

Aplicación de herramientas de gestión en Pymes tucumanas

Año
2018

Autor
Martínez, Víctor Francisco

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Martínez, V. F. (2018). *Aplicación de herramientas de gestión en Pymes tucumanas*. 7mo Congreso de Administración del Centro de la República. 4to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, 3er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María





VII CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

IV ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

LA REPÚBLICA

III CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

“COMPETITIVIDAD CON COMPROMISO SOCIAL”

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 17, 18 y 19 DE OCTUBRE DE 2018

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN PYMES TUCUMANAS

AUTOR

MARTINEZ, VICTOR FRANCISCO

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTION EN PYMES TUCUMANAS

PALABRAS CLAVE: PYMES – HERRAMIENTAS – GESTIÓN – COMPETITIVIDAD

1. INTRODUCCION

Es conocido que prestigiosas universidades en el mundo, han utilizado la elaboración de casos como metodología de investigación y posterior transferencia al aula de buenas prácticas de gestión, por ejemplo, una universidad que ha hecho de esto un elemento distintivo y diferenciador es Harvard.

En la misma línea, a efectos de ilustrar la correcta utilización de los modelos de análisis sectorial, los diferentes autores de Administración, en sus distintas especialidades (finanzas, marketing, estrategia, operaciones, recursos humanos, etc) han utilizado casos concretos de sectores productivos y/o de servicios.

Sin duda, esta práctica es de mucha utilidad académica, ya que permite la aplicación concreta de herramientas de gestión, que muchas veces parecen ser de laboratorio y distantes de la realidad organizacional.

Sin embargo, una dificultad con la que nos encontramos en reiteradas ocasiones en la enseñanza de la Administración en nuestro país, es la escasa presencia de casos locales que ilustren la aplicación de las herramientas de gestión, lo que muchas veces llega a confundir a los alumnos, que tienden a pensar que los modelos de gestión no son de aplicación en los contextos locales y que solamente pueden ser aplicados en grandes organizaciones que se encuentran en otras latitudes.

Es así como, enseñar Administración en Argentina exige un imperioso esfuerzo de reflexión y puesta en práctica de los diferentes modelos de gestión en nuestra realidad local y regional, a efectos de mostrar que estos modelos también son de aplicación en nuestro contexto.

Además, es necesario mostrar que la utilización de instrumentos apropiados le otorga competitividad a las organizaciones y a los sectores que ellas integran, siendo esto válido, para cualquier región.

Por lo tanto, al estudiar diferentes sectores económicos y su dinámica en el NOA, y en particular en Tucumán, estaremos realizando un diagnóstico de los mismos, en términos concretos y desde lo disciplinar, ¿qué prácticas administrativas utilizan?, ¿qué posibilidades de agregado de valor y mejora de la competitividad tienen?, ¿cuál es la diferencia en términos de performance entre los que utilizan herramientas de gestión y aquellos que no lo hacen?, etc.

2. DESARROLLO

2.1. Las Organizaciones y su Entorno

La Administración utiliza la Teoría General de Sistemas, que surgió de los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968, para entender el mundo de las Organizaciones. Desde ese punto de vista, definimos Organización como un sistema abierto, siendo el modelo más difundido el de Kast y Rosenzweig, en su libro Administración en las Organizaciones (1988).

El modelo señala que, la Organización se encuentra en un ambiente que rodea a la misma, y dado que es un sistema abierto interactúa con su ambiente, y es así como podemos ver a la organización como un sistema de transformación

que desarrolla un ciclo de actividad, mediante el cual toma recursos, insumos y otros elementos de su medio ambiente, los transforma mediante una serie de actividades que se producen dentro de la organización y los envía como salida a su ambiente transformados en productos, servicios y otros elementos que el ambiente demande.

Desde este punto de vista, el ambiente puede ser analizado desde distintas perspectivas, la primera en base a la cercanía que tiene el ambiente respecto a la organización y la otra respecto a la dinámica que presenta el mismo.

Respecto de la cercanía a la organización podemos clasificar al ambiente en micro (más cercano y particular) o en macro (más alejado y general).

El microambiente, también conocido como ambiente específico o ambiente de tareas, está compuesto por los actores que integran el sector en el cual se desenvuelve la organización, son sus principales integrantes los clientes, los proveedores y los competidores.

Eventualmente, podemos encontrar allí elementos del macroambiente, pero que al ser específicas del sector se convierten en micro, como es el caso de legislaciones específicas para un mercado, por ejemplo, una ley que regule las estaciones de servicio forma parte del dicho microambiente.

El Micro es el ambiente que tiene mayor influencia en la organización dada su proximidad.

En otro orden, se encuentra el macroambiente, también conocido como ambiente general, el que está compuesto por elementos que no pertenecen a ningún ambiente en particular pero que por sus características influyen en las organizaciones que están en una región determinada, como por ejemplo lo son las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Claramente no es lo mismo instalar una empresa en un entorno económicamente favorable como puede ser el caso de los países desarrollados que en uno que no lo es.

