, de su probabilidad de supervivencia.

---

<sup>1</sup> El índice de Competitividad para los Negocios (Business **Competitiveness** Index o BCI , denominación a partir de 2003 del previo índice de Competitividad Microeconómica o MICI) fue creado por Michel Porter, del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Harvard Business School. Evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su acervo de recursos. Este índice se basa en dos grupos de variables: operacionales y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios)

## **1. Planteo del Problema**

¿Es posible pensar en indicadores de gestión para el tipo de Empresas PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata?

¿Las estrategias de competitividad definidas por las empresas plasmadas a través de declamaciones de competitividad y excelencia en la gestión (por ejemplo, la medición de la rentabilidad, la medición de los costos a través de los diferentes procesos de elaboración que sufre la materia prima, análisis de la situación competitiva en el mercado, etc.) se reflejan en la existencia de indicadores y en su seguimiento y control, que nos puedan servir de evidencia de tal preocupación empresaria?

¿Existen vinculaciones que permitan un estudio comparativo?

Las respuestas a estas preguntas son la razón de este trabajo que se propone encarar.

## **2. Objetivos de la Investigación**

- Determinar cuales son los factores esenciales que se utilizan para la gestión de estas empresas.
- Verificar si existen elementos comunes que permitan una comparación de la gestión entre ellas.
- Investigar la existencia o no de una visión estratégica con objetivos mensurables y comunicados en las Empresas del sector Metalmeccánico de la zona elegida.
- Identificar indicadores para la gestión de las mismas.
- Determinar cuales situaciones son intrínsecas y extrínsecas al funcionamiento de esas PYMES.

### **3. Evaluación del Problema**

Parece oportuno en este punto comenzar señalando algunas pautas que se decidieron asumir para responder al planteo elegido.

Se debe entender en primera instancia, que la problemática elegida puede ser tan amplia como se quiera tomar y por lo tanto se corre el riesgo de entrar en una generalización de conceptos, observaciones y acciones que, lejos de acercarse al objetivo del trabajo, se introduzca en un mero enunciado descriptivo y se pierda el foco de atención.

Puede suceder algo parecido a lo que enuncian en su libro de Cuadro de Mando Integral<sup>2</sup>, sus autores, cuando se refieren a su aplicación, definiendo que lo importante en un cuadro de mando son las herramientas que se desarrollan para la motivación y evaluación en la gestión y lo que se busca es el desarrollo y cumplimiento de una estrategia ya definida. Por lo tanto centrar la atención en el efecto y no en la causa que lo produce, puede conducir a perder la visión de aquello que se desea realmente hacer.

La relevancia del sector metalmecánico en la zona elegida, la cantidad de mano de obra afectada, mucha de ella devenida de grandes empresas que las dejaron de lado, el desarrollo local que el sector elegido permite, no solo en la actualidad, sino en su potencialidad como factor multiplicador hacia otras industrias PYMES de la zona, la apertura que se genera con las nuevas obras de infraestructura zonal como las playas de contenedores y la ampliación del Puerto de La Plata, obras en desarrollo, que abrirán una nueva oportunidad competitiva para el sector, la necesidad de contar con elementos que justamente les permitan competir basados en una gestión controlada, son solo

---

<sup>2</sup> Robert Kaplan- David Norton , 2008, Cuadro de Mando Integral, Emecé Editores. “...el objetivo de un proyecto de cuadro de mando no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Estos son verdaderamente unas poderosas herramientas de motivación y evaluación. Pero la estructura de indicadores del Cuadro de Mando Integral debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es sutil pero crucial. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia”.

algunos factores que potencializan la necesidad de un trabajo como el que se plantea.

Hoy no se vislumbran a simple vista estos indicadores; quizás existan, pero no se conocen.

#### **4. Alcance de la Investigación**

El trabajo propuesto estuvo orientado a un sector específico de las Pymes, como es el Sector Metalmecánico y dentro de este universo se decidió limitarse a un ámbito geográfico, que son aquellas que están radicadas en el área de La Plata, Berisso y Ensenada.

La base de investigación fueron aquellas empresas que están asociadas al Consejo Empresario Metalúrgico de Buenos Aires (CEMBA), que es una Organización que ejerce la representatividad de la industria metalúrgica y metalmecánica de la Provincia de Buenos Aires, contribuyendo al fortalecimiento de la Gestión Empresaria, brindando el marco adecuado para la participación de las industrias del sector y nucleando a las mismas.

Al finalizar este trabajo se podrá tener una lista de aquellos factores comunes que afectan a la gestión de las Empresas elegidas y, además, un conjunto de indicadores que permitan ser usados por las mismas en su gestión y ayudarlas a ser competitivas, sustentables y permanecer en el tiempo.

#### **5. Marco Teórico de Referencia**

##### **5.1 Bases Teóricas**

La realidad de la existencia de pequeñas y medianas Empresas (PYMES) en una sociedad como la Argentina, ha sido estudiada desde un sin número de aspectos. Casi todos los autores coinciden que es una necesidad su existencia en el país, en razón de ser una herramienta válida para el desarrollo de dos aspectos fundamentales: la inserción laboral de un gran número de individuos que ellas permiten, y la innata construcción mental que, por su idiosincrasia



## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

latina, tiene el habitante del país, que lleva a sentir que él puede desarrollar “su idea” y plasmarla en un factor económico que le permita un sustento y progreso en el mediano plazo.

A partir de ahí es que las PYMES fueron apareciendo en el contexto social desde comienzos del siglo XX y tuvieron desarrollo, en algunos casos, de tal magnitud que se convirtieron en Grandes Empresas, a tal punto que llamaron la atención de Empresas Multinacionales que, por diversas circunstancias, recalaron en ellas hasta absorberlas e integrarlas a su paquete accionario.

Durante décadas hubo momentos florecientes y otros de decaimiento casi total, que originaron comportamientos erráticos de la funcionalidad de las mismas que convergieron en una realidad que, salvo contadas excepciones, mostraron puntos comunes que hicieron ver que no existe hoy día un plan estratégico para ayudar y sustentar el funcionamiento de este tipo de Empresas.

Si bien se pueden detectar a lo largo de los distintos gobiernos, planes que trataron de impulsarlas para su desarrollo, se infiere que hay una “internalidad” de las propias Empresas que, sumado a situaciones de entorno locales, nacionales e internacionales, que se podría definir como “externalidades” que todavía no se ven resueltas, han influido notoriamente en su existencia y permanencia temporal.

Para tratar de encontrar fundamento a lo que se refiere en estas líneas, es necesario mostrar el escenario al que se vincula, tratar de encontrar elementos generales y comunes que relacionen los datos que se puedan tomar como objetivos y representativos, validar ese escenario y, a partir del mismo, identificar factores que puedan ser tratados individualmente, sin olvidar que cada uno de ellos forman parte de un sistema y, cualquier afectación en uno de ellos, puede repercutir en el otro y en consecuencia en el todo.

Se entiende que el resultado de la observación debería trascender el solo hecho de haberse encontrado, y convertirse en un elemento cuantificable y cualificable con el deseo de poder tener una herramienta de comparación que

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

marque, no solo el estado de situación actual de ese factor en la Empresa y su vinculación con el Plan Estratégico de la misma, sino que referencie en el futuro el resultado de acciones propuestas para el mejoramiento continuo de la misma.

Para ello se debe en primer lugar referir un sustento teórico que avale lo dicho, se sitúe en el tema con fundamentación objetiva y permita, a partir de él, desarrollar los elementos que respondan a la hipótesis planteada.

Como lo que se pretendió demostrar es el impacto de la gestión y organización en la competitividad y sustentabilidad de las PYMES, se debe, sin duda, conocer el ámbito en el que se desarrolla su actividad.

La Macroeconomía lleva a considerar un escenario basado en la teoría de la regulación, uno de cuyos precursores es Robert Boyer<sup>3</sup>, para expresar el proceso de adecuación de la oferta y la demanda social en períodos de largos plazos, sintetizando tal teoría en *“el modo de funcionamiento global de un sistema, la conjunción de ajustes económicos asociados a una configuración dada de las relaciones sociales, de las formas institucionales y de las estructuras”* complementándola mas tarde como *“la conjunción de mecanismos que concurren a la reproducción del sistema en su conjunto, dadas las formas institucionales en vigor y el estado de las estructuras económicas y sociales”*<sup>4</sup>.

Se pretende comenzar a referenciar una visión sistémica de la situación, a analizar por lo tanto, la influencia externa que sobre el comportamiento de cada una de las Empresas tiene el contexto en el que actúa.

Esa visión sistémica está vinculada con factores como:

- a) la organización de la producción.

---

<sup>3</sup> Robert Boyer (25 de marzo de 1943) es un economista francés conocido por ser uno de los principales autores de la escuela de la regulación.

<sup>4</sup> Neffa, Julio Cesar, marzo de 2000, ¿Qué hacer para mejorar la competitividad de las Pymes Argentinas?, Asociación Trabajo y Sociedad, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CEIL-PIETTE CONICET), República Argentina,.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- b) las relaciones de los asalariados con los medios de producción.
- c) el horizonte temporal de formación y valorización del capital, en base al cual pueden deducirse los principios de gestión.
- d) la distribución del ingreso.
- e) la composición de la demanda social.
- f) la competencia.
- g) la calidad de los productos manufacturados, entendiendo como calidad no solamente en su sentido específico inherente al producto, sino vinculándolo al costo, el plazo de entrega y la repetitividad de las condiciones pactadas a lo largo del tiempo, sin desmedro de ninguno de estos factores.

No se puede dejar de resaltar elementos en los que hay que prestar suma atención como la *"introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales, las tendencias a reducir la talla de las empresas, medidas en términos de promedio del personal ocupado, la tercerización de actividades accesorias y complementarias y el desarrollo de la subcontratación"*<sup>5</sup>, que influyen notoriamente en el tema que ocupa.

Dentro de este esquema, parece oportuno encontrar referencias de planteos estratégicos actuales, que sustenten lo expresado sobre la necesidad de fundamentar la importancia de la gestión y organización en cualquier empresa y más específicamente en las PYMES del sector del se que ocupa.

En su libro "Las Estrategias Competitivas"<sup>6</sup>, publicado en 1980, Michel Porter refleja la necesidad de que toda empresa enfoque su accionar estratégico a generar acciones ofensivas y defensivas que le permitan tener una posición defendible dentro de las industrias del sector en el que actúa.

También definió lo que llamó "estrategias genéricas" donde enunciaba que toda empresa, independientemente de su tamaño, debía tener:

- Liderazgo en costos totales bajos,
- Diferenciación

---

<sup>5</sup> Neffa, Julio Cesar, marzo de 2000, ¿Qué hacer para mejorar la competitividad de las Pymes Argentinas?, Asociación Trabajo y Sociedad, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CEIL-PIETTE CONICET), República Argentina, .

<sup>6</sup> Porter, Michel. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

➤ Enfoque.

Si bien esto determina una necesidad de orientación de la gestión de una Empresa y en el caso de este trabajo, de una PYME del sector abordado, se corre el riesgo de generar una organización “estática” que no responda a una realidad cambiante, donde entra a jugar el entorno y se corre el riesgo de generar una estrategia fija y, por consiguiente, la gestión y organización consecuente no sea sustentable en el tiempo.

Casi todos los autores que han escrito sobre esta temática, coinciden en la necesidad de la “capacidad de adaptación de las PYMES a los cambios” y por ende, saber siempre que factores son los que detectar, analizar, evaluar y actuar, para alcanzar la citada capacidad.

Llegados a este punto se puede buscar un sustento a la necesidad de la gestión y organización de una PYME en el marco teórico basado en los problemas que debe enfrentar para, una vez identificados los mismos, poder actuar tal cual lo expresado en el punto anterior. En este esquema de pensamiento aparece en primer lugar la palabra “crisis”.

Recurriendo al Diccionario de la Real Academia, el mismo expresa:

Del lat. crisis, y este del gr. κρίσις).<sup>7</sup>

- a) *Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese.*
- b) *Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.*
- c) *Juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente.*

Cualquiera de las definiciones que se quiera tomar, refieren a un contexto de conocimiento sobre lo que pasa, su vinculación en el tiempo y el grado de afectación en el caso que se referencia en una organización.

---

<sup>7</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

Dice Javier Zorraquino Ansuolo en su libro “Una empresa en crisis”<sup>8</sup> que entre las causas mas frecuentes por las que las empresas entran en crisis figuran “*la falta de control financiero, gestión inadecuada, elevada estructura de costos y otros*”, que reflejan la importancia del planteo que se viene haciendo.

“La crisis es una oportunidad” refieren varios autores, pero para que esto sea así, se requiere conocer que factores son los que se ven afectados y esto no se logra en una empresa sin gestión y sin organización.

La sustentabilidad requiere planeamiento dinámico y alternativo para enfrentar las crisis como expresa el Dr. José Luis Pungitore: “*el planeamiento no consiste en elaborar un plan, sino en tener elaborados varios de ellos, ya que uno para cada uno de los escenarios futuros probables teniéndolos disponibles para aplicarlos en forma inmediata apenas alguno de los entornos previstos se transforme en realidad*”<sup>9</sup>.

Se han desarrollado hasta aquí diversos encuadres teóricos al tema que ocupa, pero no estaría completo si no se incluyera un párrafo para el proceso de mejora continua que requiere toda PYME para lograr su competitividad y sustentabilidad.

Dicen los autores en su libro “El proceso de mejora continua en PYMES Argentinas”<sup>10</sup>: “*La continua competencia en el mercado obligó a muchas PYMES a comenzar a enfocarse en el mejoramiento de la calidad y reducción de costos para permanecer competitivos. Un trabajo sistemático y continuo en mejoramiento de la calidad y métodos de calidad constituyen las actividades centrales*”.

---

<sup>8</sup> Zorraquino Ansuolo, Javier, 1991, Una empresa en crisis, Editorial De Vecchi.

<sup>9</sup> Pungitore, Jose Luis, 2003, Planeamiento Económico y Financiero en contextos complejos y turbulentos, Osmar d. Buyatti Librería Editorial.

<sup>10</sup> Formento, Hector-Braidot Nestor-Pittaluga Jorge, 2007, El proceso de mejora continua en las PYMES Argentinas. Investigaciones y modelos posibles, Universidad Nacional General Sarmiento.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

Este tema es crucial en el desarrollo de la gestión de las PYMES y por ende hace a su permanencia en el tiempo.

Otro de los tópicos que regulan el marco teórico de los temas que se están tratando es el referido a la vinculación de la PYMES con el entorno social, y más precisamente la visión de Desarrollo Local, entendido como la participación del accionar de la misma y su inserción en el contexto social en el cual actúa.

En este sentido hay mucha teoría desarrollada y vinculada a la visión política del tiempo que se quiera tomar. A fin de no soslayar este punto, ya que la tarea tiene relación con un sitio geográficamente definido, se refieren algunas ideas al respecto:

Definiciones de Desarrollo Local:<sup>11</sup>

Del Banco Mundial: *“Fenómeno relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que traiga beneficios económicos y mejora en la calidad de vida para todas las personas de la comunidad, entendiendo este último sitio como una ciudad, pueblo, área o región”.*

De la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (O.C.D.E.): *“proceso por medio del cual un cierto número instituciones y/o personas locales se movilizan en una localidad determinada con el fin de crear, reforzar y estabilizar actividades utilizando de la mejor manera posible los recursos del territorio”.*

Al respecto Mario Prado en su trabajo “Las PYMES y el desarrollo local: un camino posible....”<sup>12</sup> dice: *“Las comunidades locales se han empezado a preocupar por aprovechar los diferentes recursos disponibles (principalmente*

---

<sup>11</sup> <http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/eventos/images/12LFRPresentaci.pdf> \_30/09/2011

<sup>12</sup> Prado, Mario, Licenciado en Sociología (UBA) y candidato a Magister en Desarrollo Local (Univ. Autónoma de Madrid - Universidad Nacional de San Martín). Docente e investigador de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral - Unidad Académica Caleta Olivia.

“Las Pymes y el desarrollo local, un camino posible.”  
<http://www.simel.edu.ar/archivos/documentos/RS17Prado.pdf> -30/09/2011

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata***

---

*los recursos humanos, la capacidad e innovación de los emprendedores locales y la cultura productiva y tecnológica) a fin de afrontar la reestructuración productiva que deriva de los cambios en el capitalismo en el nivel global. Este fenómeno sucede en un mundo cada vez más competitivo, donde la mejora en la producción es uno de los factores claves a partir de la difusión tecnológica y la cualificación de los recursos humanos. Por todo ello, los diferentes actores locales (gobiernos, sindicatos, organizaciones públicas y privadas, asociaciones de empresarios, etc.) buscan alternativas de desarrollo dentro de las propias comunidades. .... Existe un amplio consenso en relación con que lo que se debe lograr es el cambio estructural de las economías locales tal que los emprendimientos insertos en esas economías mejoren su productividad y aumenten su competitividad frente a los mercados locales y externos. En este proceso, las denominadas empresas para la región, desempeñan un rol fundamental en la articulación de un posible bloque social regional junto con los actores políticos y científico-técnicos. Para ello consideramos imprescindible comprender el posicionamiento de las PYMES regionales, respecto de su posibilidad de aportar al diseño de alternativas de desarrollo, en tanto actores fundamentales al interior del espacio regional.”*

En base a lo señalado precedentemente, una PYME que no tenga una gestión y organización adecuada y controlada vinculada a un Plan Estratégico, diseñado y desarrollado adecuadamente, no puede ser competitiva y menos aportar valor a la comunidad en la que esta integrada.

