

26°

REUNIÓN ANUAL
DE RED PYMES
MERCOSUR



Universidad
Nacional de los
Comuchingones



26° Reunión Anual Red Pymes Mercosur

“Pymes, desarrollo sustentable e innovación
productiva a nivel sectorial y territorial”

Editores:

Sonia Roitter y Mariana Sauchelli



2021

ISBN: 978-987-3608-57-5

PRINCIPALES ADAPTACIONES EN LA GESTIÓN EN PYMES CHAQUEÑAS Y CORRENTINAS ANTE LA CRISIS PROVOCADA POR COVID-19

Banega, Araceli Rocío, Blanque, Silvina María y Chávez, Adriana Elizabet

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste
aracelirbanega@gmail.com
silvinamaria.blanque@comunidad.unne.edu.ar -
adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar

INTRODUCCIÓN

Producto de la irrupción de la pandemia, y las medidas adoptadas para asegurar el bienestar de la población desde la esfera pública, el desempeño de las empresas se vio condicionado por las desigualdades en las estructuras empresariales de cada región. La forma de responder ante los cambios en el contexto desde las PyMEs fue diversa.

Por ello, nuestro objetivo fue identificar cuáles han sido los resultados de algunas adaptaciones para seguir operando de las PyMEs de Chaco y Corrientes (Argentina) ante la pandemia por COVID-19, durante el año 2020. Asimismo, relevar la situación o estado de un conjunto de variables en dichas empresas a un momento dado en comparación con sus competidores directos, que les permitieron seguir creando valor para el mercado, a pesar de la gran incertidumbre del contexto.

En este sentido, compartimos los primeros resultados del relevamiento que observa algunas prácticas de gestión, teniendo en cuenta su problemática actual y su enorme potencial, como motor de crecimiento económico y de desarrollo local que justifican la profundización de su estudio.

Como menciona Villegas (2021) contar con PyMEs relativamente jóvenes cuyo promedio de existencia es de 20 años representa una oportunidad para generar procesos de crecimiento y cambio de una cultura orientada a la innovación, con responsabilidad para la creación de empleo, por ello resulta necesario que sean eficientes y eficaces para la entrega de valor.

Los datos surgen del estudio denominado “Impacto económico de la crisis COVID-19 sobre la Mipyme” realizado por el Observatorio Iberoamericano de la Mipyme, donde la Universidad Nacional del Nordeste participa a través del proyecto de investigación:

Análisis de las prácticas de gestión empresarial generadoras de valor en PyMEs del sector comercial y de servicios de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco.

MARCO TEÓRICO

Las debilidades de las PyMEs se han evidenciado consecuencia de la pandemia y esto ha incrementado las tensiones económicas, sociales y ambientales (CEPAL, 2020) y se observan impactos diferentes según el sector y tipo de empresa. La coyuntura plantea la urgencia de minimizar la destrucción de capacidades, de aumentar la productividad, de generar encadenamientos productivos e incrementar el aprendizaje y la generación de innovaciones.

El proyecto de investigación base, parte de analizar las prácticas de gestión que generan valor en las PyMEs integrando tres enfoques: las definiciones para la gestión de PyMEs de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), los lineamientos considerados por el Premio nacional de la calidad para el sector privado y la teoría de generación de valor (Suárez Hernández e Ibarra Mirón: 2002)

Seguidamente la perspectiva teórica fue enriquecida con nuevas miradas sobre la gestión, a partir de los cambios que realizaron las empresas por la pandemia, identificando qué aspectos como la innovación en productos y procesos, los recursos tecnológicos y el capital organizacional eran factores a incorporar al modelo de inicio.

La gestión empresarial debe considerar a la empresa como sistema que crea valor para un usuario o cliente, siendo el foco de la dirección estratégica los procesos internos en la empresa, las prácticas de gestión que tengan en cuenta a los clientes internos y externos quienes aseguran a la empresa supervivencia y desarrollo; un liderazgo que guíe a la organización hacia el logro de la excelencia y la innovación.