En otro orden, tenemos al Administrador, que es la persona que conduce la Organización y que debe tomar decisiones que conduzcan a la misma hacia el crecimiento y desarrollo. Estas decisiones, están condicionadas entre otras cosas por la comprensión que tenga el Administrador de su ambiente, y ahí aparece el concepto de Ambiente Percibido.

El administrador, en su función de conductor de la organización toma decisiones en base a lo que él cree que el ambiente es y será. La percepción que tiene el administrador de su ambiente, lo amigable o agresivo que lo ve, las oportunidades o amenazas que entiende que el ambiente le presenta influyen directamente en las decisiones gerenciales.

Como sabemos, no todos los administradores perciben de la misma forma el ambiente.

Si tomamos la definición del Diccionario de la Real Academia Española, vemos que percepción es: 1. Acción y efecto de percibir. 2. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. 3. Conocimiento, idea.

En la película Matrix (1999) de los hermanos Wachowski, Morfeo, interpretado por Laurence Fishburne, le dice a Neo (Keanu Reeves), “¿Qué es la realidad?, es la interpretación que hace nuestro cerebro de la información que recibe.”

Como puede verse, la información y el análisis de la misma, pasa a tomar un rol protagónico en el arte de administrar, y es allí donde nuestro tema se solapa con otros como por ejemplo los referidos a la Sociedad del Conocimiento, que le otorgan al saber un plus ya que proporciona sin dudas importantes ventajas

competitivas para aquellos que sabe utilizar adecuadamente la información disponible.

Al respecto, sabemos que diferentes autores han concebido a la Sociedad del Conocimiento y de las organizaciones que gestionan el conocimiento (Drucker 1993; Nonaka y Takeuchi 1995 y 1999, entre otros) como un estadio más de la evolución de la Sociedad de la Información; otros trabajan sobre un nuevo modelo organizativo: las organizaciones que aprenden o inteligentes (Argyris y Shön 1978; Senge 1990) o de las organizaciones en continuo aprendizaje (Aubrey y Cohen, 1995).

El nobel en economía Herbert Simon, decía que la labor del administrador es tomar decisiones, dándole una especial importancia a este asunto. A su vez, Henry Mintzberg, en su reconocido trabajo de los roles gerenciales, le brinda también a la toma de decisiones un espacio trascendente.

Como sabemos, la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, personal, o empresarial, en este último caso utilizando distintas metodologías que brinda la administración. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial. Santiago Lazzati en su obra Claves de la Decisión en la Empresas (1991), define la toma de decisiones como “el núcleo de la actividad gerencial” y señala que decisión es “la elección de un curso de acción determinado”.

Como puede observarse, las decisiones son una materia importante en el mundo organizacional, y cómo resolvemos estas nos ayudará en nuestra gestión.

2.2. Gerencia, Ambiente y Profesionalismo

Si bien existe un espacio para la toma de decisiones basada en la intuición, se entiende que en el plano organizacional el grueso de las decisiones, deben tomarse sobre la base de la racionalidad. Para esto último, es necesario contar con modelos que nos ayuden a entender mejor la realidad organizacional, y en el caso en particular de este proyecto, la realidad de los ambientes en los que se encuentra la misma.

Entre los modelos más conocidos, están el Análisis de Sectores Industriales, propuesto por Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), la Cadena de Valor del mismo autor, que fue presentada por primera vez en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1995), el Análisis FODA, técnica que algunos consideran fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey en la década de 1970 en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa, sin embargo, esto no está del todo claro. Otros identifican a Learned, Christensen, Andrews y Guth como sus autores, en "Business policy, Text and cases" en 1965.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel importante en la economía de todos los países. La mayoría de los países del mundo suelen tener entre el 50% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.

- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de costo.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

2.3. Rol de las Pymes en la economía actual

En el mercado actual no compiten las empresas, sino cadenas de valor que enhebran desde el insumo más básico hasta el bien o servicio que es finalmente consumido.

En la actual economía mundial, se observan claras tendencias hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados, la liberalización del comercio, el intercambio entre grandes bloques económicos regionales. Dentro de este proceso, las Pymes deben cumplir un papel destacado ya que las nuevas reglas de juego que plantea la economía actual hace especialmente relevante la “especialización flexible” que contempla la capacidad de las empresas para responder en la forma adecuada a los cambios en el mercado internacional, adaptándose a los tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos, etc. Hasta el mismo proceso productivo debe replantearse.

Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

Las Pymes son, de este modo, un factor clave de estabilidad económica por su fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos, dada su especial sensibilización a los procesos de recuperación de la inversión; desde un punto de vista dinámico, la entrada y salida constante de estas empresas del mercado es lo que contribuye a mantener un entorno de competencia, con niveles de precios y rentabilidad que tienden a los de un mercado competitivo.