Otro de los puntos que ocupan el presente desarrollo es la Competitividad Sistémica que afecta a las PYMES.

En ella se puede definir cuatro niveles:

- 1) NIVEL META - Capacidad de integración y organización.

La capacidad de integración de una sociedad se estructura sobre los patrones de organización jurídica, política y económica. Los países más competitivos poseen una gran capacidad de integración y organización social y sus actores sociales, políticos y económicos están preparados para la integración estratégica. Para optimizar la eficacia en los otros niveles, es

decisiva la capacidad estatal de conducción de la economía y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar y multiplicar la capacidad creativa de la sociedad.

2) NIVEL MACRO - Estabilización del contexto macroeconómico.

La existencia de mercados eficientes con factores, bienes y capitales, es clave para la asignación eficaz de los recursos. En un proceso de crecimiento cada vez más liderado por las inversiones y las exportaciones, el aumento notable de la productividad total de los bienes y capitales, como la productividad del trabajo, juegan un papel esencial.

3) NIVEL MESO Formación activa de infraestructura para el desarrollo.

El nivel meso, corresponde al Estado y a los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo, fomentan la formación de infraestructura para el desarrollo y articulan los procesos de aprendizaje de la sociedad en su conjunto. La empresa es el frente donde se libra la contienda competitiva, pero su posicionamiento requiere avances relativamente simultáneos en la amplia red de actividades que se define como su entorno.

4) NIVEL MICRO La reconversión productiva.

Las empresas enfrentan requerimientos cada vez mayores que resultan del nuevo contexto internacional y del cambio de reglas de juego, que las obliga a su reestructuración. Se distinguen entre ellos: la globalización, la diferenciación en la demanda (satisfacción del cliente), el acortamiento de ciclos productivos, innovaciones y su desarrollo (biotecnología, ingeniería genética, mecatrónica, etc).

Todas las PYMES se ven afectadas por estas situaciones que la hacen tener no solo una visión acotada, sino por el contrario, amplia y vinculada con el medio en el que se desenvuelven.

Por último y para no dejar de lado en este Marco Teórico se quiere referenciar el concepto de GOVERNANCE



Este término surgió en los últimos años; de difícil traducción, implica las relaciones que se establecen entre los integrantes de la sociedad, incluidos las empresas entre sí y el resto de la comunidad. Indudablemente la aparición de controles aceptados internacionalmente, normas que cumplir y que son certificadas por organismos autorizados, hacen que hoy día no escape a las PYMES, no solo la necesidad de certificar normas como la ISO 9001-2008 referida a la calidad de los Procesos, la ISO 14000 vinculada al comportamiento de la Empresa con el medio ambiente, las normas OSHA 18000, que esta orientada a la prevención de riesgos sobre las personas y su salud, sino que últimamente está penetrando el concepto de Responsabilidad Social Empresarial donde la empresa asume que desarrolla su accionar en una Comunidad y como tal debe cuidarla y vincularse “amigablemente” con ella, participando en el desarrollo de la misma sin dejar de lado que es un miembro más y como tal será tenido en cuenta.

Esto conlleva a que las empresas deban considerar este punto como uno más dentro de su agenda estratégica.

Se cree conveniente clarificar en el marco teórico lo que se entiende “organizaciones basadas en la estrategia”.

Para ello se remite a algunos puntos desarrollados por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en libro “Como utilizar el cuadro de mando integral”<sup>13</sup>, en el que se encuentran algunos principios que definen en forma el enfoque presentado:

➤ *Principio 1: “Traducir la estrategia a términos operativos”.*

En citado libro, los autores expresan que no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir, por lo que ya se vislumbra la importancia de encontrar las formas de explicitarlas con claridad. Esto impone un marco general en toda organización, en la cual, debe propenderse a trabajar en un esquema desarrollo de “causa – efecto” como herramienta de gestión estratégica.

---

<sup>13</sup> Kaplan y Norton, año 2000, “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000 s.a.

Esto se puede ver con un mapeo estratégico. (Representación visual de la estrategia de una empresa).

➤ *Principio 2: “Alinear la organización con la estrategia”.*

En toda organización por mas chica que sea se encuentran sectores en los cuales existen estrategias propias vinculadas a su funcionamiento. Es imprescindible que las mismas estén integradas y no que funcionen como “compartimientos estancos”.

➤ *Principio 3: “Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”.*

Para ello es necesaria una clara y efectiva comunicación desde los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores asegurándose que éstos comprendan cual es su participación y contribución al funcionamiento de la organización.

➤ *Principio 4: “Hacer de la estrategia un proceso continuo”.*

En este punto aparece como elementos esenciales el Presupuesto Estratégico y el Presupuesto Operativo como herramientas de gestión. Son aquellos que marcarán el avance o retroceso de lo planeado oportunamente y también focalizarán la visión de la organización y los indicadores para no apartarse de la misma.

➤ *Principio 5: “Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos”*

John Kotter<sup>14</sup> define tres acciones vinculadas a lo que llama el cambio transformacional, el cual comienza de arriba de la organización hacia los niveles inferiores. Estas son:

- a) Establecimiento de una sensación de urgencia.
- b) Creación de un grupo guía
- c) Desarrollo de una visión y una estrategia.

---

<sup>14</sup> John Kotter, 1996, Leading Change, Boston.

Las tres acciones motivan a la organización en la necesidad de un cambio. Lanzado el cambio los directivos establecen un proceso de gobernabilidad del mismo el cual guía la transición.

Por último se van modificando paulatinamente sus sistemas actuales con el propósito de consolidar el cambio.

Esto último puede notarse que apunta a sustentar la propuesta del trabajo elegida en la que la observación, el análisis y la acción, actuarán como elementos movilizados.

Los puntos desarrollados hasta acá ubican y dan el Marco teórico para el tema que se ha desarrollado. Hay una gran cantidad de bibliografía y documentación que trata estos temas pero pareció oportuno resumir en estos renglones lo que se considera de mayor realce para que den pie y sustento para continuar.

## **5.2 Definición de Términos Básicos**

Es necesario definir con claridad y en forma objetiva, algunos términos que se utilizan en el presente trabajo y que, por su importancia, se debe poner en claro desde un principio. Los mismos serán ampliados en el trabajo propiamente dicho.

**Parámetro:** Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

**Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Gestión:** Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

**Misión:** Razón de ser de una Empresa. Determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado.

**Visión:** es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

**Objetivos específicos:** Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales; están expresados en cantidad y tiempo.

**Indicadores:** Elemento que permite mostrar o significar algo con indicios y señales.

**Tablero de mando:** herramienta de administración cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

**Competitividad:** es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

**Sustentabilidad:** se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos, de manera tal, que sea posible mejorar el bienestar de la población actual, basada en una filosofía y cultura de trabajo en la empresa que busca un balance entre los tres componentes principales que la conforman bajo este concepto: sociedad, ambiente y economía.

**Metalmecánica:** rama de la industria vinculada con los metales, que comprende las maquinarias industriales, los procesos y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico los metales y sus aleaciones, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el ramo. Se incluyen las productoras de bienes y servicios.

### **5.3 Supuestos Implícitos**

La metodología que se propuso, permitió asumir que, a pesar que existen un conjunto de factores que determinan facetas que pueden generar una visión particular de cada una de las empresas estudiadas y que cada una de ellas puede ser estudiada como tal, se puede inferir que existen factores comunes que están presentes en cada una de ellas y pueda permitir arribar a conclusiones comunes y útiles a las mismas. Esto es lo que se trató de encontrar.

### **5.4. Antecedentes de la Investigación**

En este punto se quiere hacer notar que no se encontraron estadísticas previas e información que permitiesen trabajar con un enfoque secundario de los datos, a pesar de haber buscado en distintos organismos Provinciales y Municipales, por lo que fue necesario elaborar un camino nuevo para desarrollar la investigación propuesta.

### **5.5 El Sistema de Variables**

Se consideró conveniente resumir un conjunto de variables que pueden servir para focalizar la atención de la investigación que se realizó para responder a los objetivos buscados y dar sustento al planteo del problema. Estas variables son:

#### **a) Estructura de la Empresa.**

La estructura de la empresa es la forma en que esta se divide en los distintos órganos que la componen y la relación que hay entre ellos.

Los puntos referidos a esta variable que se consideraron en la investigación fueron:

- Estructura y desarrollo de negocio.
- Información a sus empleados por parte de la PYME.
- Existencia de un organigrama formal.
- Divisiones en gerencias.
- Profesionalidad de sus miembros.
- Utilización de sistemas informáticos de gestión.

#### **b) Dirección de la Empresa**

Es el conjunto de individuos que conduce la empresa para la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, ejercida en base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

En lo concerniente a la investigación que se realizó se orientó a:

- La formación profesional de los directivos.
- Su dependencia de una o varias familias.

#### **c) Gerencia y Mandos medios de la Empresa.**

Son aquellos recursos humanos vinculados directamente con los directivos y que constituyen el eslabón inmediato en la cadena de mando.

La investigación se centró en:

- La formación profesional de los mismos.
- La forma en que fueron elegidos o seleccionados.
- La posibilidad de pertenencia a la familia en el caso de empresas familiares.

**d) Capital y Recursos Financieros.**

Toda empresa debe administrar y operar con un capital y recursos financieros. La investigación se focalizó en:

- Conocer el grado de satisfacción de la rentabilidad para detectar que lugar ocupa en las decisiones.
- Las fuentes de financiación a que recurren.
- Las vinculaciones con las finanzas familiares en el caso de empresas de ese tipo.

**e) Estrategia**

Se definió anteriormente que se entendía por estrategia. En la investigación se trato de ahondar en detectar:

¿Si existe la misma?

¿Si es comunicada a los miembros de la empresa?

¿Si se la puede vincular con el corto, mediano y largo plazo?

¿Si es posible detectar acciones planificadas que lo certifiquen?

**f) Recursos Humanos y conflictos**

La investigación estuvo dirigida a detectar en este punto:

- El grado de capacitación de los RR.HH.
- La presencia de la directiva de la PYME en la resolución de los conflictos.
- La forma utilizada para resolución de conflictos.

**g) Liderazgo**

Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se trató de ahondar en detectar:

- Elementos que permitan ver objetivamente si la empresa esta orientada en este punto.

**h) Desarrollo de Productos e Innovación**

La **creatividad**, denominada también ingenio, inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

La **innovación** es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.



Sobre la base de separar estos puntos y vincularlos con el desarrollo de producto se trato de profundizar con elementos que permitiesen ayudar a identificar:

- La existencia de posibles indicadores en la gestión de las empresas en este sentido.
- La vinculación de los mismos o no con la visión estratégica.

**i) Comercialización y Comunicación**

Resultó necesario ahondar en estos puntos para determinar si:

- Se los podía tomar como elementos esenciales para la gestión empresaria.
- Si había una cierta visión común entre las empresas.

**j) Ambiente Externo.**

Las empresas cada vez más están dependiendo del medio donde operan. El objetivo estuvo en:

- Poder encontrar elementos que permitieran saber si son concientes objetivamente de ellos.

**k) Visión de la empresa de los costos y precio de venta.**

Existe en los distintos rubros del sector de las PYMES consideradas, un conocimiento, por tradición y por necesidad, de los costos y precios, propios y de la competencia. La investigación se centró en:

- ¿Cuánto influyen a la hora de la gestión?
- ¿Cuan conocidos son los propios y los ajenos?

## **6. Metodología de la Investigación**

El tipo de metodología propuesto fue una investigación exploratoria, fundamentada en que no se conocen antecedentes de estudios similares sobre el tema elegido que puedan arrojar datos que permitan su utilización.

Entendiendo que el diseño de la investigación es la “planificación de actividades que deben llevarse a cabo para solucionar los problemas o contestar a las preguntas planteadas”<sup>15</sup>, se encaró un diseño no experimental que son “aquellos que no incorporan los elementos de control disponibles en los diseños anteriores. No se controlan y manipulan variables, no se utiliza grupo de control, no se asignan aleatoriamente los sujetos y no se pretende medir la relación causa-efecto entre una variable dependiente y una variable independiente. Estos diseños no experimentales permiten:

- Ofrecer información sobre como se manifiestan y que características tienen los procesos que desembocan en un fenómeno determinado.
- Pretenden descubrir si los componentes de un cierto fenómeno están relacionados entre si.
- Permiten un margen para la interpretación.<sup>16</sup>

Es importante a esta altura definir algunos conceptos que más tarde aparecerán a los efectos de no producir confusiones.

Cuando se habla de “universo” es importante clarificar que existe un conjunto que abarca a todas las PYMES de la República Argentina. Dentro de este conjunto, existe un subconjunto que abarca a todas las PYMES del sector geográfico del Gran La Plata. (La Plata, Berisso y Ensenada). A su vez, dentro

---

<sup>15</sup> De la Orden, 1971, Investigación Educativa en Diccionario de Ciencias de la Educación, Anaya, Madrid

<sup>16</sup> Fassio, Pascual y Suarez, 2006, Introducción a la Metodología de la Investigación (aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

## *Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata*

---

de ese subconjunto se tomará otro subconjunto que son las PYMES de la zona geográfica mencionada pero que correspondan solo al sector Metalmeccánico.

Por todas las razones mencionadas, sus resultados no son generalizables al primer conjunto, pero resultan de gran utilidad para la toma de decisiones, en el caso en estudio el sector de las PYMES Metalmeccánicas del Gran La Plata.

En el diseño elegido surge un estudio transversal ya que,

- 1) La investigación estuvo centrada en el “hoy” y no revelando el comportamiento de variables en el tiempo.
- 2) Estuvo vinculada a como se manifiestan determinadas variables en las unidades de análisis, PYMES elegidas, y el grado de elaboración de sus indicadores.

En función de lo expuesto se trabajó en:

- a) Determinación de un universo de Empresas a considerar las cuales se tomaron en función del registro de inscripción del Consejo Empresario Metalúrgico de Buenos Aires (CEMBA) para la zona geográfica elegida.
- b) Elección de un número de empresas representativo de ese universo que actuaron como muestreo.
- c) Elaboración de una encuesta de recolección de información referida al tema elegido<sup>17</sup>.
- d) Para la confección de la encuesta se utilizó un esquema de pregunta dirigida en combinación con preguntas abiertas según se creyó conveniente en cada temática a consultar.

---

<sup>17</sup> En el anexo se agrega una copia de la encuesta realizada

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- e) La realización de encuestas a las empresas se hizo en forma de entrevista personalizada, aunque en algún caso se utilizó la consulta escrita previo aclaración de cada punto de su contenido.
  
- f) Definición de los aspectos generales de gestión a ser considerados. (este paso se ubicó en este lugar porque podría darse el caso de no encontrar en algún caso productos vinculantes al objetivo planteado por diversas razones, por ejemplo negativa a responder algún aspecto por parte del encuestado, lo cual se dio).
  
- g) Recolección y ordenamiento de los datos recolectados en función del punto anterior.
  
- h) Posibilidad de elaboración de indicadores de gestión preliminares referidos a la temática elegida fundados en el marco teórico elegido y con los objetivos planteados.<sup>18</sup>
  
- i) Análisis de los resultados de la prueba.
  
- j) Estudio de la posibilidad de elaboración definitiva de indicadores de gestión.
  
- k) Comparación de resultados.
  
- l) Informe final.

### **6.1. Población y Muestra**

**N:** universo de las empresas del sector, rubro y localización elegido. Es el que dio la fuente en la que se apoyó la investigación: CEMBA (Consejo

---

<sup>18</sup> Si hubiese sido posible se hubiese realizado una prueba piloto de los indicadores con alguna de las Empresas consultadas.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata***

---

Empresario Metalúrgico de Buenos Aires). En el caso estudiado se tomaron 250 empresas PYMES rubro metalmeccánico de la zona establecida.

**Z:** constate de nivel de confianza asignado. En el caso “se decidió” que por el tipo de investigación basta con el 85%, para ser más exactos, el 84.38 % lo cual pareció suficiente para los objetivos establecidos. Por consiguiente el  $k=1,4117968$ .

**e:** el error. Se supuso un error de un 10%.

**p:** proporción de individuos que poseen en la población elegida. Desconocido. Se tomó un valor de 0,5.

**q:** proporción de individuos que no poseen la característica que se eligió. Se aplicó la fórmula es  $q=1-p$  por consiguiente se tomó  $q=0,5$ .

**n:** número de empresas encuestadas.

Con estos datos y aplicando la fórmula que se detalla abajo para hallar el número  $n$  de encuestas a realizar sería:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

resultó un  $n = 42$ , es decir 42 empresas PYMES metalmeccánicas del Gran La Plata sobre las que se realizó la encuesta.

### **6.2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se eligió fue una investigación no experimental donde, si bien se establecieron algunos aspectos recurrentes, no se pretendió un manejo intencionado de variables, tomando como base lo que se podía observar de la realidad a la que se pretendía enfrentar.

### **6.3. Técnicas de Recolección de Datos**

Se utilizó un técnica basada en una encuesta que contenía 82 (ochenta y dos) puntos o consultas, definidos como cuestionarios estructurados y dirigidos en algunos casos y preguntas abiertas en otros, aunque esto

último, permitió una apertura a algunos desarrollos puntuales en donde las empresas pudiesen volcar variantes interesantes no consideradas en el plan original de la investigación.

