



CRECER EN LAS MPYMES

“Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir, no se puede mejorar”. **Peter Drucker**

AUTORES

DANIEL PIPPOLO (1)
 PATRICIA VIERA (1)
 MARÍA PAULA VIURRARENA (1)
 MARIELA DE GIUDA (1)

(1) GERENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL, **LATU**

A nivel internacional, las Mpymes representan, en la mayoría de los países, entre el 96% y el 99% de las empresas. Considerando únicamente este grupo, entre un 70% y 85% de ellas son micro-empresas⁽¹⁾. Esta realidad se revela también en Uruguay, donde son Mpymes más del 99% de las empresas del país.

Las Mpymes en Uruguay y en el mundo son un elemento sustantivo, sino el principal, de la economía. Apoyarlas con herramientas adecuadas a sus problemáticas particulares, orientadas a una gestión integral que les posibilite ser flexibles, competitivas e innovadoras, asegura su crecimiento y fortalecimiento. Consecuentemente, esto redundará en mejoras importantes en la economía del país y en la calidad de vida de los ciudadanos.

(1) Organización para la cooperación y el desarrollo económico; <http://www.oecd.org/>

Es indiscutible el papel relevante que juegan estas empresas en el desarrollo económico de nuestro país, entre otros aspectos por su aporte al Producto Interno Bruto y a la generación de empleo. Más de la mitad de los uruguayos y uruguayas trabajan en micro y pequeñas empresas y otro 20% lo hace en empresas medianas. Además, son un factor de estabilidad política y social: una de las razones es su mayor flexibilidad organizacional y productiva y capacidad de incorporar y/o adaptar innovaciones, contribuyendo así a la riqueza y a la equidad del país.

En las Tablas 1 a 5 se presentan algunos datos de interés que aluden a la relevancia de las Mpymes en Uruguay, así como el resultado del negocio (Encuesta Nacional de Mpymes Industriales y de Servicios, 2008). Es evidente en cuanto a los resultados económicos un panorama dispar en las Mpymes, en el que algunas empresas mejoran sus resultados, pero más de la mitad están estancadas o empeoran. En la encuesta, los autores no expresan diferencias marcadas en los distintos rubros.

Diferentes trabajos han reflejado la necesidad de desarrollar actividades por parte de las Mpymes con el fin de mejorar sus resultados económicos: así lo hicieron la Encuesta Nacional de Mpymes Industriales y de Servicios y el estudio realizado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Uruguay III Siglo - Aspectos Productivos. Una de las actividades factibles de ejecutar es, mediante la realización de diagnósticos, generar un plan estratégico con el objetivo de conducir a las empresas hacia la mejora pretendida.

Una vez más, se debe contemplar el desarrollo de una gestión

integral que propenda a la flexibilidad, competitividad e innovación, para generar ventajas competitivas sustentables en las Mpymes que permitan potenciar su crecimiento.

Es también conocida la necesidad de adecuar las actividades de aná-

lisis, planificación e implementación a la realidad de las Mpymes, desarrollando herramientas idóneas para no cometer errores en cuanto al involucramiento, la burocratización, la comunicación, la implementación real de lo planificado y la medición de la evolución lograda.

futuros y a partir de ello generan acciones, asignan recursos y realizan un seguimiento. Sin embargo, a medida que transcurre el tiempo, generalmente las decisiones se alejan cada vez más de valoraciones objetivas definidas en la planificación y lo hacen en inferencias puntuales de la realidad.

Regiones del universo (según ciudades consideradas)	Porcentaje de empresas	Porcentaje de población
Montevideo	75,4	61,5
Litoral Sur	1,8	3,2
Este	4,7	5,1
Sur	4,1	4,6
Litoral Norte	5,7	10,4
Resto Interior	8,4	15,3
Total Universo	100%	100%

Tabla 1. Porcentaje de Mpymes por región.

Tamaño porcentual de las empresas según grandes áreas geográficas	Hasta 4 personas	De 15 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Montevideo	83,20%	13,30%	3,50%
Interior	83,20%	14,80%	2%

Tabla 2. Distribución del tamaño porcentual de Mpymes en Montevideo e Interior.

Por lo tanto, si bien las empresas efectúan este análisis, para tomar decisiones acertadas que respalden el crecimiento de las Mpymes se deben establecer procesos sistemáticos, medirlos, analizarlos y mejorarlos con un enfoque sistémico, tanto al interior como en el entorno de la empresa. Para esto es necesario plantear mecanismos ágiles y eficientes para escoger las mediciones, así como sus responsables.