Con lo antedicho se refleja una de sus particularidades más importantes: la flexibilidad. Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. De este modo, los países con un sólido entramado de empresas pequeñas tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios del entorno, es por esto que en los últimos tiempos crecieron más que las grandes.

En la Argentina, las micro, pequeñas y medianas empresas explican el 78% del empleo, el 67% del valor agregado y el 40% del PBI, este fenómeno lejos de ser meramente nacional se registra también en los países desarrollados, donde por ejemplo en Alemania explican el 66% del empleo y el 35% del producto, en Italia el 49% y 41% respectivamente, en Estados Unidos el 54% y 48%.

La integración está más desarrollada entre las pymes del sector industrial que en el resto de las actividades:

- El 50% de las pequeñas compañías industriales vende más del 30% de su producción a su principal cliente o se provee en más de un 50% con su principal proveedor.
- Alrededor del 40% de las ventas se dirige a otras firmas integrantes de cadenas de valor.
- Además, el Índice de Competitividad muestra que no existen pymes industriales con un alto desarrollo en su organización interna que hayan

presentado un mal desempeño. Ni tampoco se observan casos de empresas con excelente desempeño y poco desarrollo en materia organizativa.

2.4. Las pymes en la provincia de Tucumán y el NOA

El total de empresas registradas en la República Argentina durante el cuarto trimestre del año 2016 fue aproximadamente 950.000 firmas. Es importante aclarar, que aproximadamente el 30% de los emprendimientos en Argentina, según fuentes oficiales, no se encuentra registrado ante los organismos públicos correspondientes. La mayor participación la ostentan los sectores de servicios y el comercio, puesto que los mismos agrupan una mayor cantidad de actividades que el resto de las ramas productivas.

A su vez, conforme a un informe elaborado por La Secretaría de Mi pyme y Empleo de Tucumán, 12.736 compañías están radicadas en suelo tucumano, de las cuales el 91% son pymes. “Al ser la séptima provincia con mayor número de empresas de Argentina, con un equivalente superior al 2,11 % en la estadística nacional, se ubica en el mejor lugar del norte argentino con relación al primer semestre del 2017”.

El Gobierno de la Provincia de Tucumán creó el *Observatorio de Empleo, Producción y Empresas de Tucumán* (Oepet) destinado a relevar las pymes y la actividad económica de la Provincia para desarrollar información dirigida al Estado provincial y a las empresas que quieran invertir en nuestro suelo. Allí se destaca información vinculada a las líneas de financiamiento dirigidas a distintas etapas de las pymes.

El OEPET forma parte de la Secretaría de Estado de Mi Pyme y Empleo, del Ministerio de Desarrollo Productivo. Su misión es realizar análisis estructurales

y dinámicos de empleo, producción, empresas y actividad; con el fin de elaborar índices e informes orientados a la toma de decisiones.

El OEPET emitió un informe en junio de 2017 en el que confirma que la actividad económica de Tucumán tuvo un incremento de 1.5% en los últimos 10 meses.

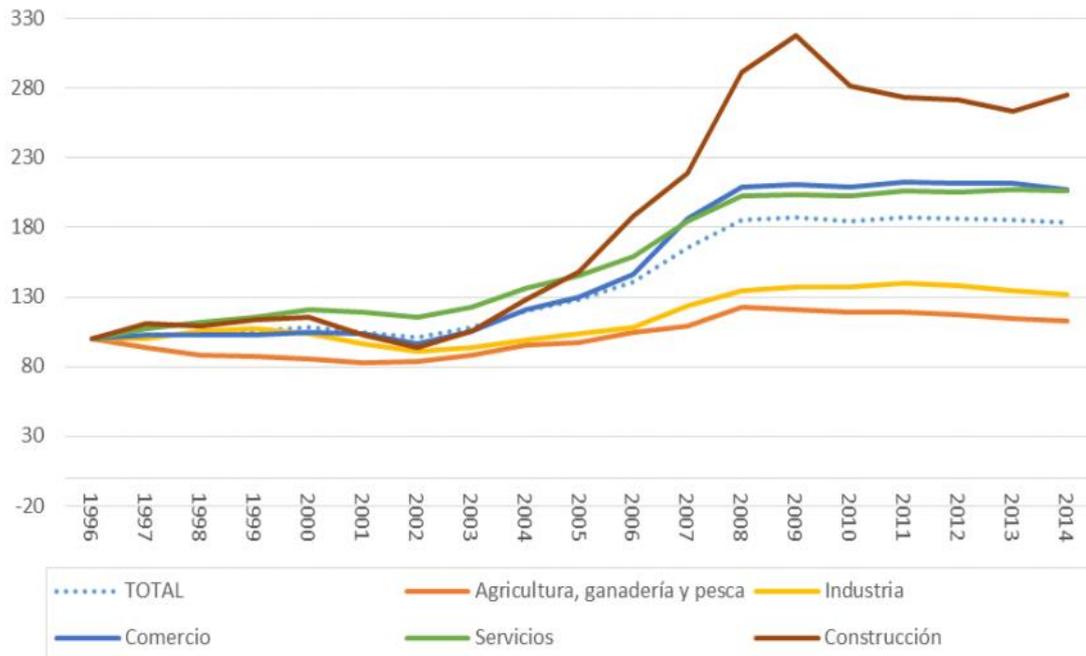
Esta información se desprende del *Índice de Actividad de Tucumán (IAT)*, en el que se observa que la evolución económica atravesó una recesión en el segundo trimestre de 2015, en sintonía con la economía nacional. Sin embargo, hubo un cambio de tendencia desde julio de 2016, anticipándose al proceso expansivo nacional. La recuperación de la economía tucumana se extiende hasta abril de 2017. La Provincia tiene un crecimiento económico que inició en julio de 2016.