Complementamos nuestro enfoque teórico con otros estudios previos: Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005) analizaron PyMEs industriales de España, confirmando la relevancia de la gestión de recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, innovación y dirección para el éxito de las empresas.

Fuentes Medina (2009), aplica la teoría de recursos y capacidades e identifica que “las empresas competitivas lo son primero internamente (desempeño interno superior), y posteriormente en el tiempo esa competitividad interna se manifestará en una competitividad externa (desempeño externo superior)”.

Suárez Núñez y Martín Méndez (2008) destacan en PyMEs de México que su principal característica distintiva es el uso de las habilidades de sus empleados y de los atributos propios de la organización, generando estrategias de calidad y servicio al cliente y de innovación.

Estrada Bárcenas y otros (2009) analizan la relación que existe entre el éxito competitivo y los factores relacionados del ambiente interno en PyMEs de México, fundamentando que la competitividad de una organización se sostiene desde su interior, sobre todo cuando el contexto en el cual se desenvuelve muestra incertidumbre y vulnerabilidad. Identificando que las empresas que inviertan en personas, innovación, tecnología y calidad de procesos, podrán posicionarse mejor dentro del sector económico del que forman parte.

Arraou (2019) quien en sus investigaciones propone establecer una dinámica de adaptación/innovación, en productos, servicios (nuevo enfoque en la relación con el cliente), procesos eficientes, mercadeo (mejorar la entrega de valor), modelo de negocio, transformando así el posicionamiento social, para la gestión de la empresa.

García Muñoz (2020) identificó las estrategias que las PyMEs mexicanas utilizan para operar como consecuencia de la pandemia, determinando que todas las empresas deben cambiar su modelo de negocio o reinventarse, replantear su estrategia, ser proactivas y sobre todo resilientes.

De los modelos mencionados podemos resaltar que Arraou (2019) destaca un nuevo enfoque en la relación con el cliente y la mejora en la entrega de valor; García Muñoz (2020) sostiene la necesidad de adaptación del modelo de negocio; y Villegas (2021) identifica la relevancia de los procesos de cambios y mejoras para ingresar en la "nueva lógica" del mundo empresarial frente a la oportunidad de generar procesos de crecimiento con una cultura orientada a la innovación. En este sentido, como menciona CEPAL (2020), en las encuestas realizadas se observan diferentes percepciones del impacto de la pandemia según el sector. Como por ejemplo, respecto de los cambios o mejoras en sus procesos productivos los sectores industrial (40%) y servicios (35%) manifiestan percepciones positivas.

Por otro lado, en los sectores de comercio y construcción la rentabilidad se mantuvo en un 49% y 80% respectivamente. Dentro del sector industrial la percepción impacto fue diverso, un 60% se vio afectado de alguna manera por esta crisis, mientras el 30% percibe que su rentabilidad mejoró en comparación con su competencia durante este

período. Asimismo, con respecto al lanzamiento de nuevos productos el sector de la construcción 33% e industria 56% manifestó que para ellos la pandemia fue muy importante, contrario a las percepciones del sector primario.

METODOLOGÍA

Los datos se obtienen del estudio denominado “Impacto económico de la crisis COVID-19 sobre la Mipyme” realizado por el Observatorio Iberoamericano de la MIPyME en el marco de la Alianza de Redes: REUNE-ASCUN, CLADEA, FAEDPYME y MOTIVA; donde la Universidad Nacional del Nordeste participa a través del proyecto de investigación: Análisis de las prácticas de gestión empresarial generadoras de valor en PyMEs del sector comercial y de servicios de la ciudad de Resistencia, provincia del Chaco (Argentina).

Se trata de un estudio exploratorio a través de encuestas autoadministradas en línea realizado en el periodo marzo abril de 2021, donde se contó con la participación de 103 empresas de la región Chaco - Corrientes a través de un muestreo no probabilístico.