Es posible afirmar que las Mpymes realizan en mayor o menor grado un análisis interno y del entorno, se imaginan escenarios

Al momento de definir cómo monitorear los procesos y productos, se debe considerar que los indicadores transmitan lo que a la Dirección le importa, pues constituyen la forma de cuantificar los resultados con respecto a los objetivos reales trazados. Por tanto, son elementos de alineación, participación y generación de compromiso.

REGIONES	Porcentajes de cada rubro						Total
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios	
Montevideo	18,8	5,1	24,8	29,2	3,8	18,3	100%
Litoral Sur	14,8	7,1	26,1	21,3	5,8	24,9	100%
Este	17,6	11,8	16,9	19,9	10	23,8	100%
Sur	19,9	10,6	22,8	20,8	4,5	21,4	100%
Litoral Norte	18,4	7,5	23,7	23,2	4,6	22,6	100%
Resto Interior	17,6	6,2	27,2	22,6	2,1	24,3	100%
Total Universo	18,6	5,9	24,5	27,4	4	19,6	100%

Tabla 3. Porcentaje de Mpymes por rubro y por región.

REGIONES	Porcentajes de cada rubro						Total
	Industria manufacturera	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Actividades y servicios empresariales	Enseñanza	Otras actividades de servicios	
Masculino	75,3	70,2	58,3	78,6	20,5	69,9	68,5
Femenino	24,7	29,8	41,7	21,4	79,5	30,1	31,5
Total Universo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4. Porcentaje de Mpymes por rubro y por género.

Resultado del negocio en los últimos 3 años	
Variación	% del total
Disminución	26%
Estancamiento	26%
Aumento	48%

Tabla 5. Resultados económicos de las Mpymes.

Entre las herramientas que pueden ser utilizadas se encuentran el CMI y los matrices de gestión.

Hay diferentes herramientas de gestión que ayudan a dar segui-

miento a las mediciones (algunas de las cuales se expondrán más adelante), no obstante, cabe recordar que lo esencial es alinear-se con las definiciones realizadas por la Dirección respecto de las metas pretendidas.

El principal objetivo buscado con la elaboración del Cuadro de Mando Integral es apoyar la gestión estratégica de la organización por medio de una "herramienta que propicie el enfoque de la gestión en la obtención de resultados" (Norton, Kaplan, 2006). El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una

¿Qué es el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral (CMI)?

El principal objetivo buscado con la elaboración del Cuadro de Mando Integral es apoyar la gestión estratégica de la organización por medio de una "herramienta que propicie el enfoque de la gestión en la obtención de resultados" (Norton, Kaplan, 2006). El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una

estrategia de forma coherente y clara; se desarrolla mediante la definición de objetivos estratégicos que se organizan en cuatro perspectivas, para cada una de las cuales se selecciona un conjunto de indicadores. Estas perspectivas son:

Financiera: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas o dueños (directorio) para tener éxito financiero?

Clientes: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

Procesos internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas/ dueños (directorio) y clientes?

Aprendizaje y desarrollo: ¿Cómo sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?

Integradas a los modelos de gestión se han desarrollado como herramientas para las Mpymes una Matriz de Gestión y una Matriz de Procesos.

¿Qué es una Matriz de Gestión y una Matriz de Procesos?

Para medir los objetivos asociados a cada una de las partes interesadas, la empresa define y monitorea una Matriz de Indicadores de Gestión. Asimismo, las empresas definen la Matriz de Indicadores de Procesos, que es el conjunto de indicadores para medir los objetivos relacionados con cada uno de los procesos de la organización.

Para clarificar estos conceptos, en la Tabla 6 (de gestión) y en la Tabla 7 (de proceso) se muestra como ejemplo de análisis el de una empresa comercial familiar de ocho integrantes.

Matriz de Indicadores de Gestión		
Grupo de interés	Objetivos asociados	Indicador
Clientes	Contar con clientes satisfechos con los servicios ofrecidos y alternativa	Grado de satisfacción con la atención recibida (Encuesta: Pregunta 1)
		Grado de satisfacción en cuanto a lo que busca (Encuesta: Pregunta 1)
Personal	Contar con personal más competente	Porcentaje de actividades realizadas sobre las actividades planificadas
		Porcentaje de actividades eficientes sobre las actividades planificadas
	Formar parte de un buen ambiente laboral, logrando la satisfacción de los funcionarios	Grado de satisfacción con el uso de registros (Encuesta interna)
Directorio	Gestión más eficiente de los recursos, logrando disminuir gastos fijos	Nivel de endeudamiento (%)
		Rentabilidad (%)
		Seguimiento de gastos (\$)
Proveedores	Contar con menos cantidad de proveedores	Porcentaje de proveedores evaluados positivamente

Tabla 6. Ejemplo de Matriz de Indicadores de Gestión de una Mpyme.