2.5. Evolución de las Pyme en la provincia de Tucumán

La evolución del número de empresas en el periodo 1996-2014 marca tres períodos diferentes

- Entre 1996 y 2003 el crecimiento fue prácticamente nulo (+0.1% anual)
- Entre 2003 y 2008 creció significativamente (10% anual)
- Entre 2008 y 2014 no se observa crecimiento (-0.2% anual).

Evolución de empresas clasificadas según sector de actividad (1996-2014)



La heterogeneidad también surge entre sectores de actividad, como mencionamos, el sector más dinámico es el de servicios (incluido el comercio). Las empresas de servicios y comercio duplicaron el número de firmas en ese periodo. Solo el sector de construcción aumentó más (175%). Industria, Agricultura y Ganadería aumentaron un 31% y 12%, respectivamente.

2.6. Pymes Tucumanas: Ubicación, Tamaño y Actividad

La llanura central tucumana es la zona que aglutina la producción de la provincia. El 80% de las empresas industriales reside en el Gran San Miguel de Tucumán. Se trata de empresas relativamente pequeñas a juzgar por el número de empleados ya que el 88% tiene 50 o menos ocupados. Las empresas están fuertemente concentradas en el rubro Alimentos y bebidas, ya

que el 55% de las Pyme tucumanas se dedican a esta actividad. Otros rubros de importancia son Maquinaria y equipo y Automotores y autopartes con el 11% y Metales comunes y Productos de Metal con el 10,6%.

2.7. Empleo Pyme Tucumano

“Las pymes concentran el 44% del empleo privado registrado en el ámbito local. Las empresas con menos de 40 empleados concentran más del 80% del total del empleo, incluyendo el no registrado. Las microempresas concentran un 19% de los trabajadores. Mientras que las empresas tucumanas de hasta 100 empleados, concentran el 67% del total de empleo registrado”.

Empleo registrado según tamaño de firma* (2015)

	Tucumán		Argentina	
	n° de emple	Participación	n° de emplea	Participación
PyMEs	58,882	44%	3,268,026	50%
Medianas	24,773	19%	1,312,139	20%
Pequeñas	21,098	16%	1,216,882	19%
Micro	13,011	10%	739,005	11%
Grandes	73,715	56%	3,292,270	50%
Total	132,597	100%	6,560,296	100%

Fuente: Elaboración propia en base a OEDE (Ministerio de Trabajo)

*Solo se consideran los empleados de los sectores: Industria, Comercio y Servicios

Empleo registrado y no registrado según tamaño de firma (2016)

Empleados por firma	Empleo registrado		Empleo total	
	Empleados	Particip.	Empleados	Particip.
0-40	46,094	48%	230,075	81%
41-100	17,938	19%	19,396	7%
>100	31,060	33%	33,516	12%
Total	95,092	100%	282,987	100%

Fuente: Elaboración propia en base a EPH (INDEC).