La mayoría de las encuestas se realizaron en forma personal aunque algunas se respondieron en forma escrita vía correo electrónico previa aclaración de los contenidos de la misma a los dueños de las empresas, miembros del directorio, gerentes, que eran los sujetos a quienes se consideró estaban en condiciones de responder a las encuestas.

#### **6.4. Técnicas de Análisis**

En el análisis se utilizaron las siguientes pautas:

- ✓ Unidad de análisis: grupo de empresas PYMES de la zona del Gran La Plata del sector metalmecánico con registro de inscripción del Consejo Empresario Metalúrgico de Buenos Aires (CEMBA).
- ✓ Tipo de observación sobre la unidad de análisis: como se expresa más arriba, se tomó una muestra de algunas de ellas conforme al supuesto establecido estadísticamente, asumiendo las condiciones de entorno predefinidas y los niveles de error contemplados.
- ✓ Variables bajo análisis: Diversos indicadores de competitividad, presencia de acciones vinculadas con la estrategia de la empresa, capacitación del personal, control de procesos, orientación a la innovación y creatividad, liderazgo, acción sobre clientes, estructura de servicios, entre otras.
- ✓ Técnicas de recolección de datos utilizada: cuestionarios estructurados y dirigidos y en algún caso con preguntas abiertas.
- ✓ Técnicas de procesamiento de los resultados: se utilizó un sistema de codificación de las preguntas que permitió, en el caso de las preguntas estructuradas y dirigidas tabular los datos recogidos y en el caso de las preguntas abiertas agrupar en forma representativa las mismas.

- ✓ Técnicas de análisis utilizado: Estadística descriptiva a aplicada sobre cada una de las variables, con el objeto de obtener **medidas de tendencia central** (por ejemplo, el modo, la mediana o la media según la escala de medición que utilices) y **medidas de variabilidad o dispersión**.

## **7. Resultados de la Investigación**

Con el propósito de establecer un ordenamiento para reflejar los resultados de la investigación, se tomó como referencia cada una de los tipos variables enunciados precedentemente<sup>19</sup> comparando sus resultados entre todas las empresas encuestadas, incluyendo también como válidas, aquellas que, por alguna causa, no quisieron contestar el punto en cuestión.

En casi todos los tipos de variables se encontraron dos aspectos que están vinculados entre sí:

- Unos agrupados en lo que se denominó aspectos cuantitativos, los cuales se reflejaron en forma grafica, obtenidas de preguntas dirigidas que podían tener una respuesta por la afirmativa o negativa en cada caso.
- Otros aspectos cualitativos que trataban de exponer la visión personalizada y libre del encuestado, pero que se verá que en muchos casos, resultó coincidente entre los mismos en reiteradas oportunidades.

En lo referente al aspecto cualitativo, en el análisis de cada una de las variables, se utilizó el criterio de tratar de vincular cada una de ellas, agrupándolas bajo cuatro aspectos que se consideraron importantes a los efectos de tener un elemento aglutinador de las respuestas recibidas. Estos aspectos fueron:

- ✚ **RECURSOS:** se involucró todo lo concerniente a los materiales, los equipos, el dinero, las instalaciones, las personas, los proveedores, la

---

<sup>19</sup> Ver apartado 5.5

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata***

---

organización de los insumos en calidad, tiempo y forma para su transformación.

- ✚ PROCESO: se tuvo en cuenta la secuencia de etapas que transforman los insumos o materias primas en el producto terminado, incluyendo lo inherente a la organización funcional administrativa y de apoyo en general. Es aplicable para los bienes y servicios.
  
- ✚ PRODUCTO: englobó a la transformación de las necesidades del cliente en un bien o servicio conforme a especificaciones y características particulares.
  
- ✚ CLIENTE: persona u organización que manifiesta necesidades a ser satisfechas en tiempo y forma, y que configuran las características de los bienes y servicios, generando una mirada positiva o negativa hacia la empresa.

En este contexto y, como se comprenderá, hubo de fijarse un criterio para definir como vincular a las respuestas con cada uno de estos cuatro aspectos, y el criterio que se adoptó fue:

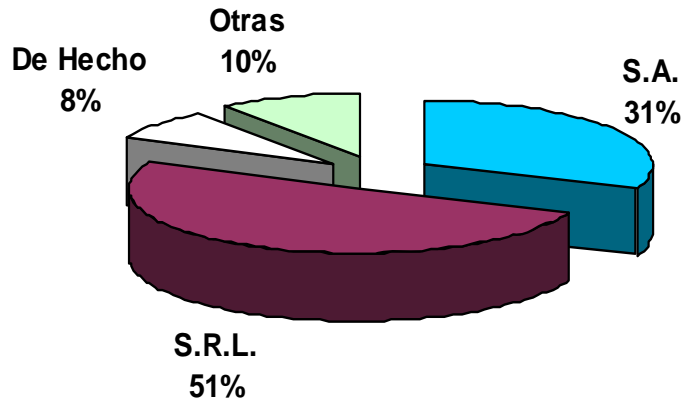
¿Cual era el que tenía mayor incidencia en el mismo y también la capacidad de modificarlo tanto para su mantenimiento como para su mejora?

Pasando a la investigación propiamente dicha, en primera instancia se muestra las características del tipo de empresas encuestadas reflejadas en dos temas que se consideraron de importancia para su identificación:

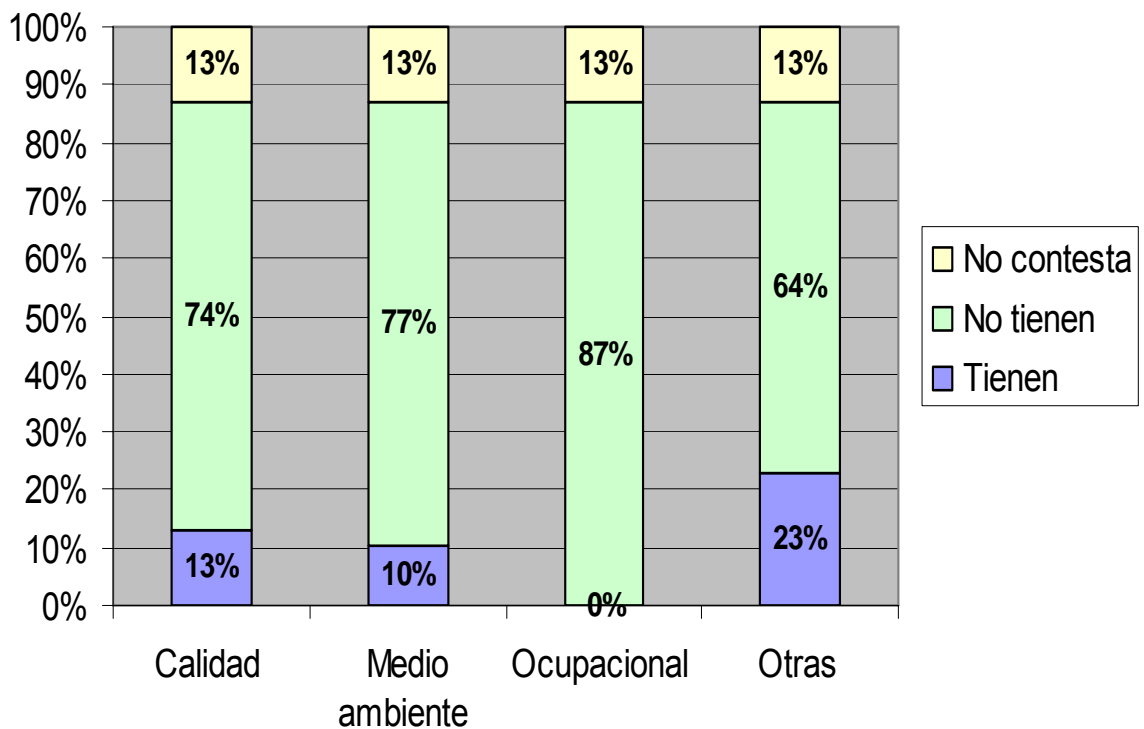
- a) El tipo de PYME como sociedad constituida.
- b) Si esta empresa ¿poseía o no certificaciones de algún tipo?



**TIPO DE EMPRESA**



**CERTIFICACIONES**



Este primer paso permitió tener una idea del perfil de empresa que ocupó la investigación, indicando que tipo de conformación tenían esas empresas PYMES del sector metalmecánico de la zona geográfica elegida.

La constitución y la existencia o no de certificaciones indicó que se trató de sociedades de responsabilidad limitada, en su mayor parte, un 51%, seguidas de sociedades anónimas, con un 31%, las que sumadas ambas representaban más del 80% de las encuestadas, esto marcó que su esencia empresaria estaba presente, aunque, con escaso grado de certificaciones, lo que limitaba, en parte, su grado de competitividad y búsqueda de excelencia al carecer, en su mayoría, de elementos de medición del comportamiento de sus procesos y de su gestión.

A partir de allí se comenzó a investigar los distintos tipos de variables elegidas cuyo detalle es el siguiente:

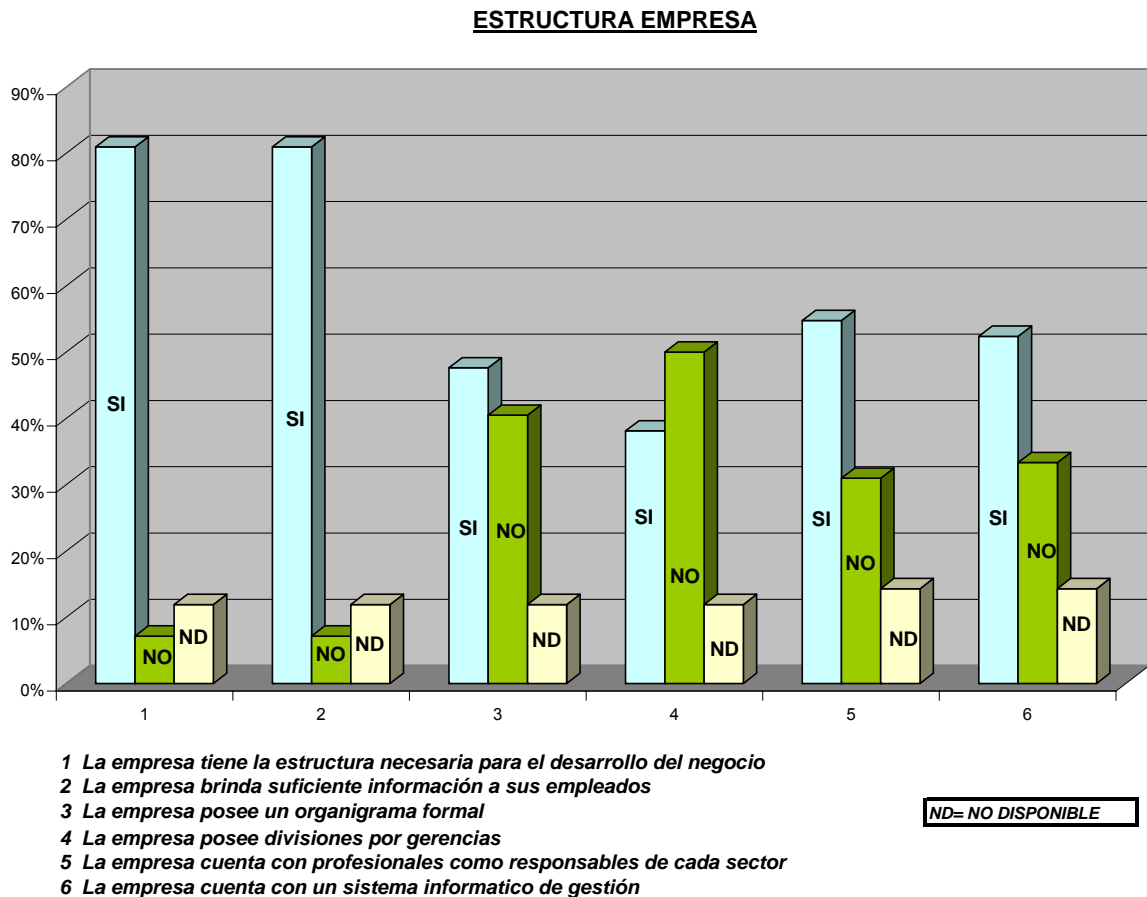
- Estructura de la empresa.
- Dirección de las mismas.
- Gerencia en la que se incluyeron los mandos medios.
- Capital y recursos financieros.
- Estrategia empresaria.
- Recursos humanos y conflictos.
- Liderazgo.
- Desarrollo de productos e innovación.
- Comercialización y Comunicación.
- Ambiente externo.
- Visión de la empresa de los costos y precio de venta.

Estas variables que se eligieron fueron con el objeto de buscar responder al planteo del problema y los objetivos de la investigación en aspectos que no siempre son tenidos en cuenta en este tipo de organizaciones como se expresó en párrafos anteriores.

## Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata

### **1º Variable ESTRUCTURA:** de la empresa.

En este punto se tienen un conjunto de respuestas que se reflejan en el gráfico siguiente en lo que podríamos denominar aspectos cuantitativos:



- ✓ Una primera observación sitúa a las PYMES objeto de la investigación, con relación al total de las variables relativas a su organización estructural investigadas, en un promedio positivo de alrededor del 60% en forma general.
- ✓ El 80% de las PYMES considera que tiene una estructura acorde al negocio y que se transmite en forma adecuada la información al resto de sus miembros.
- ✓ Resulta parecida la cantidad de empresas que tienen un organigrama formal con las que no la tienen, que también se puede observar en la cantidad de empresas que no están divididas en gerencias.
- ✓ La presencia de profesionales como responsables de sectores supera el 50% de las PYMES.

Pasando al aspecto cualitativo para esta y el resto de las variables estudiadas, se decidió enfocarlo bajo los cuatro aspectos enunciados precedentemente, como se expresó, y son **RECURSOS, PROCESOS, PRODUCTO y CLIENTES**, para permitir vincular las distintas respuestas abiertas con cada uno de estos aspectos, tratando de mostrar las fortalezas y debilidades en cada caso.

Primer Aspecto- RECURSOS: aparece como puntos fuertes:

- ✓ La buena capacidad económica y financiera que puede tener la empresa como uno de los primeros factores dentro de las fortalezas detectadas.
- ✓ El contar con una tecnología moderna o de última generación como un factor determinante.
- ✓ En el aspecto humano, dado en la competencia de los recursos humanos de la empresa, su sentido de pertenencia, la trayectoria dentro de la empresa como factor vinculado al conocimiento y experiencia, la calidad y responsabilidad de los mismos en el desarrollo de sus tareas y la comunicación directa de las partes integrantes de la empresa.

Pasando a los puntos a mejorar detectados en las respuestas de las empresas consultadas se determinó:

- ✓ En alguna de ellas la falta de personal idóneo.
- ✓ La deficiencia en la preparación del personal de reemplazo.
- ✓ El menor involucramiento de personal con el paso del tiempo.
- ✓ La necesidad de mejorar los mandos medios.
- ✓ La falta de personal con oficio en determinadas áreas, como por ejemplo el Mantenimiento de los equipos y la dificultad para conseguir en el mercado ese tipo de personal.
- ✓ Una estrategia estructural que muestra a una empresa muy social y poco profesional.
- ✓ La falta de personal para control de gestión efectivo.
- ✓ Un retraso en la tecnología con que se cuenta, en muchos casos con maquinaria de trabajo manual en lugar de automática.
- ✓ La capacidad restringida en el aspecto económico y financiero.

Segundo Aspecto- PROCESOS: aquí se destacó como fortalezas:

- ✓ La experiencia adquirida que fue resaltada en varias respuestas.
- ✓ La certificación de un sistema de gestión de calidad, que algunas poseían.
- ✓ La fortaleza tecnológica desde el proceso propiamente dicho, el desarrollo de un “know how” propio.
- ✓ La versatilidad frente a los cambios que se pudiesen originar.
- ✓ La capacidad de gestión, producción con una visión permanente en el tiempo.
- ✓ El crecimiento tecnológico para cada uno de los procesos.
- ✓ Una buena documentación y registro de las actividades que se realizan en la obtención de los productos y servicios.
- ✓ La capacidad de generar decisiones rápidas ante necesidades de toma de las mismas.

En lo referido a debilidades se detectaron:

- ✓ La excesiva centralización de las decisiones.
- ✓ Una estructura informal.
- ✓ La falta de organización adecuada frente a las distintas situaciones.
- ✓ El crecimiento desmedido de la estructura ante el requerimiento real de los clientes.
- ✓ El espacio geográfico inapropiado para la producción con un lay-out no adecuado.
- ✓ La falta de capacidad productiva ante los requerimientos puntuales de los clientes.
- ✓ Un organigrama inadecuado.
- ✓ Gastos administrativos altos.
- ✓ Una estructura de costos alta vinculada con la mano de obra y los insumos.

Tercer Aspecto- **PRODUCTO:** en esta variable se detectó solo un elemento importante y común a varias de las empresas encuestadas como fortaleza y fue:

- ✓ Contar con una estrategia de diseño propio de los productos incluyendo también los servicios a prestar.

Lo mismo ocurrió con las debilidades y fue:

- ✓ La falta de continuidad en la carga de trabajo que requería una atención especial en el producto o servicio que se brindaba.