En función a los lineamientos teóricos descritos, se reflejó la autopercepción de las empresas relevadas conforme a los siguientes ejes como indicadores de rendimiento, con el objetivo de identificar la situación o estado de un conjunto de variables a un momento dado, la calidad, los procesos internos, los clientes y la innovación. En este sentido, trabajamos con las siguientes variables solicitando respondan su situación durante el año 2020 con respecto a sus competidores directos; relevando la calidad y el lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios, la rapidez de adaptación a los cambios en el mercado y la satisfacción de los clientes. Así también, consultar sus autopercepciones durante el 2020, en cuanto a la rentabilidad, la satisfacción de empleados y el grado ausentismo laboral; la eficiencia de sus procesos productivos y la rapidez de crecimiento en las ventas, además de las innovaciones realizadas durante el mismo año, teniendo en cuenta los resultados de los cambios o mejoras en los procesos productivos, en los producto o servicios, en la organización o gestión y la adquisición de nuevos equipos.

A partir de las variables mencionadas se realizó análisis descriptivo a través de tablas cruzadas donde se expone el comportamiento de las variables por sector.

RESULTADOS

En el presente estudio se trabajó con 103 empresas, un 88% de la muestra corresponde a empresas de Chaco y 12% a empresas de Corrientes.

Según su tamaño, las Pymes son en un 44% micro, 45% pequeñas y 11% medianas. La mayoría (75%) contaba con hasta 10 trabajadores de jornada completa en 2019 y 2020.

Con respecto al sector de actividad, participaron un 36% del sector servicios, 35% comercio, 11% industria, 5% actividad primaria y el resto a otras actividades no contempladas. Cuentan en promedio con 20 años de antigüedad y son en su mayoría empresas familiares.

Del análisis se observa que el impacto de la pandemia y la forma de gestionar las PyMEs ante los cambios en el contexto fue diverso. A continuación, se presentan los principales resultados del estudio, agrupados por ejes: *calidad, procesos internos, clientes e innovación.*

Presentamos en primer lugar el eje **calidad**, aquí al estudiar la calidad de los productos se les pedía a los encuestados que se comparen con sus competidores directos, e indique su situación (empleando una escala de 1 a 5, donde 1-mucho peor 3- igual 5- mucho mejor). Se puede decir que la mayoría de los sectores perciben que ofrecen la misma calidad en sus productos que su competencia: sector primario en un 80%; sector comercial en un 67%; sector servicio en un 54%. Mientras en el sector construcción e industrial se perciben diferencias en la calidad del producto ofrecido durante el 2020 (Gráfico N° 1).

Por otro lado, en cuanto a la rapidez con la cual se adaptaron a los cambios, en comparación con la competencia, se observa que entre los distintos sectores experimentaron una relación casi pareja, destacándose el sector industrial con un 50% en una posición mucho mejor que su competencia, así como el 40% de los encuestados del sector comercial y de la construcción.

Sin embargo, dentro del sector primario un 40% se consideró más perjudicado para poder adaptarse a los cambios en el mercado, como se expone en el Gráfico N° 2.

En cuanto a la situación de satisfacción de los colaboradores en comparación con sus competidores, expuesta en el Gráfico N° 3, se observa que los encuestados del sector