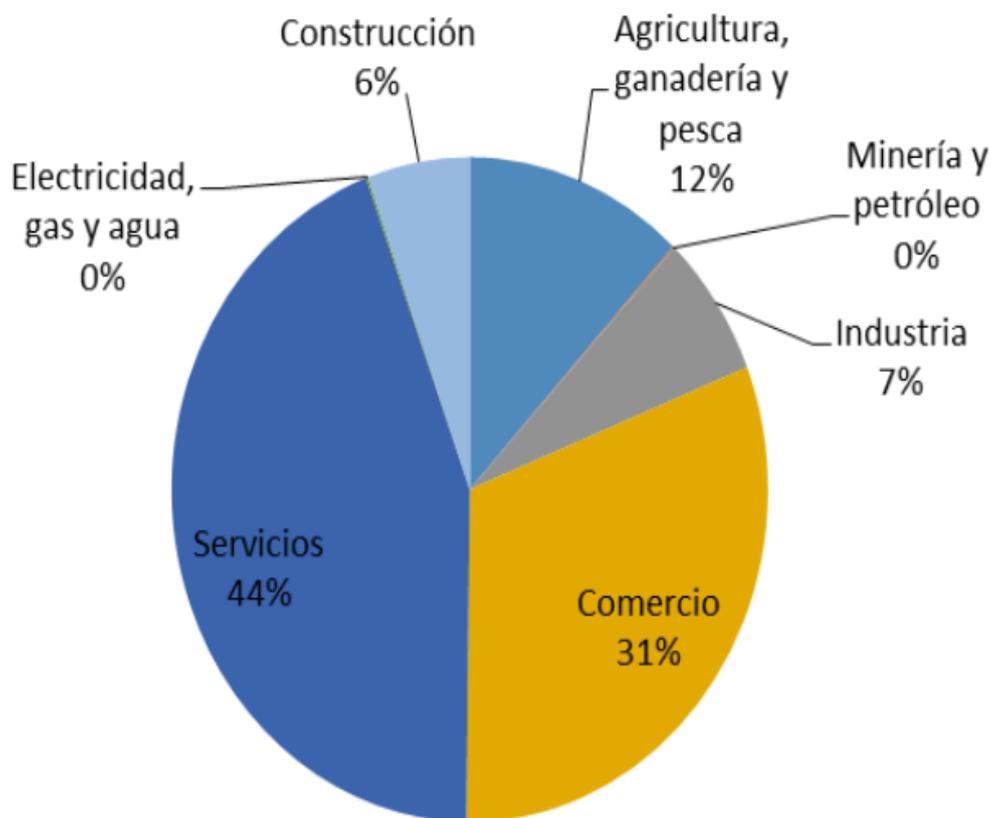
2.8. Sectores Productivos

Según un informe elaborado por la Secretaría de Mi pyme y Empleo de la provincia, el 75% de las empresas se vinculan al sector de servicios, incluyendo el comercio, que es el sector más dinámico en la provincia en los últimos 20 años.

La industria, la agricultura y ganadería concentran el 7% y 12% de las empresas, respectivamente. El sector de la construcción concentra el 6%. Los

sectores mineros y de electricidad y agua, incluyen pocas empresas pero de gran tamaño.

Empresas clasificadas según sector de actividad (2014)



Fuente: Elaboración propia en base a OEDE (Ministerio de Trabajo)

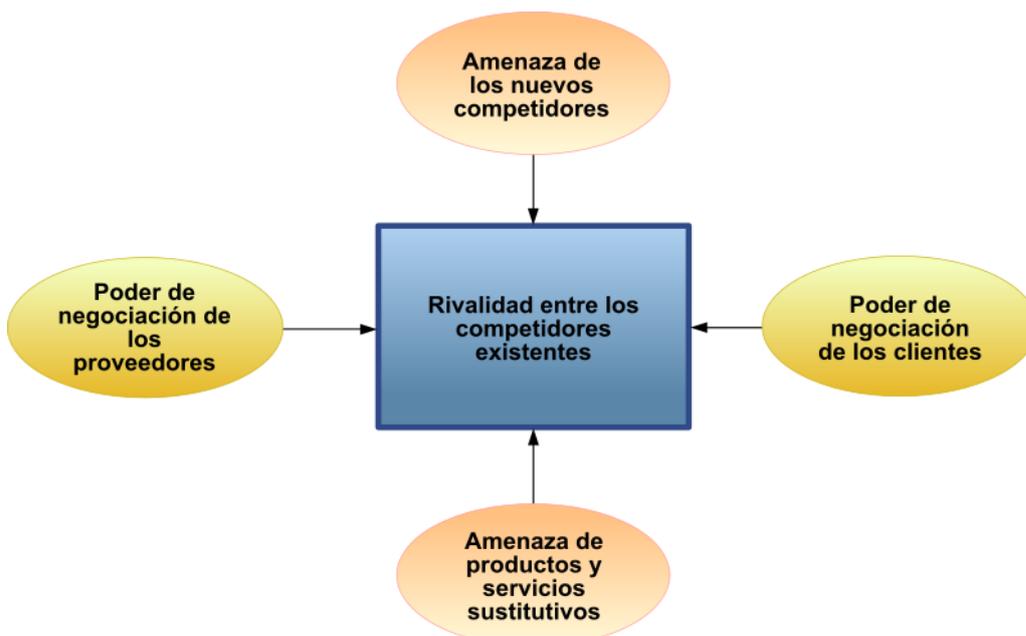
En este escenario, Tucumán es líder en exportación de manufacturas. Argentina cuenta con 4.876 empresas exportadoras de manufacturas, de las cuales un 87% son pymes. Tucumán se destaca por ser la provincia con mayor aumento en las exportaciones de sus pymes manufactureras, con un 53% en 2016.