Cuarto Aspecto- **CLIENTE:** para esta variable se mostró como relevantes los siguientes puntos:

- ✓ La buena imagen institucional que consideraban tenían varias de las encuestadas.
- ✓ La adaptabilidad a los cambios del mercado.
- ✓ La respuesta ante las necesidades de los clientes.
- ✓ El trato personalizado sin intermediación fue un factor repetitivo en varias de las respuestas.
- ✓ La capacidad para brindar un servicio in-situ con personal calificado fue valorado por algunas empresas de servicio como un factor que al cliente le importaba y hacía a la estrategia de la misma.
- ✓ La trayectoria y conocimiento del proveedor del bien o servicio.

Si bien el aspecto cliente no fue valorado dentro de las debilidades en general, con las respuestas obtenidas es de destacar solo un aspecto de dos empresas que respondieron que dependían en forma importante de las decisiones del estado como factor vinculante a su estructura.

En el desarrollo de las Fortalezas y Debilidades que se ha realizado en esta primera variable, se nota una visión compartida que se refleja en cada uno de los tópicos.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

También se puede comenzar a distinguir que existen elementos comunes que pueden llevar a una comparación de la gestión entre las empresas.

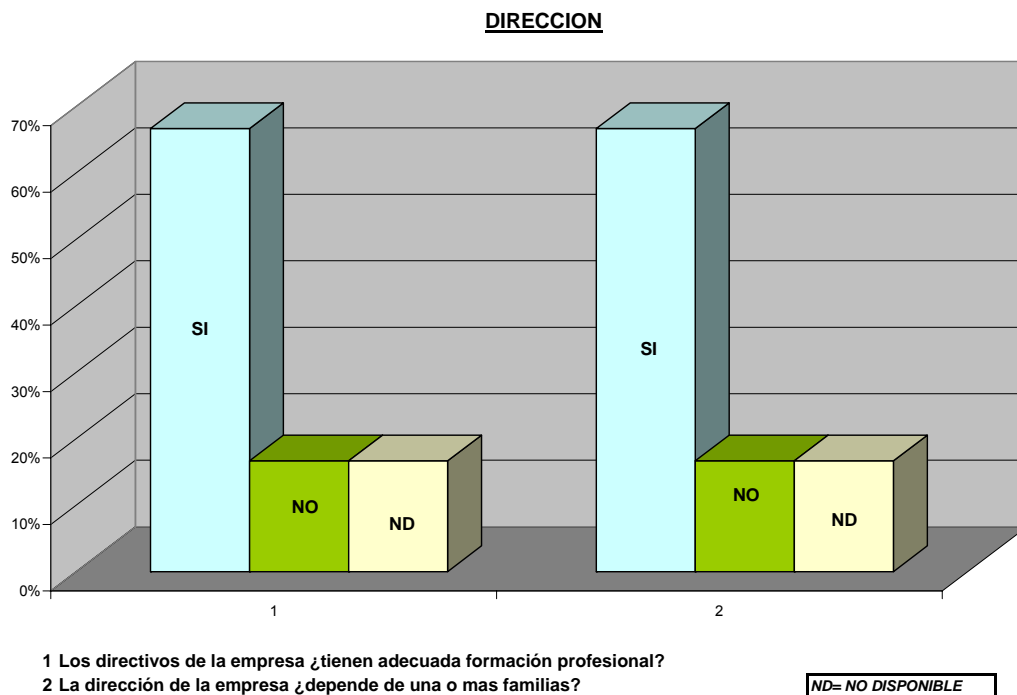
Es conveniente antes de emitir algún tipo de conclusión definitiva continuar con los otros tipos de variables que fueron investigadas.

### **2º Variable DIRECCIÓN:**

Estuvo enfocada a la visión que cada uno de los entrevistados tiene de ella en su empresa.

Aquí también aparecen los aspectos cuantitativos y cualitativos.

Los primeros se ven reflejados en el siguiente gráfico:



Como se ve, se buscó ahondar en dos aspectos: la formación y la dependencia familiar de la empresa.

En ambas consultas prevalecen la respuesta afirmativa mayor al 60 % lo cual está diciendo de la capacidad profesional de formación de sus directivos y que la hipótesis que se había plasmado en un principio de este trabajo de cómo estaban constituidas estas empresas se confirma al primar la constitución familiar de las mismas como un elemento mayoritario y que sin duda marca una impronta que luego se ve reflejada en algunas de las respuestas de aspecto cualitativo vinculado a distintas variables.

Siguiendo el mismo planteo que el utilizado anteriormente de vincular las respuestas cualitativas con los cuatro aspectos considerados, recursos, procesos, productos y clientes se determinó que:

Primer Aspecto- **RECURSOS**. Vinculado con los recursos aparecieron los siguientes puntos fuertes:

- ✓ Una buena formación profesional en los integrantes de la dirección.
- ✓ Capacidad de mantener un orden, especialmente en el aspecto financiero.
- ✓ Una dirección con responsabilidad en sus decisiones, con disponibilidad al trato directo con los empleados atendiendo sus necesidades y escuchando sus sugerencias.
- ✓ Apertura a realizar cambios cuando estén dadas las condiciones.
- ✓ Una dirección que tiene una visión integral del negocio.
- ✓ Conocimiento del mercado y capacidad técnica para enfrentarlo.

En contraposición se recibieron respuestas con aspectos a mejorar focalizadas en:

- ✓ Acciones que mostraban una alta centralización en la toma de decisiones.
- ✓ Fata de formación profesional, puntualmente en algunas empresas.
- ✓ Falta de vinculación con organismos como cámaras y organizaciones que nuclean a empresas del sector.
- ✓ Falta de una dirección con una estructura adecuada.
- ✓ Poca comunicación entre los socios de la empresa que se podía translucir luego en las decisiones que se tomaban.
- ✓ Escasa delegación por parte de los directivos, y de relación con las empresas proveedoras.

Segundo Aspecto- **PROCESOS**. Surgieron como puntos fuertes que se ven en las empresas consultadas:

- ✓ El conocimiento y la dinámica impuesta a la gestión.
- ✓ La buena capacidad de coordinación de actividades.



## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✓ El conocimiento del trabajo.
- ✓ El dominio de estrategias empresariales.
- ✓ La buena llegada de la comunicación a los distintos niveles.
- ✓ El compromiso de la dirección con el aspecto laboral.

En lo concerniente a la necesidad de mejoras surgieron en algunas respuestas como:

- ✓ Faltaba un seguimiento sistematizado por parte de la Dirección.
- ✓ Tener que alternar con personal externo a los mismos en algunos sectores y su falta de preparación, teniendo la necesidad del desarrollo del mismo.
- ✓ La excesiva multiplicidad de tareas de algunos directivos que impactaban en su capacidad de enfocar con el debido tiempo sus acciones.
- ✓ Una falta de desarrollo de carrera en el personal que les permita acceder a reemplazos futuros en la dirección.
- ✓ La necesidad de un mayor compromiso de la dirección para una expansión laboral.

Tercer Aspecto- PRODUCTO. Se evidenciaron dos aspectos a destacar como positivos:

- ✓ El conocimiento por parte de la directiva del producto y el sector vinculante.
- ✓ La permanente búsqueda de oportunidades de nuevos negocios.

No se pudieron detectar puntos a mejorar en este aspecto.

Cuarto Aspecto- CLIENTE. En lo referente a este aspecto vinculado con la DIRECCIÓN surgieron como fortalezas:

- ✓ El alto compromiso con los clientes y su entorno social.
- ✓ La transparencia comercial.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

Indicando como contrapartida de algunas empresas para mejorar:

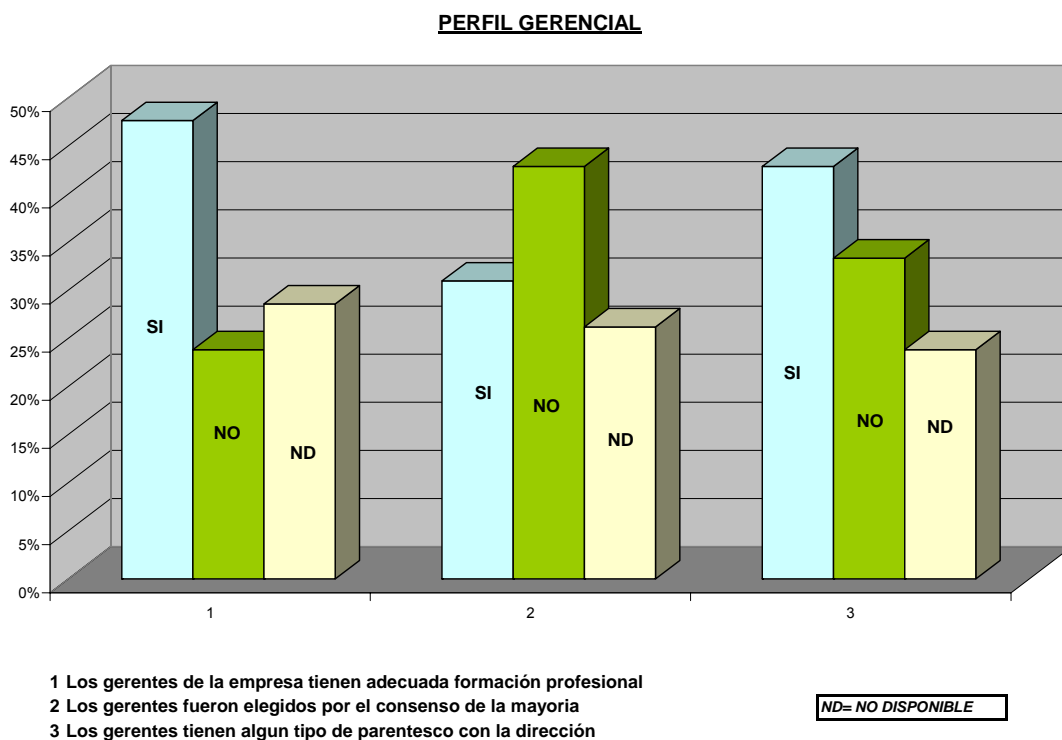
- ✓ Excesiva vinculación con las decisiones del estado.

Un primer análisis de la variable Dirección nos muestra algunas empresas que detectaron en sus fortalezas lo que para algunas otras, su ausencia, se presenta como una debilidad.

### **3º Variable GERENCIA-**

Pasando al siguiente tipo de variable considerada, aparece el aspecto de lo que se podría denominar “mandos medios” que, en este caso, se ha llamado GERENCIA. Se buscó ahondar en un aspecto muy sensible a este tipo de industrias y/o empresas, y lo que se pretendió volcar nuevamente es una mirada cuantitativa y otra cualitativa.

En el primer caso se puede reflejar claramente en el siguiente gráfico:



Un rápido análisis de las respuestas nos muestra que se buscó formación profesional para los mandos medios a pesar de no haberse cuidado la forma de selección, en apariencia, (notar la pregunta 2), ya que las respuestas de la falta

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

de consenso parecerían indicar decisiones de tipo personales y donde también se habría privilegiado el parentesco con la familia vinculada a la PYME.

También aquí y complementando la investigación cuantitativa, se utilizó la clasificación en los cuatro aspectos utilizados en el caso de las variables anteriores.

Primer Aspecto- RECURSOS. En este punto se ve como fortalezas:

- ✓ La capacidad de trabajo de las personas que ocupan los sectores medios.
- ✓ Alto involucramiento en los temas estratégicos.
- ✓ La seriedad con que encaran sus acciones.
- ✓ La confiabilidad en su accionar.
- ✓ La identificación con la empresa.
- ✓ El empuje en su obrar.
- ✓ La lealtad y confianza que se puede depositar en ellos. En muchos casos personal que ha hecho todo su carrera en la empresa.
- ✓ El compromiso asumido por la pertenencia, en algunos casos, a la misma familia que los integrantes de la dirección, aunque esto también apareció como una limitación o debilidad en otras.

Algunas empresas también manifestaron entre las cosas a mejorar:

- ✓ La falta de formación profesional de los mandos medios.
- ✓ El poco margen para adquirir nuevos conocimientos por parte de este personal.

Segundo Aspecto- PROCESOS. En este aspecto vuelven a aparecer algunos puntos que se enunciaron en otras variables:

- ✓ La profesionalidad para encarar los procesos.
- ✓ La experiencia y empeño que se detecta en el manejo de los mismos, con decisiones rápidas y acertadas.
- ✓ La buena organización administrativa y técnica.
- ✓ La capacidad de resolución propia en aspectos del proceso.
- ✓ La respuesta a la gestión de temas múltiples y simultáneos y con buen conocimiento desde lo profesional.

Debilidades detectadas en algunas empresas parecen vincularse con:

- ✓ La baja formalización en procesos de decisión.
- ✓ La falta de delegación de atribuciones.
- ✓ La falta de desarrollo en el conocimiento de los procesos del personal de mandos medios.
- ✓ Necesidad de una mejora en la capacitación.
- ✓ Excesivo mando centralizado.
- ✓ La falta de experiencia en algunos casos en los puestos de trabajo.
- ✓ El excesivo tiempo en cerrar temas vinculados a decisiones que afectan los procesos.
- ✓ La falta de la capacidad innovativa para mejorar los mismos.

Tercer Aspecto- **PRODUCTO** En lo referente a fortalezas de la gerencia vinculada al producto aparecen dos marcadamente, uno objetivo:

- ✓ El conocimiento del negocio.

y otro subjetivo:

- ✓ La dedicación y compromiso puesto en la calidad del producto o servicio que se debe prestar.

Cuarto Aspecto- **CLIENTE.** Referido al cliente como aspecto vinculante o que pueden influir los mandos medios, aparecen:

- ✓ El grado de compromiso con el mismo.
- ✓ La capacidad de relación con el que recibe el producto o servicio.

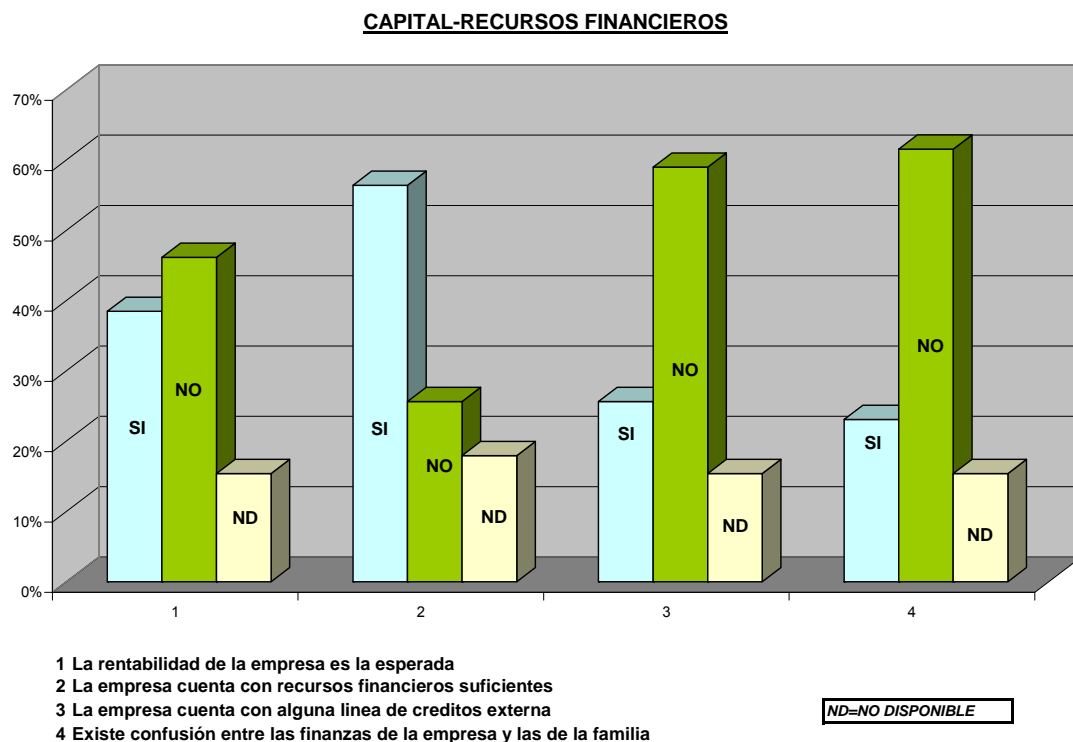
#### **4º Variable CAPITAL Y RECURSOS FINANCIEROS-**

Uno de las variables que más impacta y, a pesar que esta investigación no se enfocó estrictamente en ese sentido, fue bueno conocer la opinión de las empresas consultadas en lo referente a CAPITAL Y RECURSOS FINANCIEROS pero desde una óptica general, no indagando aquellos datos propios como el balance, la utilidad bruta y la utilidad neta, el flujo de fondos o el cuadro de resultados, que suelen ser motivo de otro tipo de estudios.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

En este sentido se focalizó la atención en la rentabilidad general, vista desde del empresario, su necesidad de recurrir a recursos financieros, su proveniencia y, dado que en muchos casos se trata de empresas familiares, si las mismas no son un obstáculo o producen confusión en su manejo con las finanzas familiares.

También aquí se utilizó la metodología de la visión cuantitativa y cualitativa, buscando en este ultimo caso los factores que pueden afectar su desenvolvimiento ya sea en forma positiva como negativa en detrimento del negocio.