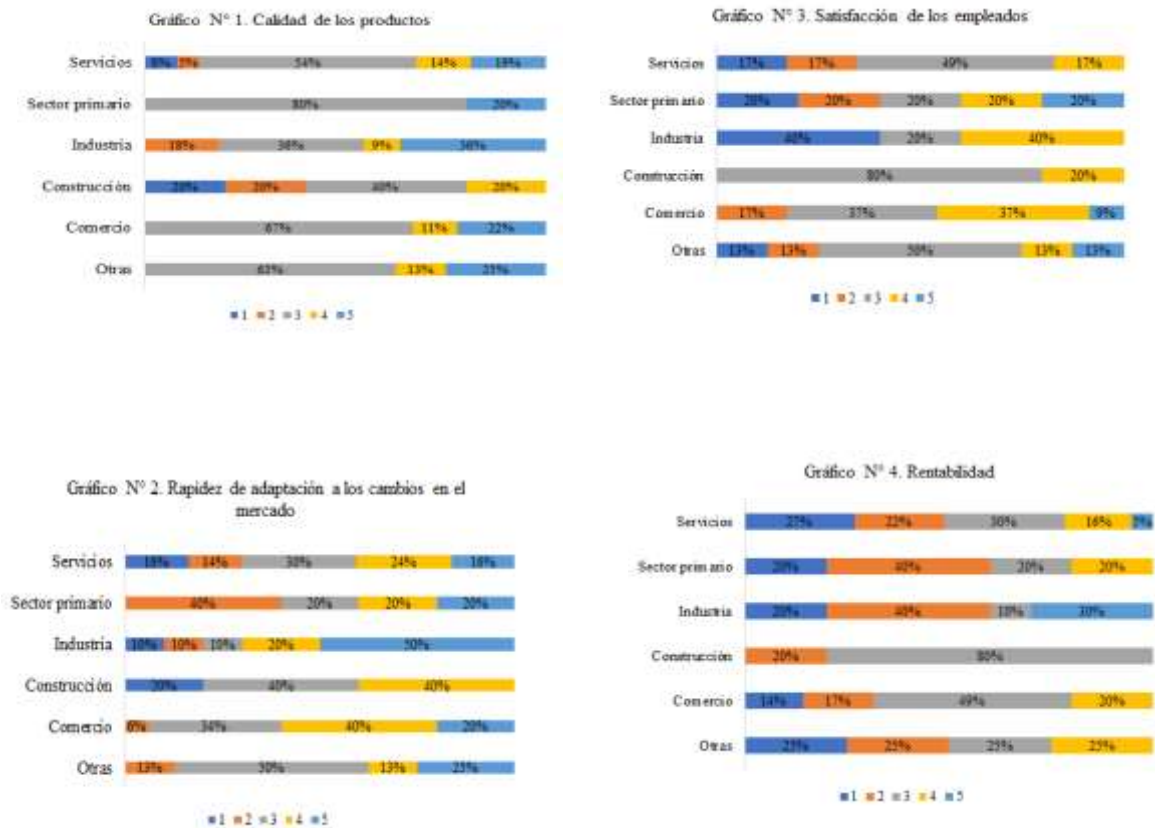
“PYMES, DESARROLLO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN PRODUCTIVA A NIVEL SECTORIAL Y TERRITORIAL”

de construcción se percató de que ésta se mantuvo en el sector en un 80%, siguiendo en peso relativo con un 49% el sector servicios.

Respecto al sector industrial, la opinión es diversa ya que un 20% percibió que la satisfacción es la misma que la de su competencia, un 40% opina que es mejor y otro 40% la considera mucho peor. Por otro lado, el sector comercio advirtió que la satisfacción de sus empleados es igual o mejor que la de sus competidores directos.

La última variable dentro del eje calidad es la rentabilidad (Gráfico N° 4). Al analizar en los diferentes sectores se observa que, en comparación con sus competidores directos, todos consideran que la rentabilidad disminuyó.

Sin embargo, los sectores de comercio y construcción perciben que su rentabilidad se mantuvo en un 49% y 80% respectivamente. Dentro del sector industrial el impacto fue diverso, un 60% se vio afectado de alguna manera por esta crisis, mientras el 30% percibe que su rentabilidad mejoró en comparación con su competencia durante este período.