3. RESULTADOS

3.1. Aplicando el modelo de las 5 fuerzas de Porter

A efectos de presentar los resultados, se utilizará como herramienta de análisis el modelo de análisis de sectores industriales de Michael Porter, quien propone un modelo integral para analizar un sector industrial que consiste en cinco fuerzas que, combinadas, nos permiten tener claridad acerca del sector que estamos analizando, dichas fuerzas son la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

Las cinco fuerzas de Porter proponen un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector, o bien que pretendan ingresar al mismo.

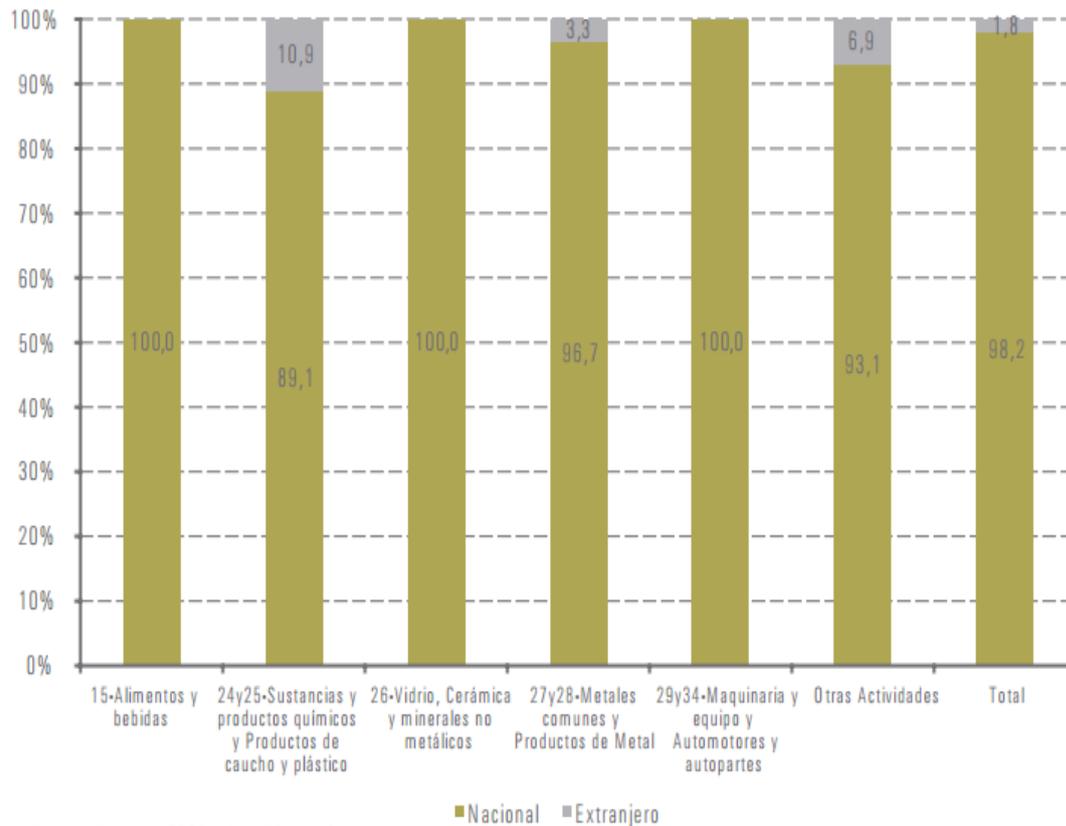


En este caso en particular tomaremos un versión adaptada del modelo de Porter, dado que no vamos a analizar un sector en particular, sino las pymes en su conjunto, por dicho motivo, solamente tomaremos 3 de las fuerzas competitivas que propone este autor, siendo las mismas: Rivalidad de los competidores existentes, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los clientes.

3.2. Rivalidad de los Competidores Pymes Tucumanos

¿Quiénes son los competidores de las Pyme tucumanas? ¿Son nacionales o extranjeros?. Si el competidor es nacional se puede esperar que la competencia transite por un plano de igualdad al menos en lo relacionado con la política macroeconómica, aunque puedan surgir diferencias de políticas provinciales que brinden facilidades impositivas y subsidios a las empresas radicadas en su territorio. En cambio, la competencia con empresas extranjeras radicadas en países con mayor estabilidad de sus reglas de juego económicas que la Argentina tienen ventajas sobre las Pyme locales. Demás está agregar que, si a éstas se le suman ventajas impositivas y arancelarias, la competencia se torna muy desigual. En el caso de las firmas tucumanas, sólo el 1,8% de las mismas tiene como principal competidor a una empresa situada en el exterior, mientras que el restante 98,2% compite con firmas ubicadas en el territorio nacional. Los rubros Sustancias y productos químicos y Productos de caucho y plástico y Metales comunes y Productos de Metal hay empresas que compiten principalmente con una firma extranjera. Mientras en el primero el porcentaje de esas empresas alcanza el 10,9%, en el segundo apenas es del 3,3%. En el resto de los sectores importantes la competencia extranjera es nula, salvo en el rubro denominado Otras actividades que incluye una variedad de empresas pertenecientes a ramas poco relevantes en la provincia.