En torno del 35% están las empresas que están conformes con su rentabilidad, superadas en más de un 10% por aquellas que no lo están. Esto involucra a casi el 80% del sector consultado.

La aparición de un más del 50% de empresas que cuenta con recursos financieros suficientes marca una tendencia notoria a no tener la visión de un crédito accesible como se verá en el análisis cualitativo. Vinculado a esto nótese la negación a la pregunta de contar con financiación externa, lo cual alcanza casi al 60% de las empresas encuestadas.

Por último y, a pesar de aparecer este tema como limitante en algunos casos en forma cualitativa, pareciera que no existe confusión entre los recursos de la Empresa y los de las familias vinculadas a su constitución.

En esta variable se complementó los aspectos cualitativos con el siguiente análisis de las respuestas que se dieron para preguntas abiertas:

#### Primer Aspecto- RECURSOS

En lo referido a los recursos aparecieron como fortalezas:

- ✓ La capacidad de autofinanciación.
- ✓ La ausencia de créditos.
- ✓ Una buena solidez económica.
- ✓ La aplicación de recursos propios de las empresas.
- ✓ No existencia de pasivos exigibles en el corto plazo.
- ✓ Escasa dependencia de créditos bancarios.
- ✓ El respeto a lo largo de los años de un mismo rango de precios vinculantes con la realidad económica de los clientes.

Referido a las debilidades surgió:

- ✓ La dificultad por conseguir créditos a tasas acordes con la rentabilidad de la empresa con el objeto de invertir en nueva tecnología, y que parece mostrar un no acompañamiento del sector bancario en este sentido.
- ✓ Una cadena de pagos que suele demorarse en los plazos de pagos, inclusive en algunas empresas multinacionales.
- ✓ Falta de un capital adecuado por parte de los dueños.

#### Segundo Aspecto- PROCESOS.

Concerniente a los procesos se detectó como fortalezas:

- ✓ Empresas que invierten con una distribución eficiente de sus recursos, por ejemplo en materia prima.
- ✓ Empresas con orden financiero en sus procesos, correcto manejo de compras y pagos, adecuado flujo de fondos.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✓ Capital de trabajo propio, con un buen flujo crediticio con los proveedores por reconocimientos de su modo de actuar en el tiempo.
- ✓ Eficiente inversión en maquinaria.
- ✓ Compromisos de no tomar trabajos que sobrepasen su capacidad financiera.

Las debilidades detectadas en algunas empresas en este aspecto están vinculadas con:

- ✓ La dificultad para fijar costos, en algunos casos con dependencia de decisiones del estado.
- ✓ La existencia de desvíos en el pago a proveedores.
- ✓ La escasa inversión financiera comparada con otras empresas por diversos motivos.
- ✓ Contar con poco capital de trabajo en algunos casos en empresas chicas.
- ✓ La injerencia y variación del costo de la mano de obra.
- ✓ La iliquidez de la empresa para aprovechar promociones.
- ✓ El desvío en el cumplimiento de planes y presupuestos internos.
- ✓ Falta de capacidad financiera para enfrentar crisis o imprevistos ajenos al funcionamiento de la empresa.
- ✓ Demora en los cobros de clientes.

### **Tercer Aspecto- PRODUCTO-**

El producto se ve afectado positivamente en esta variable en algunas empresas por:

- ✓ La capacidad económica y financiera de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- ✓ La buena rentabilidad de algunas líneas de productos.
- ✓ La posibilidad de hacer stock de materia prima para no depender la importación.

Dos son los aspectos referidos al producto o servicio que lo afectan directamente en forma negativa:

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✓ La interrupción de la cadena productiva cuando se cortan trabajos programados.
- ✓ La rentabilidad aleatoria dependiente de los ciclos económicos vinculados al producto o servicio que se presta.

### **Cuarto Aspecto- CLIENTE.**

Por último, el cliente es un aspecto esencial en esta variable al punto que la investigación marcó como puntos fuertes en Empresas:

- ✓ La capacidad de las mismas a la reacción ante imprevistos cortes de pagos de los mismos.
- ✓ La capacidad de asumir deuda para adquirir tecnología en función de los requerimientos del mercado.
- ✓ El sostenimiento de una cartera de clientes confiables y la credibilidad frente a los mismos.

Las afectaciones están vinculadas con:

- ✓ La escasa rentabilidad de los productos y/o servicios en algunas empresas.
- ✓ Depender en algunos casos del “día a día” y no tener una programación confiable.
- ✓ El retraso en los cobros, con plazos que no se cumplen.

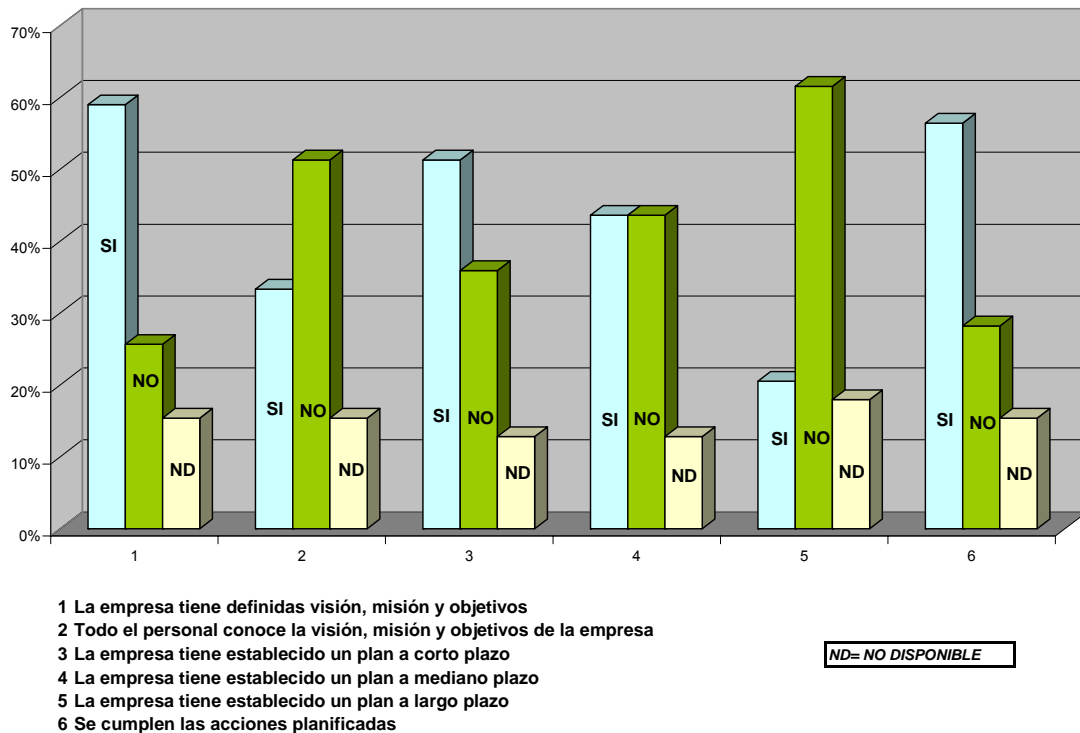
### **5º Variable ESTRATEGIA-**

El siguiente tipo de variable a considerar es la ESTRATEGIA de las empresas y los factores que la hacen un elemento fuerte y competitivo en contraposición con las debilidades que se deben atacar.



## Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata

**GRAFICO ESTRATEGIAS**



Repasando rápidamente las respuestas dadas en el gráfico se puede ver que la mayoría de las empresas cuentan con un ordenamiento estratégico al menos en los formal, aunque, parece no transmitirse al resto de la misma en los mismos porcentajes.

Por otro lado es notoria la influencia del corto y mediano plazo en relación con una estrategia a largo plazo.

Esto se confirma con la tendencia del gráfico a declinar en la medida que nos alejamos en el tiempo.

Por último existe una visión en general de vinculación de la estrategia con el planeamiento aunque puedan aparecer algunos casos puntuales donde esto no se cumple.

No se puede dudar que se enfoca una de las variables elegidas de mayor importancia ya que, a través de ella, se puede comprender cuán importante es la presencia de una visión integral de la Empresa en las respuestas que se obtuvieron en la investigación.

En lo referido a la mirada cualitativa:

**Primer Aspecto- RECURSOS.**

Para no apartarse del enfoque dado en el desarrollo que se viene haciendo se comenzó a reunir aquellas respuestas vinculadas con las fortalezas en los recursos. Así surgieron como tales:

- ✓ Vinculaciones con el aspecto subjetivo como son la honestidad, la sinceridad y la constitución de un buen equipo humano.

En contraposición, en algunas apareció como elementos a mejorar:

- ✓ La influencia de una organización en la que participa demasiado la familia.
- ✓ Dificultad para conseguir personal con reales deseos de trabajar.
- ✓ La consideración sobre la capacidad de la mano de obra requerida.

Como se puede vislumbrar tanto en las fortalezas como en las debilidades prima en este aspecto una visión subjetiva.

**Segundo Aspecto- PROCESOS.** Pasando al segundo aspecto a considerar relacionado con el proceso y las fortalezas que se detectaron figuran:

- ✓ Empresas donde se identificaron claramente los objetivos y metas en el corto y mediano plazo.
- ✓ Contar con un plan en el mediano plazo.
- ✓ La buena comunicación, la transmisión y comprensión por parte del personal de los objetivos empresariales.
- ✓ La valorización del poder de la organización.
- ✓ Objetivos fijados con razonabilidad y poder de realización, la dedicación hacia el logro de los mismos.
- ✓ Una visión que no agota el proceso en el mercado interno si no que tiene en cuenta el exterior.
- ✓ El involucramiento del personal.

Entre las mejoras a tener en cuenta o debilidades a enfrentar, aparecen:

- ✓ La imposibilidad de trazar objetivos de largo plazo por la variación de los ciclos económicos del país.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✓ Algunas empresas con poca capacidad para definir planes estratégicos, como por ejemplo plantearse la posibilidad de un aumento de la producción.
- ✓ La incapacidad de comunicar al personal la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ✓ Falta de una estructura planificada en recursos humanos y medios.
- ✓ Falta de adaptación al entorno país.
- ✓ Una estricta visión de corto plazo que incluye el simple planteo de fijarse objetivos.

### **Tercer Aspecto- PRODUCTO-**

Mirando las fortalezas desde el producto aparecen:

- ✓ La capacidad de asistencia durante las 24 horas sobre el producto y/o servicio.
- ✓ El poder institucional de la marca en los mercados.
- ✓ La capacidad de adaptar el producto a los cambios del mercado.
- ✓ La visión de encontrar un nicho de mercado no abierto.
- ✓ La especialización en el producto/servicio.
- ✓ El encaminarse siempre al desarrollo del perfeccionamiento constante y la mejora continua.
- ✓ La efectividad como valor en la construcción estratégica del producto/servicio.
- ✓ La capacidad para pensar en nuevos productos, inclusive pensando en nuevas unidades de negocio.
- ✓ La fijación y cumplimiento de los plazos de entrega.
- ✓ El mantenimiento de la calidad.

Las debilidades detectadas en algunas empresas pasaron por:

- ✓ La variabilidad de la imagen en algunas líneas de producto.
- ✓ No cumplimiento en forma sistemática de las acciones planificadas.
- ✓ Abaratar costos en forma irracional con el objeto de ganar mercado.
- ✓ Ausencia de proyecciones estándares y niveles óptimos.

Cuarto Aspecto- CLIENTE.

Para finalizar con la estrategia y su vinculación con el cliente, surgió como fortalezas:

- ✓ Cumplimiento de los plazos y servicios al cliente.
- ✓ El logro de una confianza en el mercado.
- ✓ El contacto directo con el cliente, inclusive de la propia gente que constituye la empresa.
- ✓ El mantenimiento de una misma conducta.
- ✓ El conocimiento referencial en el mercado.
- ✓ La buena trayectoria e imagen en el tiempo.

Las mejoras que deben lograrse pasaron por:

- ✓ Evitar la concentración de la facturación en pocos clientes, incluyendo una excesiva dependencia del estado.
- ✓ No desarrollar clientes en otro ámbito geográfico.
- ✓ Falta de búsqueda de nuevos clientes por pensar en una capacidad de producción saturada, lo que también se reflejó en un mercado acotado que limita el crecimiento.
- ✓ Falta de una estrategia publicitaria.
- ✓ No tener respuesta en situaciones en las que el mercado muestra incertidumbre.

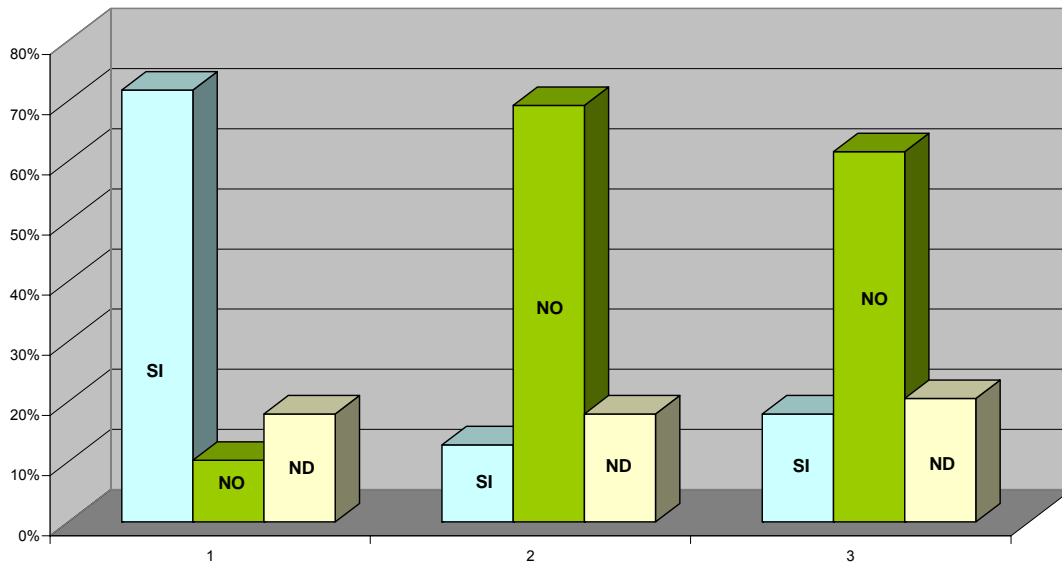
**6º Variable RECURSOS HUMANOS Y CONFLICTOS-**

La siguiente de las variables es la que se identificó como Recursos Humanos y Conflictos que involucran una visión del tema en cada una de las empresas encuestadas.

También aquí se generó un encuadre desde lo cuantitativo con tres preguntas y lo cualitativo con el esquema similar presentado en el resto de las variables.

## Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata

### RR.HH.-CONFLICTOS



- 1 El personal esta convenientemente capacitado  
2 Existen conflictos entre el personal de dirección y/o gerencia  
3 Existen conflictos con o entre el personal

ND= NO DISPONIBLE

Si bien puede parecer que las respuestas a las tres preguntas podrían resultar un tanto obvias, se debe notar los porcentajes de negativa o no respuesta concerniente a la capacitación del personal que supera el 25%.

Con respecto a la segunda y tercer consulta, es notorio que en ambas la negativa a la existencia de conflictos ya sea entre la dirección y el personal o entre el personal mismo, supera el 60%. Esto puede ser interpretado como que también en esta variable existe una necesidad de tener una profundización en la variable elegida.

En las respuestas de tipo cualitativo vinculadas con lo dicho anteriormente, no mostraron mucho más ya que lo que encierra en si misma el reconocer límites que se tienen dentro de las empresas y que sus integrantes no son proclives a revelar.

Por todo esto se trató de enfocarlo en forma objetiva, dejando de lado el aspecto subjetivo, lo cual se aclaró con los entrevistados al llegar a este punto, previo a la realización de las preguntas.

Es importante recordar que entre los objetivos de la investigación estuvo justamente el tratar de lograr reconocer los factores que pudiesen determinarse como comunes a las empresas sin querer justamente individualizar solo que esta o aquella empresa, tienen un comportamiento particular que se quiere resaltar.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

En este contexto se valorizaron solo dos aspectos: los vinculados con los recursos y con los procesos dejando de lado la injerencia en el producto y el cliente, los cuales podrían haber dado margen a esas subjetividades que se querían evitar.

Primer Aspecto- **RECURSOS**. Se pudo detectar que en lo referido a los recursos aparecieron como fortalezas:

- ✓ El diálogo y la cercanía con el personal.
- ✓ La confianza que se fue ganando con el personal.
- ✓ La dedicación puesta en el desarrollo del personal.

Las debilidades que se relevaron estuvieron relacionadas con:

- ✓ La confusión de roles, inclusive en las empresas familiares, donde se debía hacer notar que “la persona en la función no es el padre sino el empleador”.
- ✓ También se relevó la influencia en este apartado, de leyes sociales y políticas laborales como factor limitante y que requiere una atención especial para su mejora.

