

La integración de los conceptos de gestión en las PYMES

Miguel A. Palomo González

Facultad de Ciencias Químicas, UANL
mpalomo@fcq.uanl.mx

RESUMEN

La literatura sobre los problemas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se refieren principalmente a aspectos externos a las empresas, del tipo macroeconómico o de política industrial. Por otro lado, lo que se menciona como “problemas” propios de las PYMES como por ejemplo, la falta de financiamiento o de competitividad, son en realidad opiniones subjetivas. En este artículo se discuten los aspectos internos de las empresas, con el enfoque hacia la integración de los conceptos básicos de gestión lo cual junto con la falta de una visión estratégica de negocios, impacta negativamente en el desarrollo de las PYMES.



PALABRAS CLAVE

PYMES, empresas medianas, empresas pequeñas, gestión, procesos.

ABSTRACT

Publications about Small and Medium Size Enterprises (SMSE's) are referring mainly to company's external issues, such as macroeconomics or government industrial policies. Moreover, “problems” of the SMSE's labeled as internal, such as financial aid or competitiveness, are indeed subjective opinions. An inner view of the enterprises, focused on the integration of the basic principles and the lack of strategic business vision, which have a negative impact in their growth, is discussed in this article.

KEYWORDS

Arrangement, SMSE, small companies, medium companies, process.

INTRODUCCIÓN

Aunque la administración científica se menciona en publicaciones recientes, en realidad data de principios de 1900. Los primeros comentarios se refieren a: el sistema administrativo, las funciones de la administración y la administración eficiente de los activos de la empresa; para después enfocarnos en los objetivos de la administración y el crecimiento de negocio.

Algo importante es que ya entonces se mencionaba que la administración del negocio debería basarse en los datos o hechos más que en la opinión subjetiva de la gente. Se planteaba la necesidad de medición, su análisis y el posterior plantamiento de las tareas de producción, y la capacitación del personal.¹

Sin embargo continúa prevaleciendo la idea de que la administración “es un arte”, basado completamente en la intuición, más que en el análisis de los datos, y por otro lado, los administradores se enfocaron principalmente a administrar la tareas y los procesos operativos, olvidando eficientar los procesos administrativos.

Actualmente, temas tales como: administración por objetivos, enfoque de calidad hacia el cliente, re-ingeniería y *benchmarking*, han venido a integrar los procesos operativos y de administración del negocio.

En un artículo anterior sobre las PYMES, publicado en esta misma revista,² se analizaron diversas publicaciones sobre PYMES y se encontró que no consideraban la gestión de sus procesos y sus problemas inherentes, más bien se vierten opiniones sin un soporte científico, o se refieren a propuestas de políticas macroeconómicas que, en principio, tienen un impacto mínimo en la solución de los “problemas” de las empresas.

Retomando las preguntas postuladas en el artículo citado: ¿Cómo es la gestión interna de los procesos de las PYMES? ¿Cuáles son las características de gestión de las PYMES del sector manufacturas en la Zona Metropolitana de Monterrey (ZMM)? se decidió continuar el análisis, ahora con un enfoque interno, considerando los procesos de gestión, con un soporte más cuantitativo que cualitativo.

Se parte de la premisa de que los problemas de crecimiento en las PYMES se relacionan con la gestión de sus procesos, y que la naturaleza e impacto de los posibles problemas dependen del grado de integración de los conceptos de gestión.

LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN

Desde principios del siglo XX, los conceptos básicos sobre la gestión de negocios, desde diferentes enfoques, han sido abundantes.

A nivel de negocio, las empresas son organizadas como un sistema, con funciones de: gestión, ventas, finanzas, producción y recursos humanos, etc.³ Todas las funciones son importantes pero la función de gestión es relevante en el caso de las PYMES, ya que define la razón de ser de las otras funciones, pues se ocupa de:

- Pronosticar el mercado y las variables externas a la empresa y planear para el establecimiento de los objetivos deseados.
- Organizar de acuerdo a la planeación.
- Ejecutar las actividades planeadas.
- Supervisar las acciones.
- Evaluar y Controlar.

Es importante el enfoque hacia el aspecto de la gestión científica basado en hechos y datos, donde la principal fuente deben ser el Mercado y la Producción, más que la simple opinión y la intuición personal, sin fundamento.