Origen del principal competidor de las PyME industriales de la provincia.



Fuente: Encuesta 2008 a PyME industriales.
 Observatorio PyME Regional Provincia de Tucumán

Por otra parte, los empresarios locales perciben que la competencia internacional a través de los productos importados es poco significativa. Para el 91% de las Pyme industriales, las importaciones no son una amenaza para sus ventas. Seguramente esta apreciación debe estar influenciada por el tipo de cambio real relativamente alto que predominó en los últimos años y que claramente desincentiva las importaciones. Los sectores que se sienten más amenazados por la competencia internacional son Maquinarias y equipos y automotores y autopartes con un 37% de las empresas del rubro preocupadas por las importaciones y Sustancias y productos químicos y Productos de caucho y plástico con un 17,2%. En cambio, en Alimentos y bebidas las importaciones prácticamente no inquietan.

3.3. Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores constituyen un eslabón crucial en la cadena productiva. Su caracterización en cuanto a tamaño y distancia del local que provee así como la relación de poder entre las empresas resulta de mucho valor para estudiar las fortalezas y debilidades de la cadena productiva. En este sentido, el primer dato de importancia es el tipo de empresa que abastece al local industrial.

En Tucumán, el 54% del monto total de las compras se realiza en comercios mayoristas, un 27% en empresas industriales, un 15% en empresas de servicios y un 3% en empresas agropecuarias. La elevada participación de los comercios mayoristas y la relativamente baja de empresas industriales podrían estar indicando la presencia de elevados costos de transporte para abastecerse directamente de empresas industriales de otras regiones del país o del exterior.

Una explicación alternativa es que las Pyme tucumanas no tienen una escala tal que permita la compra directa en empresas industriales por lo que debe apelar a intermediarios mayoristas. Asimismo, la contribución directa de las empresas agropecuarias luce bastante escasa si se tiene en cuenta que suele describirse a la economía de Tucumán como agroindustrial.

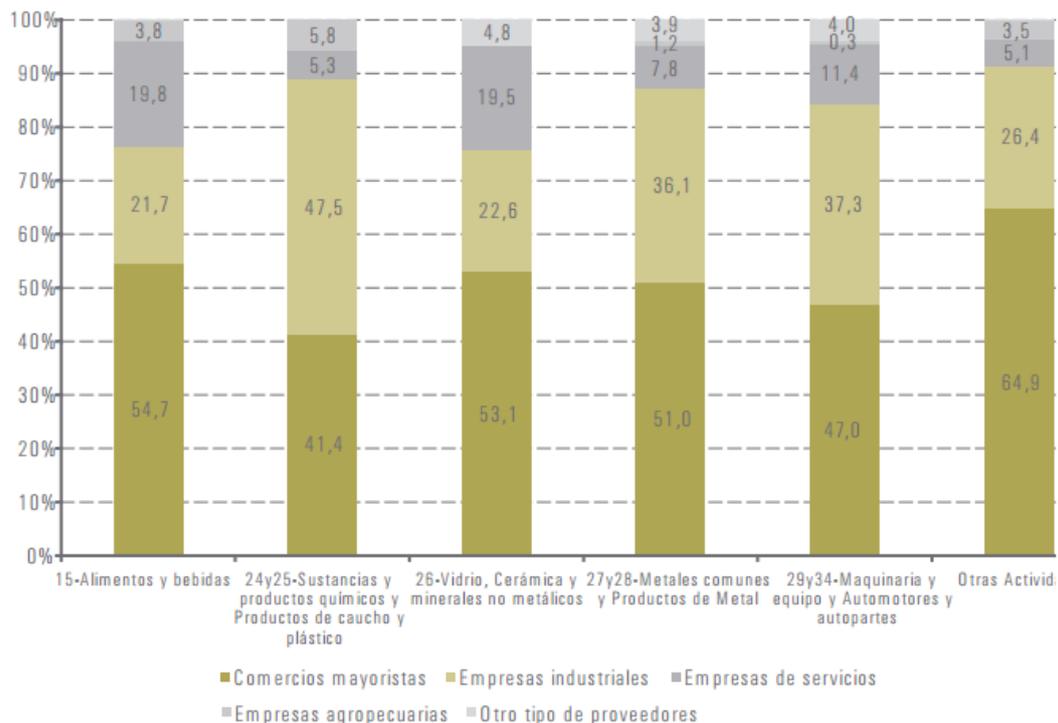
Ciertamente, los insumos agropecuarios podrían provenir de comercios mayoristas y no de las empresas agropecuarias directamente. Si se incursiona en el comportamiento por rubros, se encuentra que en ninguno de los rubros principales la participación de los comercios mayoristas en el total de compras es menor al 40%.