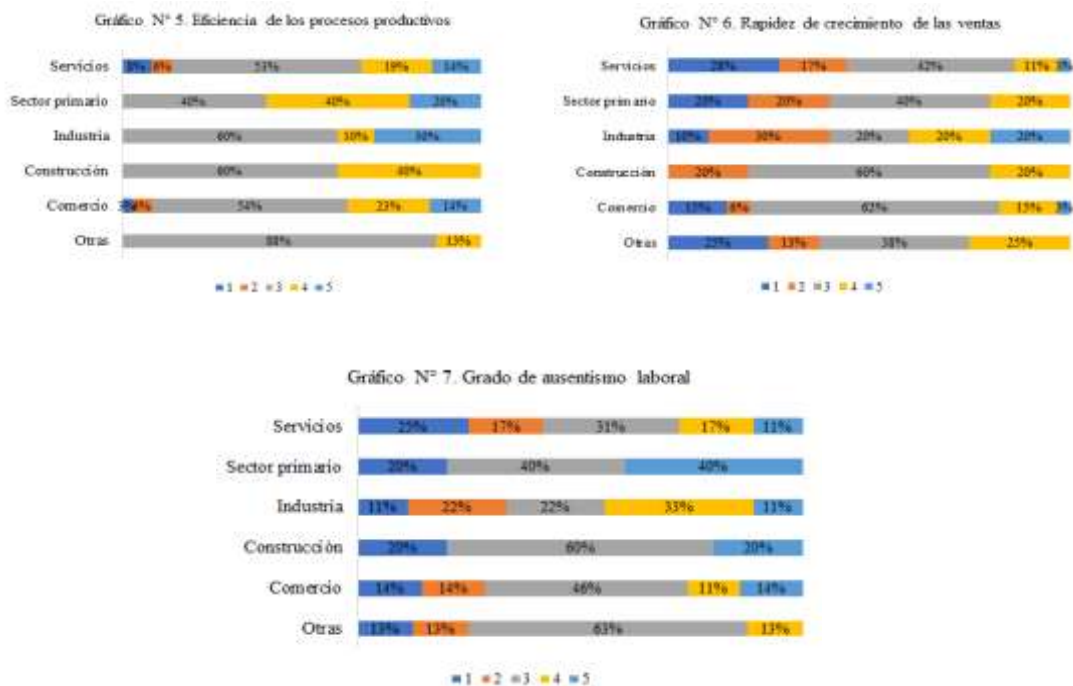
Fuente: Elaboración propia

“PYMES, DESARROLLO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN PRODUCTIVA A NIVEL SECTORIAL Y TERRITORIAL”

En cuanto a los **procesos internos**, en líneas generales consideran que la eficiencia de los procesos productivos, con respecto a sus competidores directos, en todos los sectores permaneció igual, entre un 40% y 60%, salvo los sectores construcción y primario que manifestaron una mejor situación en un 40% de los casos (Gráfico N° 5).

En relación a la rapidez de crecimiento de las ventas (Gráfico N° 6), teniendo en cuenta la competencia directa, tanto el sector comercial, de la construcción, primario y de servicios distinguieron que las ventas fueron iguales a antes del desarrollo de la pandemia entre un 38% y 62%. Dentro del sector industrial no declararon lo mismo, donde el 30% dijo que les fue mucho peor.