Con el nacimiento de la ingeniería industrial viene a formarse un concepto más claro sobre el significado de la administración científica, basada principalmente en el estudio de las tareas, sus tiempos de realización y sus logros.⁴ Y, con esa información se puede determinar el mejor método para lograr los resultados con el menor esfuerzo y en el tiempo óptimo. De esta manera, los expertos de la planta, que analizan y miden los diferentes métodos para realizar una tarea, aprenden a administrar basados en el conocimiento de los hechos. Los hechos cuantificados vendrán a formar las leyes de trabajo que gobernarán las acciones de gestión; las cuales hasta nuestros días, en la mayoría de los casos, se basan en la opinión de alguien. De igual forma la ingeniería industrial sienta las bases para un sistema de capacitación para los próximos empleados o nuevos puestos de trabajo.

En la administración por objetivos la función de gestión y los administradores son el centro del modelo de negocio.⁵ De acuerdo a este concepto, el propósito del negocio es crear o desarrollar un mercado, y las funciones esenciales son *marketing* e innovación.⁶ El *marketing* es visto como el negocio en sí, desde el punto de vista del consumidor o clientes. La estructura organizacional es el medio para lograr los resultados y eficiencias, y su definición debe ser de tal manera que permita lograr los objetivos del negocio en un periodo definido. El administrador debe ser medido y controlado sólo por el logro de los objetivos, y las funciones de los administradores deben basarse en tareas que ayuden a cumplir con los objetivos de negocio. Las tareas básicas para el administrador son:

- Administrar por objetivos.
- Tomar riesgos en un periodo de tiempo futuro más largo.
- Tener la habilidad de tomar decisiones estratégicas.
- Tener la habilidad de integrar un equipo de trabajo, donde cada miembro del equipo es capaz de administrar el logro de sus objetivos con relación al de la empresa.

- Tener la habilidad de comunicar la información de manera rápida y de forma clara.
- Tener la habilidad de ver el negocio y la industria como un sistema y de integrar sus funciones dentro de éste.

La calidad es otro de los conceptos básicos del negocio, no son sólo las pruebas al producto, artículos defectuosos y no defectuosos. El concepto amplio es “calidad total” o “la administración de la calidad en toda la empresa”, desde este punto de vista la calidad somos todos y su función principal es ser el medio de disseminación de la calidad en el negocio.⁷ Dentro del concepto de calidad total, la etapa de la planeación de la calidad es importante y consiste en el desarrollo de los productos y procesos requeridos para cumplir con las necesidades de los consumidores. Más específicamente la planeación de la calidad incluye los siguientes pasos:

- Identificar los consumidores.
- Determinar sus necesidades.
- Traducir esas necesidades al lenguaje de la empresa.
- Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
- Optimizar las características del producto para que cumpla con nuestras necesidades así como las del consumidor.
- Desarrollar un proceso que sea habilitado para producir ese producto.
- Optimizar el proceso.
- Probar que el proceso puede producir el producto bajo las condiciones de operación.
- Transferir el proceso a la parte operativa.

El concepto de reingeniería de procesos,⁸ al igual que la mejora continua, parte de una visión del futuro del negocio, ¿dónde está y hacia dónde va? Los objetivos buscados son logros dramáticos en el costo, la calidad, el servicio y velocidad de respuesta, para esto el negocio debe identificar los procesos clave y hacerlos lo más esbeltos y rentables posible, una simple mejora en algunos procesos actuales no sería suficiente.

La idea es iniciar con una hoja en blanco e identificar los procesos con los cuales el negocio debe operar, para continuar con la implantación de los cambios en la realidad. Sin embargo, normalmente la administración se limita a identificar los procesos

“fáciles y rápidos de cambiar”, al mismo tiempo que no se cambian los sistemas internos, los estilos y roles de los administradores. Dentro del rediseño se considera la creación de premios en base a las habilidades de la gente que permanece en el negocio. La reingeniería puede confundirse con la reducción continua de personal y crear un ambiente difícil, donde no hay confianza de los empleados hacia el negocio.