Las preguntas disparadoras para la generación de estas matrices son las que surgen del análisis del entorno interno y externo de la empresa y que todas las empresas intuitivamente se formulan.

Por lo tanto, sólo falta aplicar un enfoque sistémico y sistemático a las definiciones, a las mediciones y a las acciones de mejora de forma de lograr que la empresa pueda **CRECER**.

Para el logro de este objetivo, se propone el Modelo **CRECER** (ver Figura 1), de seis pasos:

Conocer la realidad interna y externa a la organización.

Realizar participativamente la política, la estrategia y los objetivos estratégicos (de gestión).

Establecer los procesos y las interacciones entre los procesos de apoyo y los procesos cliente – cliente y los objetivos de eficiencia.

Controlar el desarrollo de los procesos y sus objetivos, mediante la gestión de indicadores asociados a éstos. Definir una frecuencia de medición, su responsable y los recursos necesarios. Se aconseja no generar más de 10 indicadores en total.

Estudiar la evolución de los indicadores y analizar las causas cuando existan apartamientos.

Revisar la performance del siste-

Matriz de Indicadores de Proceso		
Cometido del proceso	Cuáles son los factores clave del éxito a tomar en cuenta en el proceso	Selección del indicador
Generar ingresos para la empresa en base a una atención personalizada, evacuando las dudas de los clientes, asesorando en forma amena, con precios competitivos y mercadería de calidad	Brindar confianza, credibilidad, responsabilidad, diversidad de artículos	Grado de satisfacción en cuanto a: -Satisfacción con la atención recibida (Pregunta 1 Encuesta) -El cliente encuentra lo que busca (Pregunta 2 Encuesta)
		Monitoreo de volúmenes de venta (\$) por familias
	Rentabilidad de las ventas	Monitoreo de venta de herramientas
	Tener un número mínimo de ventas mensuales en familias de interés mantener los gastos contenidos	Seguimiento de gastos
	Adecuada gestión de la planificación de las compras	Cumplimiento de compras según lo planificado
	Contar con registros completos para tomar las mejores decisiones	Nº de omisiones en registros seleccionados

Tabla 7. Ejemplo de Matriz de Indicadores de Proceso de Ventas de una Mpyme.

Drucker: “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”; a la cual es posible agregar que para que continúe siendo sustentable y exitosa, se deben seguir tomando esas decisiones, con los datos medidos y analizados.

Referencias

KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID P. *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000, 2006.

SCARONE, CARLOS. *La informalidad en la Mpymes de Uruguay: análisis de costos de la formalidad*. Montevideo: Fin de Siglo, 2009.

URUGUAY. MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERIA. DIRECCION NACIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Encuesta nacional de Mpymes industriales y de servicios*. Montevideo: Fin de Siglo, 2008.

Enlace

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. www.oecd.org

Agradecimientos
A la señora María de las Mercedes Montesdeoca.

ma por medio de los indicadores y de la información de interés para la empresa y, si es necesario, redefinir su política y estrategia. Cabe destacar que como herramientas de gestión estas matrices deben integrarse a un proceso de mejora continua, lo que implica que en su primer ciclo de utilización no serán perfectas e irán ajustándose en cada ciclo de mejora. Es fundamental no demorarse excesivamente en su diseño, sino comenzar a utilizar el modelo considerando que las definiciones, objetivos e indicadores pueden optimizarse en el futuro.

Para finalizar nos remitimos nuevamente a lo que planteó Peter

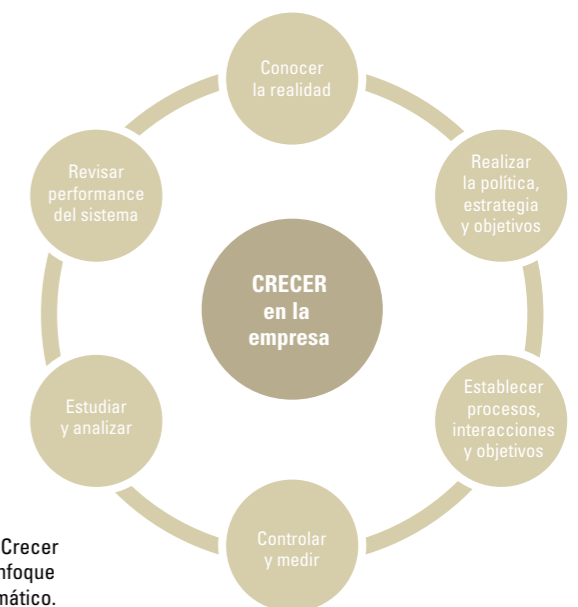


Figura 1. Modelo Crecer de Gestión con enfoque sistémico y sistemático.