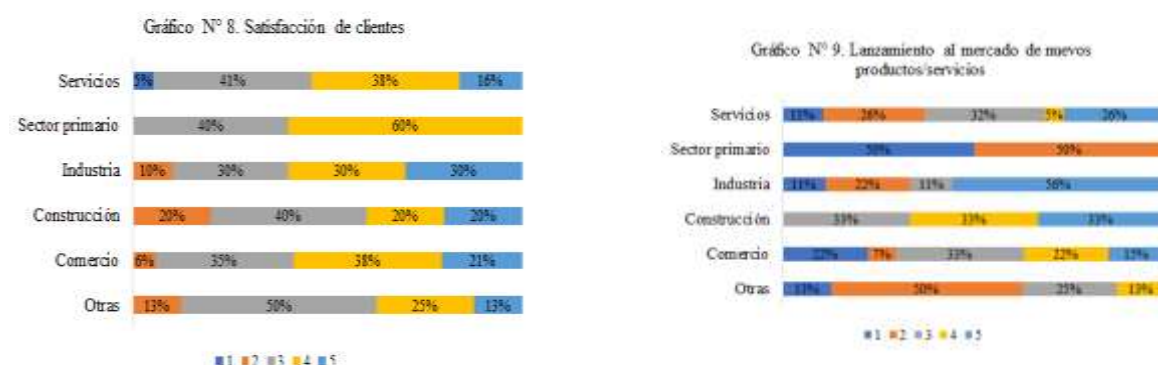
Con respecto al grado de ausentismo laboral (Gráfico N° 7), nuevamente la mayoría de los sectores percibieron respecto a sus competidores directos, que la operatividad del trabajo se mantuvo de igual manera previa a la pandemia, entre un 31% y 63%. Un 33% del sector industrial y un 40% del sector primario, confirmó que no tuvieron ausentismo laboral.



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los **clientes**, las empresas consideraron que el nivel de satisfacción de sus clientes, en comparación con la satisfacción de los clientes de sus competidores, fue igual o mucho mejor (por lo cual dio una respuesta de nivel 3, 4 o 5 en la escala predefinida). La satisfacción de los mismos se mantuvo o mejoró en la mayoría de los sectores, entre un 30% y 40%. El sector comercial, industrial y primario, comunicaron estar mucho mejor durante la pandemia en un 38% y hasta 60%, como se presenta en el Gráfico N° 8.

Sobre el lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado, tanto el sector comercial, como servicios y parte de la construcción declararon que no ampliaron su cartera durante el 2020, en un 33%. Por otro lado, un 50% del sector primario reveló que se vio muy perjudicado por esta crisis. Sin embargo, el sector de la construcción e industria manifestó lo contrario, puesto que para ellos la pandemia fue muy importante para el lanzamiento de sus productos (Gráfico N° 9).