Otro concepto, no menos importante que los anteriores es el concepto de *benchmarking*,⁹ sus fines son asegurar la satisfacción del cliente, incluyendo la calidad, el costo y el tiempo oportuno. Identificados como procesos, no como actividades, estos afectan a los consumidores y, como principales candidatos para el análisis, deben ser: la entrada de pedidos, la entrega, la facturación, la cobranza, el servicio, la resolución de problemas de operación, y el precio.

Los procesos críticos del negocio son: el proceso de planeación, el proceso de gestión, el proceso de calidad, y el proceso financiero. Y se identifican como factores críticos de éxito: el nivel de satisfacción del cliente, el servicio en la entrega, costo unitario, y la utilización de los activos. El primer paso en los procesos es identificar el “producto” que debe ser analizado para cada función en particular.

La gestión de procesos del negocio es un enfoque que administra los flujos de trabajo en el negocio.¹⁰ Incorpora las responsabilidades esperadas del personal, las tecnologías, el equipo y la infraestructura, e implica definir las políticas, estándares y procedimientos para cada actividad en particular. Se trata de estandarizar el trabajo de tal manera que la gente pueda repetir las prácticas exitosas. Pero, sin bases sólidas de prácticas



repetibles, es de esperar que un negocio no pueda estandarizar o integrar exitosamente sus procesos de gestión del negocio.

Finalmente, a nivel de negocio, entre los principales objetivos de un negocio se pueden identificar: la búsqueda de la rentabilidad, la participación del mercado, y el entendimiento del mercado.¹¹

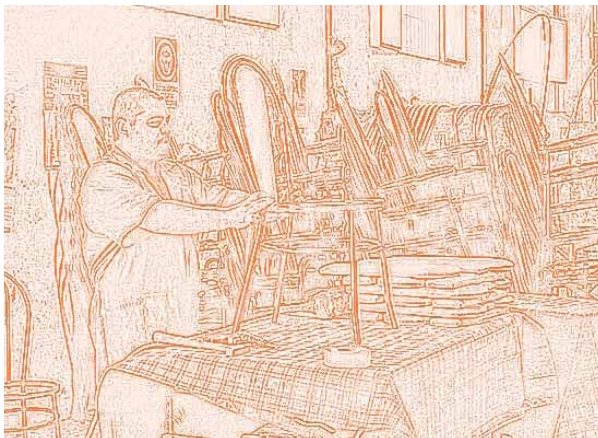
LOS TEMAS DE GESTIÓN Y SU INTEGRACIÓN EN LAS PYMES

Existe una relación entre los temas de gestión, y la satisfacción del consumidor. Los conceptos básicos y los sistemas para la gestión de procesos se encuentran implícitamente dentro de los temas generales de la administración de empresas, los cuales son más conocidos por la dirección del negocio como: administración general, administración de las operaciones, administración de la calidad, administración de la productividad, y administración estratégica.¹²

Estos temas generales servirán de base para tratar de analizar cómo integran estos temas las PYMES, y el nivel de dominio de los sistemas de gestión para contestar la pregunta sobre si existe alguna diferencia entre los PYMES en cuanto a la gestión de sus procesos.

Los niveles de dominio de la gestión de procesos se identifican de acuerdo al desarrollo de los siguientes cinco sistemas de gestión, siendo el empirismo el sistema inicial y el proceso de planeación el sistema integrador:¹²

- El empirismo, donde hay una mínima integración de los temas de gestión.



- La documentación, donde la intención es obtener los datos de las funciones del negocio, de acuerdo a la administración general y la estandarización de procesos.
- El sistema de información, el cual proporciona datos con el fin de repetir las prácticas exitosas, como por ejemplo: el seguimiento a pedidos y órdenes de compra, la integración de los costos, necesidades de personal, fechas de entrega y cambios en características del producto o servicio.
- El sistema de decisión, cuya intención es visualizar el desempeño y efectos en el futuro inmediato de las acciones de los administradores, de acuerdo a la administración por objetivos, por ejemplo: efecto de los cambios en prioridades del programa de producción, de los cambios de personal, de los retrasos en las etapas del proceso, de los cambios en la asignación de recursos, de los cambios en las especificaciones del cliente.
- El proceso de planeación, en el sentido de la administración general y por objetivos.