Segundo Aspecto- **PROCESOS**. Mirando las fortalezas desde el proceso aparece:

- ✓ El respeto por las normas.
- ✓ El buen trato con el personal.
- ✓ El control de los comportamientos del personal.
- ✓ La influencia del trato personalizado en la resolución de los conflictos con la inclusión de todas las partes.
- ✓ La comunicación como elemento primordial a desarrollar y mantener.
- ✓ Las respuestas rápidas ante situaciones conflictivas evitando demoras que puedan complicar los conflictos.
- ✓ La capacitación y seguimiento personalizado de lo miembros de la empresa.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

En cuanto a las debilidades y a pesar de lo expresado al comienzo del análisis de esta variable, se lograron algunas contestaciones interesantes en las que podemos incluir:

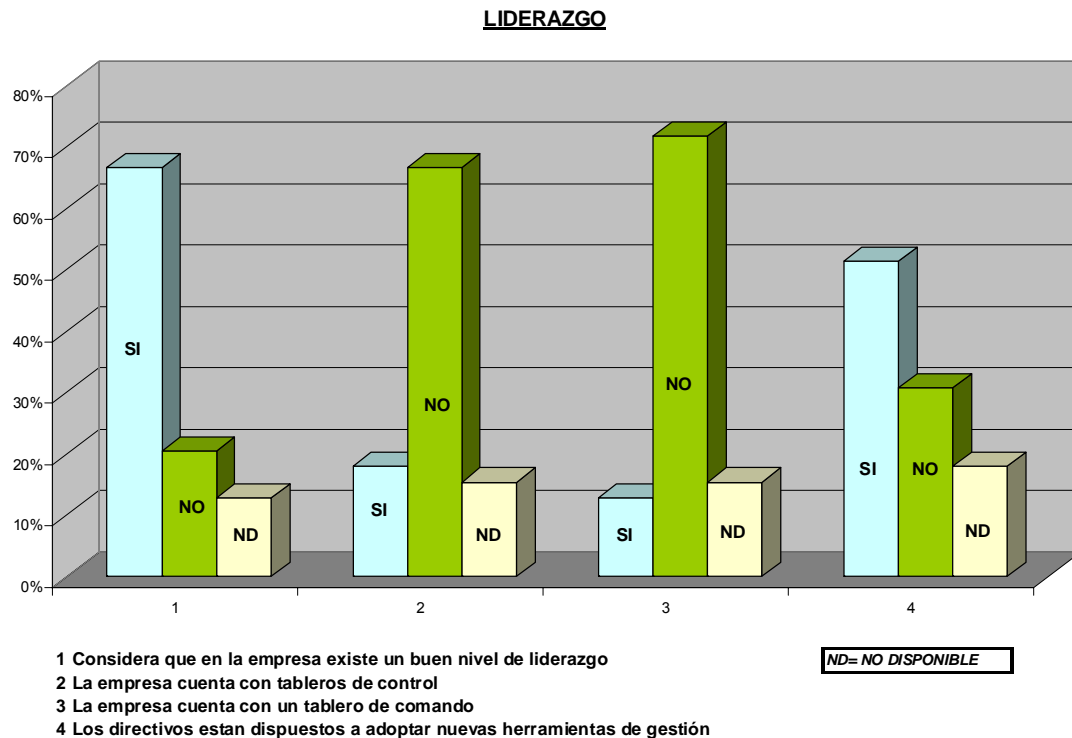
- ✓ La excesiva rotación de personal por cuestiones propias y ajenas a la empresa.
- ✓ La falta de una buena comunicación en algunas de PYMES encuestadas.
- ✓ No resolución de problemas con el consenso de las partes involucradas.
- ✓ Falta de una planificación sistemática en el tiempo semanal para dialogar con el personal.
- ✓ Falta de capacitación en algunos casos.
- ✓ Inadecuada relación con el gremio en la zona de influencia de la empresa.
- ✓ También se manifestó que existe, en algunos casos, dificultades internas ante la captación de los empleados y potenciales empleados, por parte de las grandes empresas de la zona aledaña a la PYME, con ofertas más seductoras a la hora de decidir y que no siempre le permiten competir.
- ✓ Comportamiento del personal referido a la impuntualidad, la confusión de roles por pertenecer a la misma familia de la empresa y la aparición de un empeño diferenciado al realizar los trabajos entre las personas.

### **7º Variable LIDERAZGO-**

En la modernidad, uno de las variables más importantes tanto en el factor humano como en el empresario, es sin duda el LIDERAZGO o la capacidad de liderar con que puede contar un individuo o una organización. Para ello la referencia con un estadio anterior es sin dudas una necesidad. Herramientas de gestión, tableros de control, entre otros, son elementos que deben estar presentes en las organizaciones. También la visión del empresario o el directivo referente al factor humano y sus aspectos positivos y negativos.

En la encuesta se pretendió desarrollar ambos aspectos.

Para ello se recurrió a una serie de consultas dirigidas en las que se pueden ver los siguientes resultados:



Las respuestas marcan en primer lugar que las empresas se reconocen en un porcentaje mayor al 60% con una buena capacidad de liderazgo o que sus miembros la poseen.

Esto parece contradecirse a la hora de preguntarse ¿cómo lo saben?

Aparecen muy escasas aquellas empresas que poseen elementos de gestión como un tablero de control y/o tablero de comando, entre un 10% a 15%, que le permitan objetivizar esta visión.

Sin embargo, un 50% de las encuestas marcan que hay convencimiento en la necesidad por parte de los directivos de adoptar nuevas herramientas de gestión, lo cual es por demás importante.

La variable liderazgo se tomó, porque es uno de los elementos más importantes a valorizar en las Empresas del sector estudiado. En este sentido se quiso orientar cualitativamente la misma, no solo al comportamiento o formación de las personas, sino a la actitud que puede tener una empresa para compararse con el resto de la afines a su tarea, de ahí la necesidad de contar con elementos de control y seguimiento, y la necesidad de los sistemas de



## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

gestión que brinden información al respecto y también le permitan mantener un cierto orden en el desarrollo del negocio.

Primer Aspecto- RECURSOS: se notará que en la primera parte referida a su vinculación con los recursos surgió inmediatamente la visión referida al personal que no se quiere dejar de lado ya que es lo que las empresas respondieron en las encuestas.

Aparecen dentro de las fortalezas detectadas para ese líder en las empresas encuestadas:

- ✓ El liderazgo es ejercido fuertemente en base al conocimiento.
- ✓ El líder es reconocido como tal dentro y fuera de la empresa, que es creíble.
- ✓ El líder tiene una visión desde los demás en muchos casos como carismáticos.
- ✓ El líder les da confiabilidad a los actos de las personas, que se valora su experiencia.
- ✓ Por otro lado se reconoce como valor la fidelidad del personal y la identificación con la empresa.

Dentro de las debilidades aparecen dos a tener en cuenta:

- ✓ El ser “demasiado amigos” con el personal.
- ✓ El no delegar responsabilidades.

Segundo Aspecto- PROCESOS. Pasando a las fortalezas que se detectaron en las empresas encuestadas se puede identificar:

- ✓ La constante búsqueda de crecimiento y superación.
- ✓ El buen nivel de delegación.
- ✓ La buena comunicación.
- ✓ El conocimiento como uno de los factores en primer término a tener en cuenta. El respeto hacia el personal.
- ✓ El sentido de pertenencia.
- ✓ La constancia para llevar adelante las situaciones cambiantes.
- ✓ El trabajo en equipo y el involucramiento del personal con la gestión.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✓ Directivas impartidas en forma clara.
- ✓ La apertura para los cambios.
- ✓ El reconocimiento de los logros en la gestión.
- ✓ Actitud conciliadora y dispuesta a escuchar sugerencias.

Factores a mejorar o debilidades encontradas en la misma investigación muestran:

- ✓ Ausencia de tableros de control.
- ✓ Falta de orientación a la mejora continua.
- ✓ La presencia excesiva de una organización vinculada con la familia dueña de la empresa.
- ✓ Falta de comunicación interna entre las distintas áreas.
- ✓ Falta de herramientas de gestión.
- ✓ En algunas PYMES, la realización de trabajos aislados o en células sin una comunicación adecuada.
- ✓ Falta de delegación.
- ✓ El “no saber que esta pasando en la empresa” que junto con una organización no adecuada, aparecen afectando al liderazgo.
- ✓ No concientización en el registrar las no conformidades internas.
- ✓ La capacitación limitada del personal en relación con la tarea y la formación de los mandos medios.

### **Tercer Aspecto- PRODUCTO-**

Como fortalezas se detectó:

- ✓ La calidad, la creatividad y la diferenciación por estos factores inclusive en Latinoamérica.

En debilidades se pudo contabilizar:

- ✓ Casos puntuales en que se pierde la atención en el producto y se originan retrasos en fabricación.

**Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata**

**Cuarto Aspecto- CLIENTE** Como respuesta a la fortaleza apareció:

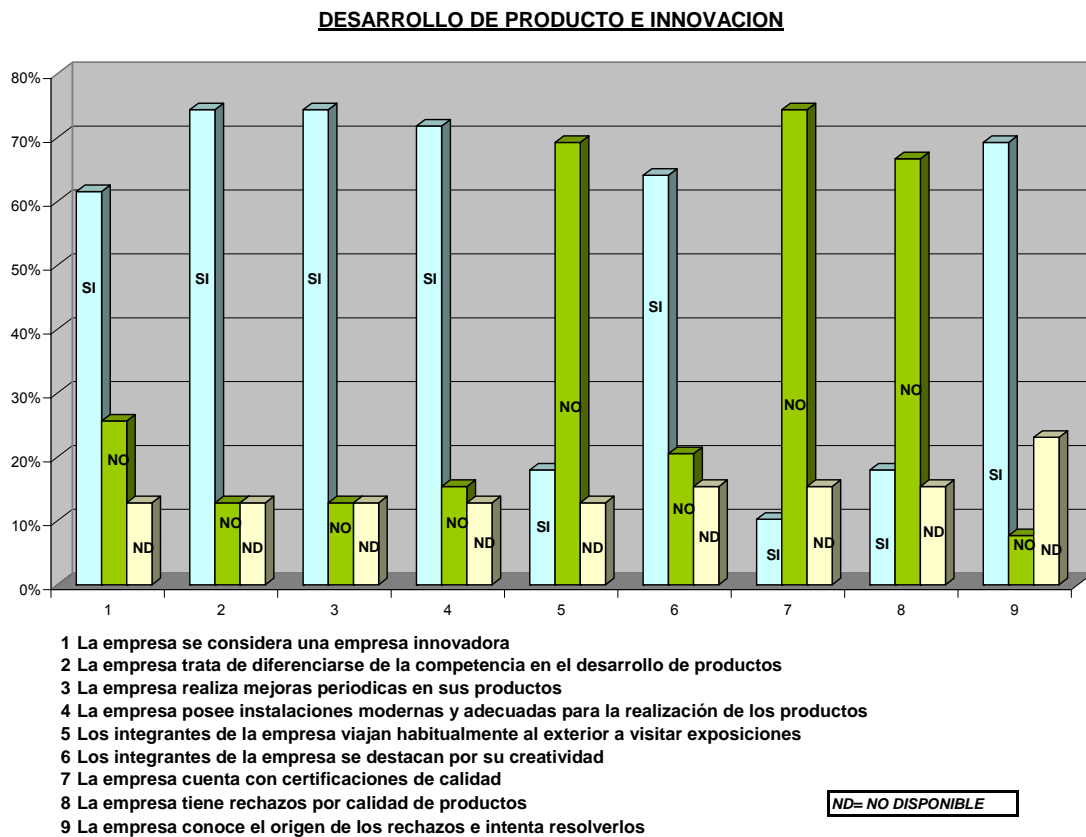
- ✓ La trayectoria en el mercado con reconocimiento de la experiencia y por lo tanto la visión de líder.

Como debilidad, no se pudo detectar objetivamente ninguna en las respuestas que se dieron.

**8º Variable DESARROLLO DE PRODUCTO Y/O SERVICIO-**

La próxima variable tiene que ver con el Desarrollo del producto o servicio y la presencia o no de un factor tan importante como la Innovación.

En este caso la investigación estuvo orientada a los integrantes de las empresas, su visión y sus conductas. También se trato de indagar causales de buenos posicionamientos de los productos/servicios que generaban y aquellos factores en los que se encontraban dificultades o directamente influían negativamente en el resultado final.



## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

Si se hace un estudio de cada uno de los porcentajes de las respuestas a cada una de las preguntas realizadas para esta variable, se podrán sacar varias conclusiones que reflejarán la diversidad de la visión de las empresas y que se complementa con el análisis cualitativo.

Es decir, se puede responder que la empresa se considera innovadora pero a la hora de un análisis objetivo se pueden encontrar con elementos que subyacen y que transforman esa visión objetiva en un “querer ser” que la muestran más con una visión de carácter subjetivo.

Nadie puede dudar que la razón de la subsistencia de una PYME del sector estudiado tiene necesariamente que ver con esta capacidad de reconocerse y ser reconocida como innovadora, pero a la hora de demostrarlo aparecen las dificultades.

En esta variable, que se cuantificó con diversas consultas y que se mostraron anteriormente, podemos ver que cualitativamente aparecen algunos elementos que hacen pensar que el resultado está más vinculado con los aspectos relativos al producto/servicio y la percepción del cliente.

Primer Aspecto- **RECURSOS**. No obstante comenzando como se viene haciendo con el aspecto recurso se ve como fortaleza:

- ✓ La importancia de contar con una mano de obra calificada.

La debilidad expuesta:

- ✓ No contar con una tecnología actualizada.

Segundo Aspecto- **PROCESOS**. Analizando la injerencia del proceso se destacan como elementos fuertes:

- ✓ La resolución inmediata de los requerimientos del producto.
- ✓ La calidad de una buena gestión.
- ✓ La financiación como elemento motor de desarrollo e impulsor de la innovación.
- ✓ Una organización orientada al desarrollo e innovación.
- ✓ La finalización de los trabajos en tiempo y forma como elementos potenciadores del desarrollo y la posibilidad de innovar.

En el otro lado se encuentra como elementos que frenan a esta variable:

- ✓ Altos costos de la mano de obra local con relación a la exterior.
- ✓ Falta de procedimientos adecuados.
- ✓ Errores en la coordinación de las tareas.
- ✓ Escaso control de los insumos en algunos casos.
- ✓ Falta de normalización en la producción y los procesos.
- ✓ Ausencia de certificaciones.
- ✓ Imposibilidad de competir reduciendo precios.

Tercer Aspecto- **PRODUCTO-** La visión que se encuentra transponiendo la variable con el aspecto producto muestra fortalezas en:

- ✓ Mano de obra especializada.
- ✓ Controles que se hacen.
- ✓ Durabilidad comprobada de determinados productos.
- ✓ Amplia cobertura de gama de producto.
- ✓ Alto nivel tecnológico que incluye la calidad de terminación del producto.
- ✓ La innovación como visión del producto o servicio que se esta procesando.
- ✓ El nivel de calidad en los materiales utilizados incluyendo la logística del producto terminado.
- ✓ El reconocimiento por parte de las grandes empresas del producto o servicio prestado.

Entre las cosas mejorables las empresas se manifestaron:

- ✓ La mejora por servicio posventa.
- ✓ La competencia desleal que se produce con productos que viene del exterior a menores costos.
- ✓ El tiempo de entrega local no acorde con las necesidades.
- ✓ En algunos casos un alto costo en relación con otras opciones, también en el proceso productivo y desvíos de precios que no son fáciles de resolver.
- ✓ Falta de actualización tecnológica y servicios que permiten un bajo margen de error.

Cuarto Aspecto- CLIENTE. Aparecen como fortalezas en algunos casos:

- ✓ Una satisfacción explícita de los clientes.
- ✓ La buena relación precio servicio.
- ✓ La confiabilidad y vida útil.
- ✓ El cumplimiento del plazo de entrega.
- ✓ La resolución de los problemas y el reconocimiento por parte de los clientes.

En el rubro de las debilidades aparecen:

- ✓ Los limitados volúmenes de producción.
- ✓ Falta de promoción.
- ✓ Dificultad en algunos casos de llegar al consumidor masivo.

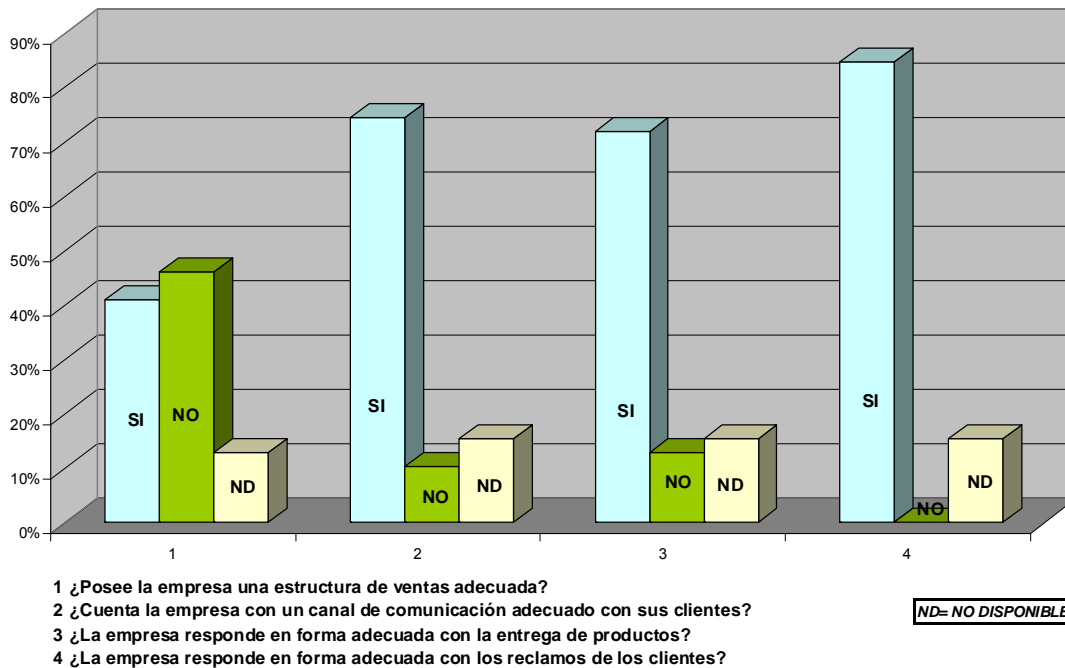
### **9º Variable COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La siguiente variable investiga la relación con la visión que posee la empresa con sus clientes desde la Comercialización y Comunicación. En este sentido se investigó, como ve la empresa su llegada a los clientes.