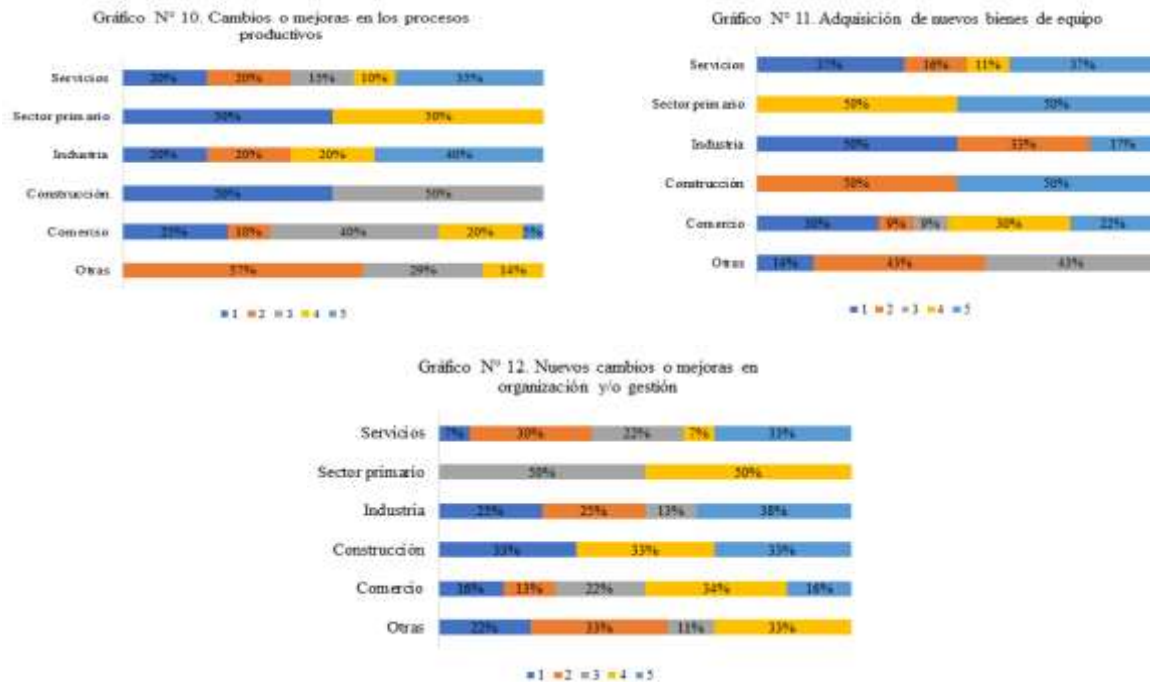
Fuente: Elaboración propia

Por último, en lo relativo a la **innovación**, se indaga respecto a sus competidores directos si se realizaron innovaciones durante el 2020, y el grado de importancia de las mismas, empleando una escala de 1 a 5 donde 1 es poco importante y 5 muy importante. Se observa que el 71% de las PyMes encuestadas realizaron innovaciones. Quienes lo hicieron indicaron en cuanto a cambios o mejoras en los procesos productivos (Gráfico N° 10), tanto el sector de la construcción como el primario, estuvieron muy divididos en sus declaraciones, donde al 50% de ellos la pandemia les resultó poco importante y hasta igual para realizar cambios y un 50% de ellos los percibió como muy importantes.

Acerca de la adquisición de nuevos equipos, entre el 30% y 50% del sector comercial y de servicios, comunicaron que la compra de nuevos equipos fue muy importante para sobrellevar esta pandemia. Mientras que la construcción, la industria y la actividad primaria tienen opiniones divergentes (Gráfico N°11).

“PYMES, DESARROLLO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN PRODUCTIVA A NIVEL SECTORIAL Y TERRITORIAL”

Por último, respecto a los cambios en la organización o gestión, la mayoría de los sectores, entre un 33% y 50%, identificó la importancia de haberse replanteado la gestión de su organización para el cumplimiento de sus objetivos. No obstante, un 33% del sector de la construcción no lo consideró como relevante (Gráfico N°12).



Fuente: Elaboración propia

Reflexionando sobre el objetivo de identificar cuáles han sido las principales decisiones abordadas para adaptarse y seguir operando ante la pandemia y cuales han sido las estrategias que les permitieron seguir creando valor para el mercado, advertimos que la innovación en la gestión resultó ser fundamental para su continuidad, destacándose la capacidad de accionar con agilidad y flexibilidad.

De estas primeras aproximaciones se destacan la rapidez y adaptación de los cambios en el mercado y que pudieron mejorar la satisfacción de los clientes y la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos. En las empresas relevadas aún no se visualiza a la innovación como un aspecto clave para enfrentar el contexto.

Continuamos con nuestro supuesto de que la generación de valor debe basarse en aquellas variables consideradas críticas para poder lograr la supervivencia dinámica en el mercado, destacamos la relevancia del estudio de las pequeñas y medianas empresas aportando desde la investigación a su recuperación.

La gestión empresarial debe considerar a la empresa como sistema que crea valor para un usuario o cliente, siendo el foco de la dirección estratégica los procesos internos en la empresa, las prácticas de gestión que tengan en cuenta a los clientes internos y externos quienes aseguran a la empresa supervivencia y desarrollo; un liderazgo que guíe a la organización hacia el logro de la excelencia y la innovación.

Se observa que el 71% de las PyMes encuestadas realizaron innovaciones, (CEPAL, 2020) y se observan impactos diferentes según el sector. La coyuntura plantea la urgencia de minimizar la destrucción de capacidades, de aumentar la productividad, de generar encadenamientos productivos e incrementar el aprendizaje y la generación de innovaciones.