Para tratar de evaluar aspectos de la gestión en PYMES, se utilizó una muestra disponible de 44 PYMES del sector de manufactura en el área metropolitana de Monterrey, N.L., México.

Para cada empresa se registraron alrededor de 50 respuestas, abarcando los temas sobre: administración general, administración de las operaciones, administración de la calidad, administración de la productividad, y administración estratégica. Cada tema de gestión se registró en una escala de 5 puntos para determinar su nivel de integración, en base al valor máximo esperado de las respuestas en el tema; y los niveles de dominio se clasificaron en 5 niveles, en base a las respuestas ponderadas. En total se procesaron aproximadamente 2,200 datos sobre los temas y su integración en la gestión del negocio.

Para la clasificación de las PYMES se utilizó la clasificación del Diario Oficial de la Federación vigente hasta finales del 2002, la cual consideraba como empresa pequeña la de 31-100 empleados y mediana la de 101-500 empleados. A partir de 30 de diciembre de 2002 la clasificación considera como empresa pequeña la de 11-50 empleados y mediana la de 51-250 empleados.

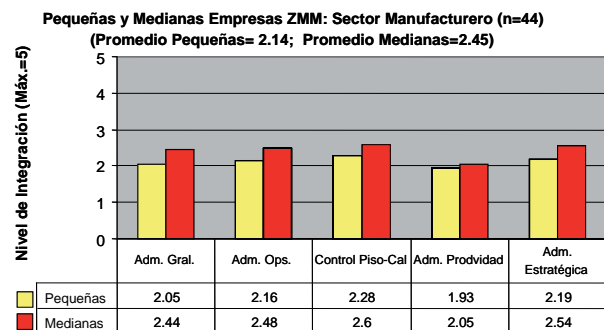


Fig. 1. Nivel de integración de los temas de gestión.

La figura 1 muestra los niveles de integración de los temas de gestión en las PYMES. En promedio las pequeñas empresas tienen un nivel global de integración de 2.14, mientras que en las medianas es de 2.45, y se observan valores menores para la pequeña con relación a la mediana. Pero, al realizar la prueba de independencia (χ^2) para verificar que verdaderamente existe una diferencia en el tipo de empresa y la integración de los temas de gestión se encontró que no existe tal diferencia. Es decir, el tipo de empresa no tiene relación con el nivel de integración de los temas de gestión. Dicho de otra forma, los dos tipos de empresa tienden a tener el mismo nivel promedio de integración, alrededor del 2.3.

La figura 2 muestra cómo, en general, las PYMES integran los temas de gestión ligeramente arriba del nivel 2, excepto en el caso del tema de administración de la productividad que se encuentra justo en el 2.0

La figura 3 muestra los niveles de dominio de la gestión de procesos en el negocio. En el caso de

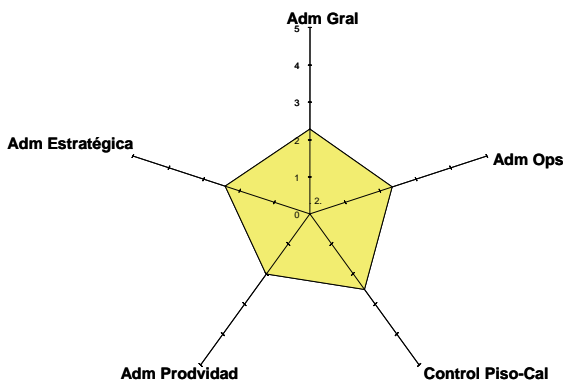


Fig. 2. PYMES de la ZMM: Sector de manufactura (n=44). Nivel de desarrollo de las áreas del negocio.

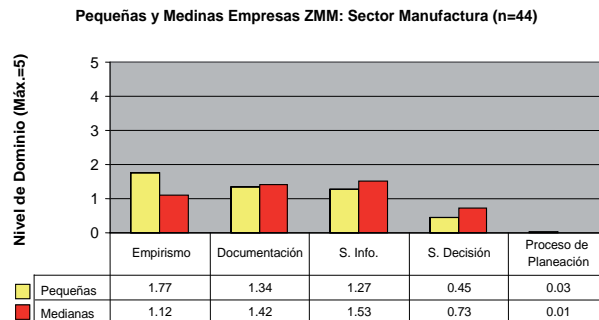


Fig. 3. Nivel de dominio de la gestión de procesos.