El gráfico siguiente responde a algunos puntos:

## Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata

### COMERCIALIZACION Y COMUNICACION



Un análisis de las respuestas, lleva a destacar que un 50% de las empresas no tiene una estructura de ventas adecuada o no sabe si la tiene.

Sin embargo más del 70% de las PYMES consultadas, reconoce tener una comunicación adecuada con los clientes y una respuesta por demás satisfactoria ante el respeto por los plazos de entrega y reclamos de los clientes.

En la investigación realizada no se encuentran indicadores objetivos que avalen las respuestas obtenidas.

### Primer Aspecto- RECURSOS

Analizando el primer aspecto vinculado a los recursos no se obtuvieron respuestas de fortalezas ni de debilidades.

### Segundo Aspecto- PROCESOS

Dentro de las fortalezas aparecen:

- ✓ La ejecución de campañas comerciales constantes.
- ✓ El trato directo con los gerentes de compra y producción.
- ✓ La seriedad en los procesos de presupuestación
- ✓ La trazabilidad de los procesos de presupuestación.
- ✓ La transparencia en los procesos.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✓ La escasa necesidad de financiamiento externo, es vista, como un elemento que le da cierta “esterilidad” a los procesos.

En contra partida las debilidades que se detectan son:

- ✓ La falta de canales de venta.
- ✓ La carencia de elementos de comunicación directa, como una pagina web.
- ✓ La poca estructura e infraestructura en estas áreas.
- ✓ La necesidad de un planeamiento expansivo y la alta rotación de personal capacitado.

### **Tercer Aspecto- PRODUCTO**

Se manifiestan como fortalezas:

- ✓ La amplia línea de productos.
- ✓ La capacidad de desarrollo de productos y servicios.
- ✓ La capacidad de respuesta a los clientes.
- ✓ El cumplimiento en precio y calidad.
- ✓ La respeto en las consignas acordadas.
- ✓ La atención y el servicio posventa unidos directamente al producto o servicio prestado.
- ✓ La baja competencia en algunos productos.
- ✓ La buena productividad como factor diferenciador.

Entre las debilidades surgieron:

- ✓ El escaso volumen de ventas.
- ✓ La escasa estructura relacionada con el producto o servicio prestado.
- ✓ El incumplimiento en tiempo de entregas de productos o prestaciones de servicios.
- ✓ La falta de estandarización de los productos.
- ✓ La baja rentabilidad de algunos productos/servicios.
- ✓ La poca previsibilidad del servicio a prestar y sus márgenes de ventas.



**Cuarto Aspecto- CLIENTE**

En este aspecto aparecen como elementos fuertes:

- ✓ La buena comunicación con los clientes.
- ✓ El alto valor de la confiabilidad de la entrega, el precio y la marca reconocida en el medio local.
- ✓ La referencia del “boca a boca” como un elemento positivo de comunicación.
- ✓ El trato personalizado, la experiencia y el buen nombre.
- ✓ El buen nivel de asesoramiento.
- ✓ La capacitación pre y pos venta de producto.
- ✓ La credibilidad en el producto.

En contraposición aparecieron también en algunas empresas:

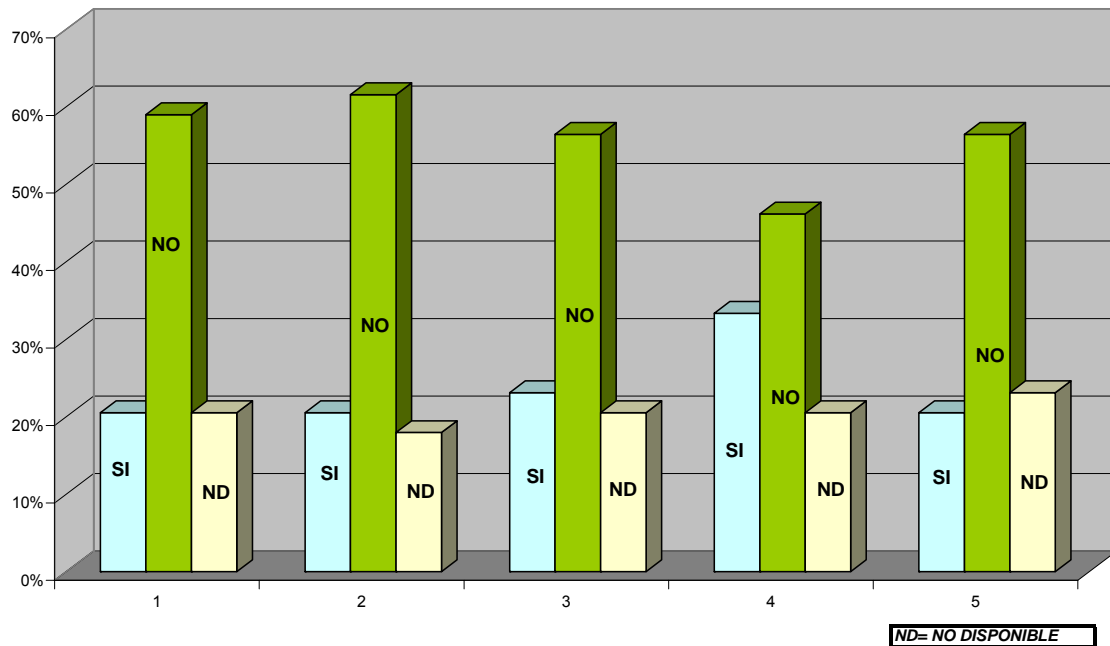
- ✓ La falta de un equipo de ventas.
- ✓ La falta de acceso a canales de distribución en mercados mundiales.
- ✓ El escaso margen de maniobra ante cambios imprevistos propuestos por el cliente.
- ✓ La dependencia excesiva de un mismo cliente en el caso de no tener una cartera amplia y poder desarrollar nuevos clientes.
- ✓ No contemplar el reclamo de una financiación requerida, en muchos casos, por los mismos clientes.
- ✓ En algunos casos la ubicación geográfica del proveedor en relación al cliente.

**10º Variable AMBIENTE EXTERNO**

La variable investigada se orientó a comprobar si los integrantes de la PYMES del sector elegido, son concientes que están interrelacionados con un “habitat” que los condiciona y afectan el desarrollo de las empresas que ellos conducen. En este sentido se desarrollo un cuestionario simple que trató de encontrar respuestas concretas a esta requisitoria cuyo resultado fue el siguiente:

## Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata

### AMBIENTE EXTERNO



- 1 ¿La empresa cuenta con algún sistema formal de monitoreo externo?  
2 ¿Se cuenta con sistemas de detección de tendencias o desarrollos en el ámbito de su negocio?  
3 ¿La empresa cuenta con algún plan de riesgos ante amenazas externas?  
4 ¿La empresa monitorea habitualmente el accionar de otras empresas del sector?  
5 ¿La empresa monitorea habitualmente el accionar de las empresas de su sector en el mundo?

En una revisión de las respuestas recibidas sobresale en primer término que las empresas en un porcentaje mayor al 50% no están preparadas para considerar este aspecto.

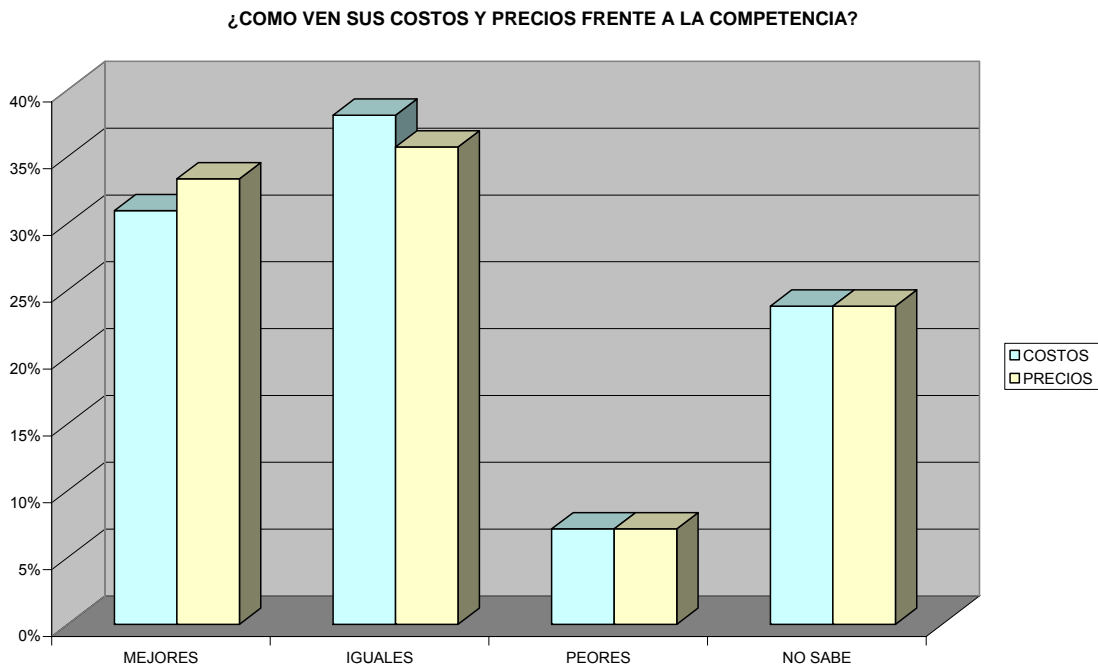
Si a ese valor se agrega los porcentajes de aquellas que no saben o no contestan, estamos en un 80% de las mismas que no tienen en cuenta formalmente esta variable.

No se cuentan con elementos cualitativos para desarrollar esta variable frente a los cuatro aspectos considerados en los anteriores casos.

### 11º Variable VISION DE LA EMPRESA DE COSTOS Y PRECIO DE VENTA

Por último se desea mostrar de la investigación relacionado con la encuesta, la visión de las empresas sobre sus costos y precios de ventas frente a los de la competencia como un elemento más para ser tenido en cuenta. El gráfico siguiente muestra ese aspecto.

## Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata



Se puede notar la paridad que existe en cada una de las respuestas tanto en costos como en precio de ventas. Esto se puede asimilar como que el comportamiento de las empresas en este sentido es lineal, es decir se cuidan mucho en desprender el precio de venta del costo que tiene su elaboración y por otro lado se demuestra que existe un temor a elaborar estrategias de diferenciación por otra variable que no sea el costo, salvo algún caso particular, en el que el segmento de mercado, les permita diferenciarse como tales.

Otro de los elementos que se reveló en la encuesta es que conocen en este aspecto muy bien entre las PYMES del mismo rubro, saben a que precio vende y que costo puede tener su competencia directa. Es decir, en este punto hay un análisis del estado de situación del mercado y sus competidores, cosa que en otras de las variables desarrolladas anteriormente no siempre aparece como elemento existente.

Se ha mostrado hasta aquí un conjunto de variables que integraron la encuesta que se realizó y que fueron las que ayudaron al estudio del mismo bajo los planteos fijados para el problema y la búsqueda de los objetivos de la propia investigación.

## **8. Conclusiones**

Se debe ver ahora en primera instancia los **planteos** que se realizaron del problema y ensayar algunas respuestas.

### **1. *¿Es posible pensar en indicadores de gestión para el tipo de Empresas PYMES del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata?***

Se puede responder en forma afirmativa, apoyándose en los resultados de la investigación, dado que sobre las variables contempladas, existen elementos comunes que se deben utilizar para la gestión y que aparecen como existentes en casi todo el abanico de las PYMES consultadas ya sea en forma explicita o implícita detectadas en forma indirecta.

Casi todas las empresas entienden que es importante fijar una estrategia, planificar el desarrollo de los recursos humanos, valorizar la comunicación ya sea entre los propios empleados y también con los clientes, integrar a su funcionamiento procesos de gestión, entre un conjunto de elementos comunes que deben existir en aquellas que no lo tienen o mejorarlos en las que ya los tienen.

Todo esto aparece en el desarrollo de la investigación y se ve reflejada tanto en las fortalezas como en las debilidades que aparecen en las distintas PYMES consultadas.

Por lo tanto, definitivamente se detecta la necesidad de gestionar de una manera diferente a la de utilizar solo los tradicionales e importantes indicadores económicos y financieros, como pueden ser la utilidad, la rentabilidad, el flujo de caja, la disponibilidad de los activos o la dimensión de los pasivos, etc.

### **2. *¿Las estrategias de competitividad definidas por las empresas plasmadas a través de declamaciones de competitividad y excelencia en la gestión (por ejemplo, la medición de la rentabilidad, la medición de los costos a través de los diferentes procesos de elaboración que sufre la materia prima, análisis de la situación competitiva en el mercado, etc.) se reflejan en la***

***existencia de indicadores y en su seguimiento y control, que nos puedan servir de evidencia de tal preocupación empresarial?***

Para este segundo planteo que se hacía se debe decir que, de la investigación realizada, surge que la mayoría de las empresas esta en un estadio inferior a lo que requeriría una respuesta afirmativa al planteo, donde esta visión está resumida al diario devenir, marcada por el valor precio sobre el competidor inmediato, los costos de los elementos principales, como la mano de obra, los materiales, insumos y servicios, sin tener otras referencias que las que pueden dar el conocimiento del entorno geográfico inmediato o la necesidad de prestar este o aquel servicio para mantener la empresa en funcionamiento. A eso se diría se resume la fijación de estrategias de competitividad.

Se pudo ver en párrafos anteriores que era muy importante la planificación en el corto plazo, hasta se podría decir en el hoy, y decrece notoriamente en la medida que se va avanzando en el mediano y largo plazo.

En síntesis, no hay una visión de competitividad como plantearía Michel Porter y no se corre el riesgo de equívoco en afirmar que la mayoría de las empresas no tiene asumida la importancia de esta necesidad.

***3. ¿Existen vinculaciones que permitan un estudio comparativo entre las PYMES motivo de la investigación?***

Sustentados en lo expresado en el desarrollo de este trabajo se debe afirmar que sí existen esas vinculaciones entre las PYMES para realizar un estudio comparativo, siempre y cuando se logre concientizar a las mismas del estadio que se encuentran, y la necesidad de gestionar desde otras variables como las que se han desarrollado en este trabajo.

Es necesario que comprendan que deben saltar a un estadio inmediato superior donde se convenzan que la gestión se controla y se planifica con otros elementos adicionales a los tradicionales vinculados a los balances, los cuadros de resultados, el flujo de caja o la existencia de activos líquidos para desarrollar sus negocios.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

Se había visto la necesidad que las PYMES pudiesen entender la afectación de la competitividad sistémica y sus cuatro niveles vinculada con los factores que la afectan definidas por los niveles meta, macro, meso y micro como condicionantes de muchas de sus acciones y por consiguiente necesariamente gestionable en función de herramientas como serían esos indicadores de gestión. Eso no aparece en la investigación realizada.

Pasando a cada uno de los **objetivos de la investigación**, tenemos:

- **Objetivo 1: Determinar ¿cuales son los factores esenciales que se utilizan para la gestión de estas empresas?**

A través de lo investigado, se confirma que los factores esenciales a agregar para la gestión de las PYMES del sector elegido, sin soslayar los tradicionales vinculadas a la visión económica y financiera, serían la certificación de los procesos, la atención sobre la estructura de la empresa, la composición y formación de los miembros de la dirección, la focalización sobre los gerentes o mandos medios, la vinculación del capital y los recursos financieros, el establecimiento y control de un plan estratégico, la formación de los recursos humanos, la permanente mirada hacia el desarrollo de los productos y servicios con criterios orientados a la creatividad e innovación y por último comprender que la comercialización, la comunicación y la relación con el ambiente externo deben ser objeto de una especial gestión que requiere profesionalidad y no una mirada secundaria como factores que no se planifican y controlan.

- **Objetivo 2: Verificar ¿si existen elementos comunes que permitan una comparación de la gestión entre ellas?**

La respuesta a que se arriba es: sí, existen elementos comunes, expresados en el desarrollo de los distintos análisis cualitativos realizados de cada una de las variables en las PYMES investigadas; estos, reconocidos a la hora de su análisis en el conjunto de las respuestas, no están expresamente utilizados y valorizados como tales en las empresas consultadas, debiéndose trabajar en una concientización que pueden ser herramientas de importancia a la hora de la toma de decisiones por dos razones: brindan un marco de referencia y obligan a trabajar en forma objetiva y ordenada.