Como menciona Arraou (2019) ya no es posible pasar varios meses analizando el mercado, estudiando oferta, revisando organización, recursos y procesos, se requiere una innovación disruptiva. Las soluciones existen, pero a condición de estar consciente de riesgos y amenazas, siendo ello una oportunidad de repensar la gestión de procesos y de mejorar la productividad, lo cual obliga a las PyMEs a adaptarse.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañón, A. (2005) *Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España*. *Universia Business Review* [en línea] 2005, (cuarto trimestre). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300803>> ISSN 1698-5117
- Arraou, P. (2019) *Transformación digital de las PYMEs. Porque y como*. Comité Latino de integración latino Europa América.
- CEPAL (2020) *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*, en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D. y Sánchez Trejo, V. (2009) *Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México*. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea] 2009, 14 (abril-junio). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>> ISSN 1315-9984
- Fuentes Medina, M. (2009). *Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de las empresas de distribución comercial*. Tesis doctoral. Universidad de la Laguna.

España. Recuperado en 25/3/16
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/9830/cs233.pdf?sequence=1>

Fundación Premio Nacional a la Calidad (2019) Disponible en: http://fpnc.org.ar/wp-content/files/MODELO_PNC_EMPRESAS_2019.pdf

García Muñoz Aparicio, C.; Pérez Sánchez, B.; Navarrete Torres, M. C (2020) Las empresas ante el Covid, en: <https://www.editorialeidec.com/revista/index.php/GISST/article/view/83/64>

Suárez Hernández, J. e Ibarra Mirón, S. (2002) La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Universidad de Valladolid. Anales de estudios económicos y empresariales. No 15, pag. 63- 89. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>

Suárez Núñez, T. y Martín Méndez, M. (2008) *Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PYME*. Cuadernos de Administración [en línea] 2008, 21 (enero-junio). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503510>> ISSN 0120-3592

Villegas R. M. (2021). Innovación, creatividad y desarrollo tecnológico en las PyMEs de Rio Gallegos - Santa Cruz. *Revista de Ciencias Empresariales y Sociales*, 3(1), 1-14.

Anexo: Tabla con resultados del relevamiento

Ejes de análisis	VARIABLES RELEVADAS	1	2	3	4	5
<p>En comparación con sus competidores directos, indique su situación durante el año 2020 para los siguientes indicadores de rendimiento de su empresa (1-mucho peor 3- igual 5- mucho mejor)</p>						
Calidad	Calidad de sus productos	4%	5%	58%	12%	22%
	Rapidez de adaptación a los cambios en el mercado	8%	11%	31%	29%	21%
	Satisfacción de empleados	12%	14%	42%	27%	5%
	Rentabilidad	20%	23%	36%	16%	5%
Procesos	Eficiencia de sus procesos productivos	4%	4%	57%	21%	14%
	Rapidez de crecimiento en las ventas	19%	14%	47%	15%	4%
	Grado de ausentismo laboral	18%	14%	40%	14%	13%
Clientes	Satisfacción de clientes	2%	5%	38%	36%	18%
	Lanzado al mercado nuevos productos/servicios	16%	13%	35%	13%	22%

“PYMES, DESARROLLO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN PRODUCTIVA A NIVEL SECTORIAL Y TERRITORIAL”

Indique si su empresa ha realizado, en 2020, las siguientes innovaciones y, en caso afirmativo, señale el grado de importancia de cada una de ellas (1-poco importante 5-muy importante)

Innovaciones	Cambios o mejoras en los procesos productivos	22%	19%	22%	17%	19%
	Adquisición de nuevos equipos	31%	19%	8%	17%	25%
	Cambios o mejoras en la organización o gestión	15%	21%	20%	22%	22%
	Realizado innovaciones durante el 2020 (Si-No)	71% Si	29% No			