la participación del Empirismo, se puede observar una mayor participación en la pequeña empresa, con relación a la mediana; mientras que en el proceso de planeación, ambos tipos de empresas tienen una participación nula. Al analizar si existe independencia (χ^2) en los resultados, se encuentra que sí existe tal independencia, es decir, hay una diferencia en la gestión de procesos que favorece de manera global a la mediana empresa. Sin embargo, en ambos casos el nivel de dominio de los sistemas de documentación, información y decisión, apenas se destacan o se acercan al nivel 2, es decir bastante lejos de un nivel de dominio 4 ó 5.

Las figuras 4 y 5 muestran con más detalle los niveles de dominio por tipo de empresa, con una aproximación a la distribución normal de los datos, los valores promedio que centran la muestra y el grado de dispersión de los datos.

CONCLUSIONES

Las PYMES muestran un nivel inferior al 60% de integración de los temas de gestión, lo cual nos dice que su visión del mercado es limitada y sus acciones son de corto plazo. Es de esperarse que, en la medida de que su visión de negocio tenga un alcance mayor, detonará la capacitación en los temas de gestión con enfoque al mediano y largo plazo. De acuerdo a lo anterior los dos tipos de empresa se administran y limitan su crecimiento de la misma manera.

En el caso de las pequeñas empresas, el Empirismo es superior a los otros niveles de gestión de procesos; se registra también una tendencia negativa hacia la estandarización y medición del desempeño, hasta llegar a un dominio nulo del proceso de planeación. Es de esperar que una disminución en la importancia del Empirismo permita una atención mayor hacia

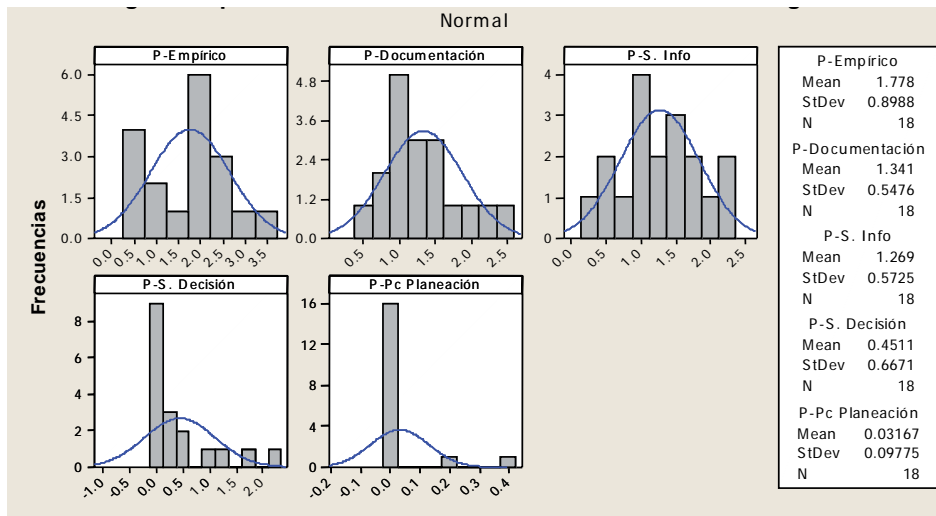


Fig. 4. Pequeñas: Dominio de Procesos de Gestión del Negocio.