- ***Objetivo 3: Investigar la existencia o no de una visión estratégica con objetivos mensurables y comunicados en las Empresas del sector Metalmecánico de la zona elegida.***

El tercer objetivo se cree que, objetivamente, tiene una respuesta negativa. No existe la visión estratégica aunque se vislumbra que estarían los elementos para poder tener objetivos mensurables y con poder de comunicación a todos los miembros que constituyen cada una de las empresas.

- ***Objetivo 4: Identificar indicadores para la gestión de las mismas.***

Este cuarto objetivo fue desarrollado junto con el primero. Se cree que buscando orientar cada una de las variables objeto de la encuesta y vinculándolas con los aspectos que se tomaron como referencia, los recursos, los procesos, el producto y el cliente, se pueden encontrar con relativa facilidad esos indicadores.

- ***Objetivo 5: Determinar ¿cuales situaciones son intrínsecas y extrínsecas al funcionamiento de esas PYMES?***

Del análisis puntual y el desarrollo que se hizo en el apartado número 7 de esta investigación, se pueden detectar puntualmente cuales son las mismas.

Algunos ejemplos:

a) Intrínsecas

- ✓ La consideración sobre la capacidad de la mano de obra requerida.
- ✓ Empresas donde se identificaron claramente los objetivos y metas en el corto y mediano plazo.
- ✓ Contar con un plan en el mediano plazo.
- ✓ La buena comunicación, la transmisión y comprensión por parte del personal de los objetivos empresariales.
- ✓ La valorización del poder de la organización.
- ✓ Objetivos fijados con razonabilidad y poder de realización, la dedicación hacia el logro de los mismos.
- ✓ El involucramiento del personal.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✓ Algunas empresas con poca capacidad para definir planes estratégicos, como por ejemplo plantearse la posibilidad de un aumento de la producción.
- ✓ La incapacidad de comunicar al personal la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ✓ Falta de una estructura planificada en recursos humanos y medios.
- ✓ Una estricta visión de corto plazo que incluye el simple planteo de fijarse objetivos.
- ✓ La efectividad como valor en la construcción estratégica del producto/servicio.
- ✓ La fijación y cumplimiento de los plazos de entrega.
- ✓ El mantenimiento de la calidad.

### b) Extrínsecas

- ✓ Dificultad para conseguir personal con reales deseos de trabajar.
- ✓ Una visión que no agota el proceso en el mercado interno si no que tiene en cuenta el exterior.
- ✓ La imposibilidad de trazar objetivos de largo plazo por la variación de los ciclos económicos del país.
- ✓ Falta de adaptación al entorno país.
- ✓ La capacidad de asistencia durante las 24 horas sobre el producto y/o servicio.
- ✓ El poder institucional de la marca en los mercados.
- ✓ La capacidad de adaptar el producto a los cambios del mercado.
- ✓ La visión de encontrar un nicho de mercado no abierto.
- ✓ La especialización en el producto/servicio.
- ✓ El encaminarse siempre al desarrollo del perfeccionamiento constante y la mejora continua.
- ✓ La capacidad para pensar en nuevos productos, inclusive pensando en nuevas unidades de negocio.
- ✓ Ausencia de proyecciones estándares y niveles óptimos.
- ✓ El logro de una confianza en el mercado.



- ✓ El conocimiento referencial en el mercado.
- ✓ La buena trayectoria e imagen en el tiempo.

Por nombrar algunos ejemplos de lo recabado en la investigación.

Solamente se quiere puntualizar que previo a cualquier análisis, la PYME debe entender la necesidad de la importancia de la competitividad, de tener las herramientas válidas para medirlas y comprender que esa competitividad es sistémica y debe ser vista como tal.

### **9. Recomendaciones**

Tomando como base algunas ideas sobre los niveles de conocimiento, se encuentran 4 pasos que se van desarrollando uno a continuación del otro a partir de enfrentar una situación:

- 1) Recopilar datos
- 2) Describir lo hallado en forma objetiva
- 3) Explicar lo descrito en el contexto de una acción con una componente subjetiva.
- 4) Predecir comportamientos

En este trabajo se avanzó sobre los dos primeros pasos.

Esto permitió revelar un gran potencial de acción para desarrollar los pasos posteriores.

Hay mucho material para trabajar. La propuesta es realizarlo a continuación de este trabajo y estas son algunas razones:

- ✚ El nivel de gestión y sus indicadores de las PYMES del sector metalmeccánico del Gran La Plata está en un estado primario en cuanto a su desarrollo.
- ✚ La evaluación realizada en las respuestas a los planteos del problema y los objetivos propuestos así lo muestra.

## ***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- ✚ Queda el desafío en generar esos indicadores sobre la base de las variables propuestas y dentro de cada uno de los aspectos en que fueron agrupados.
- ✚ Es un desafío que potenciará a cada una de las PYMES, a las cámaras y/u organizaciones que las nuclean y a la sociedad que las cobija.
- ✚ Se requiere pensar estratégicamente con una visión de planeamiento para el sector y la región.
- ✚ Es necesario desarrollarlo y es el desafío lograrlo para dotar a las PYMES del sector de una herramienta de competitividad no usada actualmente.

Permítase terminar con dos pensamientos de Michel Porter<sup>20</sup>:

***“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”.***

***“La mejor estructura no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.***

---

<sup>20</sup> Michael Eugene Porter (n. 1947), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

Porter es bachiller en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) y Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

## **10. Bibliografía**

- Neffa, Julio Cesar, marzo de 2000, ¿Qué hacer para mejorar la competitividad de las PYMES Argentinas?, Asociación Trabajo y Sociedad, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CEIL-PIETTE CONICET), República Argentina,.
- Mayoral, Luisa, año 2002. "Metodología del Trabajo de Tesis", Centro de Estudios en Administración y Economía (CEAE), Tandil República Argentina,
- Kaplan Robert - Norton David, año 2000, "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000 s.a.
- Kotter John 1996, "Leading Change", Boston
- Prado, Mario, "Las PYMES y el desarrollo local, un camino posible", <http://www.simel.edu.ar/archivos/documentos/RS17Prado.pdf>, 30/09/2011
- Formento, Hector - Braidot Nestor- Pittaluga Jorge, año 2007, "El proceso de mejora continua en las PYMES Argentinas. Investigaciones y modelos posibles", Universidad Nacional General Sarmiento.
- Pungitore, Jose Luis, año 2003, "Planeamiento Económico y Financiero en contextos complejos y turbulentos", Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Zorraquino Ansuolo, Javier, año 1991 "Una empresa en crisis", Editorial De Vecchi,
- Porter, Michel, año 1980, "Competitive Strategy", Free Press, New York.
- Kaplan Robert - Norton David, año 2008, "Cuadro de Mando Integral", Emecé Editores.
- Duran, Regina y colaboradores, año 2003, "Tablero de comando", Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Brojt, David, año 1992, "Como mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad" Ediciones Macchi.
- Herrscher, Enrique G, año 2005, "Planeamiento sistémico, un enfoque para conducir en la oscuridad, Ediciones Macchi.
- North, Douglass C., año 1997, "Institution's, institutional change and economic performance" Cambridge University Press.

***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, año 2009, “Indicadores de Gestión, herramientas para lograr competitividad”, Editores 3R, Bogotá, Colombia

**11. Referencias y Anexos**

- Anexo 1: Sectores metalmecánico en las cuales operan las empresas encuestadas.
- Anexo 2: Formulario de encuesta de investigación
- Anexo 3: Listado de empresas encuestadas.

---

**Anexo I: Sectores metalmeccánico en las cuales operan las empresas encuestadas.**

Las empresas consideradas del Sector Metalmeccánico del Gran La Plata abarcan los siguientes rubros:

- Acero-servicios.
- Área petrolera
- Ascensores.
- Ascensores-fabricación de componentes.
- Automotriz.
- Autopartistas.
- Calderería.
- Calderería en aleaciones especiales.
- Calderería-piping-carpintería. Metálica.
- Conductores eléctricos metálicos.
- Construcciones metálicas.
- Corte y plegado
- Cubiertas metálicas.
- Dobladora de chapa-herrería obra.
- Electromecánica-construcciones-tanques-piping.
- Estructuras metálicas/prefabricado líneas.
- Fabricación de lavarropas.
- Fabricación de matrices.
- Fabricación de productos metálicos de torcería y/o matricería
- Fabricación de válvulas de corte.
- Frenos mecánicos, neumáticos e hidráulicos.
- Fundición.
- Fundición de metales ferrosos y no ferrosos.
- Herrería propiamente dicha.
- Herrería-doblado.
- Mantenimiento de instrumentos-medición.

***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---

- Metalúrgica.
- Metalúrgica corte y plegado-metales livianos.
- Metalúrgico.
- Micro fusión.
- Mordería para industria del vidrio.
- Piping-plataformas construcciones mecánicas.
- Servicio hidráulico y fabricación de repuestos.
- Siderometalúrgica.
- Sistemas hidráulicos y neumáticos.
- Tratamiento pinturas metálicas.
- Válvulas-mantenimiento industrial.
- Zinguería.

**Anexo 2: Formulario de encuesta de investigación**

# Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata

Encuesta para elaboración de tesis MBA-FGE-UNLP-Ing. Enrique D. Sanmarco  
Título: "Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión" Aplicación a las PYMES del Sector Metalmecánico Gran La Plata

## 1 - DATOS BÁSICOS DE LA ENCUESTA

NOMBRE DE LA EMPRESA:  (1)

DOMICILIO:  (2)

SECTOR METALMECANICO EN EL CUAL OPERA:  (3)

TIPO DE SOCIEDAD:  (4)

Anonima	<input type="text"/>
De responsabilidad limitada	<input type="text"/>
En comandita	<input type="text"/>
De hecho	<input type="text"/>
Otras	<input type="text"/>

AÑO DE CONSTITUCION:  (5) CANTIDAD DE EMPLEADOS:  (6)

CERTIFICACIONES:  (7)

Calidad	<input type="text"/>	(7)
Medio ambiente	<input type="text"/>	(8)
Ocupacional	<input type="text"/>	(9)
Otras	<input type="text"/>	(10)

NOMBRE Y APELLIDO DEL ENTREVISTADO:  (11)

CARGO QUE OCUPA:  (12)

## 2 - ESTRUCTURA

La empresa tiene la estructura necesaria para el desarrollo del negocio  (13)

La empresa brinda suficiente información a sus empleados  (14)

La empresa posee un organigrama formal  (15)

La empresa posee divisiones por gerencias  (16)

La empresa cuenta con profesionales como responsables de cada sector  (17)

La empresa cuenta con un sistema informatico de gestión  (18)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas de la estructura de la empresa  (19)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades de la estructura de la empresa  (20)

## 3 - DIRECCION

Los directivos de la empresa tienen adecuada formación profesional  (21)

La dirección de la empresa depende de una o mas familias  (22)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas de la dirección de la empresa  (23)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades de la dirección de la empresa  (24)



## Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata

Encuesta para elaboración de tesis MBA-FCE-UNLP-Ing. Enrique D. Sanmarco  
Título: "Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión" Aplicación a las PYMES del Sector Metalmecánico Gran La Plata

### 4 - GERENCIA

Los gerentes de la empresa tienen adecuada formación profesional (25)  
Los gerentes fueron elegidos por el consenso de la mayoría (26)  
Los gerentes tienen algún tipo de parentesco con la dirección (27)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas de los gerentes de la empresa (28)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades de los gerentes de la empresa (29)

### 5 - CAPITAL Y RECURSOS FINANCIEROS

La rentabilidad de la empresa es la esperada (30)  
La empresa cuenta con recursos financieros suficientes (31)  
La empresa cuenta con alguna línea de créditos externa (32)  
Existe confusión entre las finanzas de la empresa y las de la familia (33)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas financieras de la empresa (34)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades financieras de la empresa (35)

### 6 - ESTRATEGIA

La empresa tiene definidas visión, misión y objetivos (36)  
Todo el personal conoce la visión, misión y objetivos de la empresa (37)  
La empresa tiene establecido un plan a corto plazo (38)  
La empresa tiene establecido un plan a mediano plazo (39)  
La empresa tiene establecido un plan a largo plazo (40)  
Se cumplen las acciones planificadas (41)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas estratégicas de la empresa (42)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades estratégicas de la empresa (43)

### 7 - RECURSOS HUMANOS Y CONFLICTOS

El personal está convenientemente capacitado (44)  
Existen conflictos entre el personal de dirección y/o gerencia (45)  
Existen conflictos con o entre el personal (46)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas en la resolución de conflictos (47)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades en la resolución de conflictos (48)

## **Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata**

*Encuesta para elaboración de tesis MBA-FCE-UNLP-Ing. Enrique D. Sanmarco  
Título: "Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión" Aplicación a las PYMES del Sector Metalmecánico Gran La Plata*

### **8 - LIDERAZGO**

Considera que en la empresa existen un buen nivel de liderazgo	<input type="checkbox"/>	(49)
La empresa cuenta con tableros de control	<input type="checkbox"/>	(50)
La empresa cuenta con un tablero de comando	<input type="checkbox"/>	(51)
Los directivos están dispuestos a adoptar nuevas herramientas de gestión	<input type="checkbox"/>	(52)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas en cuestiones de liderazgo

(53)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades en cuestiones de liderazgo

(54)

### **9 - DESARROLLO DE PRODUCTOS E INNOVACIÓN**

La empresa se considera una empresa innovadora	<input type="checkbox"/>	(59)
La empresa trata de diferenciarse de la competencia en el desarrollo de productos	<input type="checkbox"/>	(60)
La empresa realiza mejoras periódicas en sus productos	<input type="checkbox"/>	(61)
La empresa posee instalaciones modernas y adecuadas para la realización de los productos	<input type="checkbox"/>	(62)
Los integrantes de la empresa viajan habitualmente al exterior a visitar exposiciones	<input type="checkbox"/>	(63)
Los integrantes de la empresa se destacan por su creatividad	<input type="checkbox"/>	(64)
La empresa cuenta con certificaciones de calidad	<input type="checkbox"/>	(65)
La empresa tiene rechazos por calidad de productos	<input type="checkbox"/>	(66)
La empresa conoce el origen de los rechazos e intenta resolverlos	<input type="checkbox"/>	(67)

Como son los costos de los productos con respecto a los de la competencia	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Peores</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Iguales</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Mejores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Peores	Iguales	Mejores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(68)
Peores	Iguales	Mejores						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Como son los precios de venta de los productos con respecto a los de la competencia	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Peores</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Iguales</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Mejores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Peores	Iguales	Mejores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(69)
Peores	Iguales	Mejores						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas de los productos de la empresa

(70)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades de los productos de la empresa

(71)

### **10 - COMERCIALIZACION Y COMUNICACIÓN**

Posee la empresa una estructura de ventas adecuada	<input type="checkbox"/>	(72)
Cuenta la empresa con un canal de comunicación adecuado con sus clientes	<input type="checkbox"/>	(73)
La empresa responde en forma adecuada con la entrega de productos	<input type="checkbox"/>	(74)
La empresa responde en forma adecuada con los reclamos de los clientes	<input type="checkbox"/>	(75)

Mencione en orden de importancia las dos principales fortalezas comerciales de la empresa

(76)

Mencione en orden de importancia las dos principales debilidades comerciales de la empresa

(77)

### **11 - AMBIENTE EXTERNO**

La empresa cuenta con algún sistema formal de monitoreo externo	<input type="checkbox"/>	(78)
Se cuenta con sistemas de detección de tendencias o desarrollos en el ámbito de su negocio	<input type="checkbox"/>	(79)
La empresa cuenta con algún plan de riesgos ante amenazas externas	<input type="checkbox"/>	(80)
La empresa monitorea habitualmente el accionar de otras empresas del sector	<input type="checkbox"/>	(81)
La empresa monitorea habitualmente el accionar de las empresas de su sector en el mundo	<input type="checkbox"/>	(82)

**Anexo 3: Listado de empresas encuestadas.**

- 1 Acería Berisso s.r.l.
- 2 AE-Ascensores
- 3 ALP Ascensores La Plata
- 4 Antu Metalmeccánica
- 5 ARG FIELD s.a.
- 6 Austral s.r.l
- 7 Barazuti s.r.l
- 8 Catanzaric s.h.
- 9 CEDAM s.a
- 10 COFLEX s.r.l.
- 11 COOPERTEI
- 12 Cove s.r.l
- 13 Di Giglio Hnos
- 14 Dinamec s.a.
- 15 Doblachap s.a.
- 16 Domeniconi s.r.l
- 17 Fundicion Ensenada
- 18 Gradaluz
- 19 Hidrocinectic
- 20 ICM-EICA
- 21 Inoxpla Ingeniería s.r.l
- 22 Isometal sr.
- 23 JIM VAL
- 24 Jorge Padulo Construcciones Metálicas
- 25 MAC s.r.l
- 26 Madexa s.r.l
- 27 Marta Iassi
- 28 Metalurgia Colo s.a
- 29 Metalurgica Promet s.r.l
- 30 MTI s.r.l
- 31 NIKSA srl
- 32 Nodulfer
- 33 Producciones Metalúrgicas s.r.l
- 34 Rapaco s.r.l
- 35 Salvador Cappiello s.a.
- 36 Servicios y Sistemas Hidraulicos
- 37 Setuain sacifia
- 38 Sidemet
- 39 Sidemo s.r.l
- 40 Taranto
- 41 TECNOKAI s.r.l
- 42 TICEM s.a .

***Parámetros de gestión de las PYMES del Sector Metalmecánico del Gran La Plata***

---