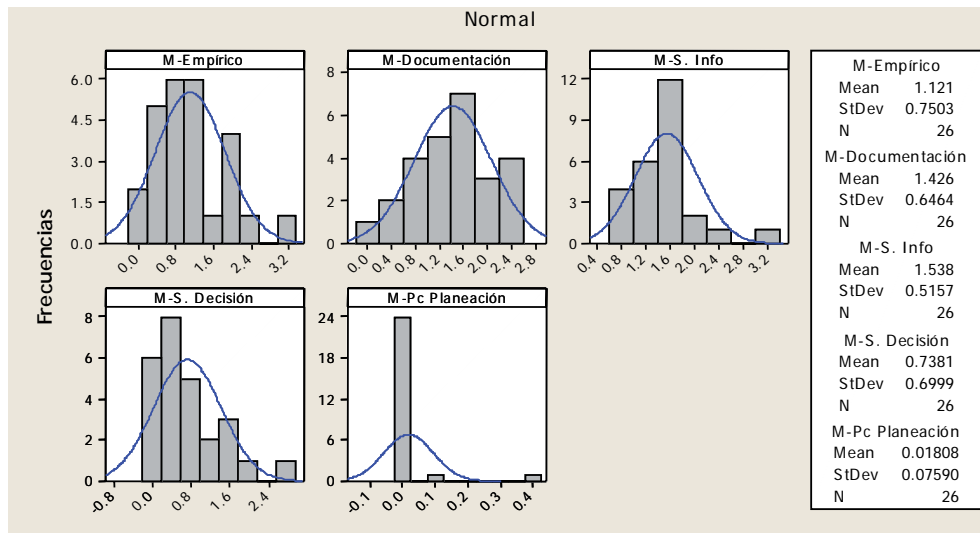


Fig. 5. Medianas: Dominio de Gestión de Procesos del Negocio.

las mejores prácticas y un aumento en el dominio del nivel de gestión de sus procesos. Lo anterior no garantiza que la dirección del negocio desarrolle una visión de largo plazo de su negocio.

En el caso de las medianas empresas, el Empirismo es menor con relación a los niveles de los sistemas de documentación y de información, y ligeramente superior al sistema de decisión. Sin embargo, como en el caso de la pequeña empresa, la mediana muestra valores casi nulos a nivel del proceso de planeación.

La principal característica favorable de las empresas medianas, es que tienden utilizar menos el

Empirismo y a estandarizar sus prácticas de negocio, aunque el punto negativo sigue siendo la falta de visión de largo plazo del modelo de negocio.

En los dos casos, pequeñas y medianas, la dispersión de los resultados es muy alta, es decir no se registra homogeneidad al interior de un grupo, lo cual valida el hecho de que no se distingue entre pequeñas y medianas, más que por el número de empleados, y no por una mayor integración de los temas de gestión o por el dominio de la gestión de sus procesos. La principal debilidad de las empresas es: la falta de visión a mediano y largo plazo de su negocio, lo cual impacta negativamente en su

crecimiento o desarrollo, y será más crítica en la medida en que aumente la competencia en su mercado tradicional y se vea obligada a incursionar con nuevos productos o en nuevos mercados.

Nota técnica sobre el Análisis de Datos

Los datos obtenidos se analizaron en base a las siguientes técnicas: promedios, frecuencias, frecuencias ponderadas, desviación estándar, la prueba de normalidad de los datos, y la Chi cuadrada para la prueba de independencia de los grupos.

REFERENCIAS

1. Babbage, Charles. On the Economy of Machinery and Manufactures. London: Frank Cass & Co., 1835.
2. Palomo, Miguel A., Los Procesos de Gestión y la Problemática de las PyMES. Ingenierías, Jul-Sept 2005, vol. VIII, n. 28, pp. 25-31.
3. Fayol, Henri. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.
4. Taylor, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Row, 1911.
5. Drucker, Peter F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.
6. Palomo, Miguel A. El proceso marketing-innovación como fuentes de ideas creativas. Ingenierías, Julio-Septiembre 2000, vol. III, No. 8, pp.41-48.
7. J. M. Juran, Joseph M. Planning for Quality. New York: Free Press, 1988.
8. Champy, James and Hammer, Michael Reengineering the Corporation. New York: Harper Business, 1993.
9. Camp, Robert C. Benchmarking. Quality Press-ASQC, 1989.
10. Leavitt, Paige. What is Business process management?. APQC, Aug. 2004, on line: www.apqc.org , 5 feb. 2005.
11. Shetty, Y. K., New look at corporate goals. California Management Review, vol. 22, núm. 2, pp. 71-79, 1972).
12. CONACYT. Programa de Modernización Tecnológica. México, 1998.
13. Graham, Robert J., y England, Randall L. Administración de Proyectos Exitosos. Pearson, 1999).



Anúnciese en

Ingenierías

Informes:
Tel: (52) (81) 8329-4020 Ext. 5854
Fax: (52) (81) 8332-0904
Correo Electrónico: fjelizon@mail.uanl.mx
Página en Internet:
<http://ingenierias.uanl.mx>