Alimentos y bebidas es la rama de actividad que más compra en comercios mayoristas (54,7%) y la que menos se aprovisiona en empresas industriales (21,7%). Lo inverso ocurre con Sustancias y productos químicos y Productos

de caucho y plástico que adquiere un 41,4% en comercios y un 47,5% en otras industrias.

Por su parte, Alimentos y bebidas y Vidrios, cerámicas y minerales no metálicos son las que muestran el mayor porcentaje de sus respectivas compras en empresas de servicio con el 19,8% y 19,5% respectivamente. Los insumos provenientes de empresas agropecuarias constituyen apenas el 3,7% en Alimentos y bebidas y el 5,8% en Sustancias y productos químicos y Productos de caucho y plástico.

Tipo de proveedor de las PyME de la provincia, por rama de actividad.



Fuente: Encuesta 2008 a PyME industriales.
 Observatorio PyME Regional Provincia de Tucumán

3.4. Poder de Negociación de Clientes

¿A quiénes abastecen las Pyme industriales tucumanas? ¿Venden directamente al público o, en cambio, proveen a otras firmas industriales y

comerciales? En este último caso, ¿cuáles son los rubros que más comercian con cada tipo de cliente? Por otra parte, desde una visión más estratégica interesa saber si las ventas de las Pyme industriales tucumanas están concentradas en unos pocos clientes o están diversificadas.

Conocer si el cliente principal es una empresa pequeña o de gran envergadura, o simplemente consumidores finales, puede ser de gran utilidad al momento de diseñar políticas públicas y privadas.

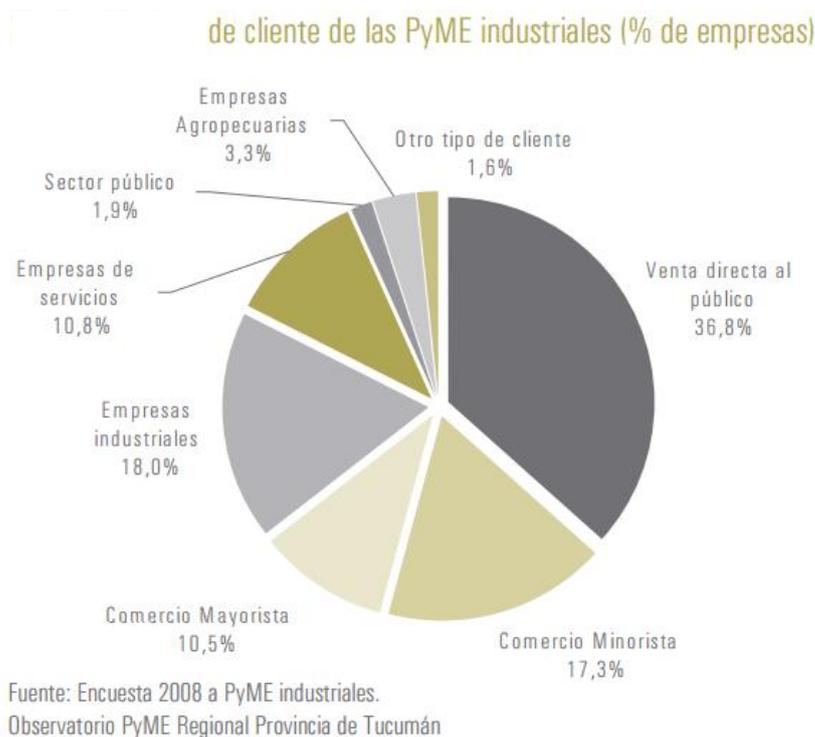
De igual modo, conocer si el cliente principal es una empresa con sede en la provincia, en otras provincias o en el exterior ayuda a delinear estrategias de consolidación y expansión. Las ventas directas al público constituyen el 37% del total. Esta es una cifra elevada, en particular si se lo compara con el porcentaje obtenido en el Conurbano Bonaerense, menos del 9%. Por otra parte, un 18% de las ventas se dirige a empresas industriales, un 17% al comercio minorista, un 11% a empresas de servicios y un 10% se destina al comercio mayorista.

Aquí también hay diferencias notables con el Conurbano de la provincia de Buenos Aires ya que en esta región casi el 40% de las ventas contribuye con el proceso productivo de otras industrias, y más del 42% se destina al comercio mayorista y minorista. Además, las empresas agropecuarias consumen un 3% de la producción de las Pyme tucumana.

Esta baja participación llama la atención dado que la provincia de Tucumán posee una importante actividad agropecuaria. Sin embargo es posible que las firmas agropecuarias se abastezcan en otras provincias con sectores agropecuarios más desarrollados y cuyos proveedores aprovechen economías de escala.

Por último, únicamente un 2% de las ventas se hacen teniendo como contraparte al sector público. Este dato también sorprende no sólo porque la

encuesta fue realizada en un período de gran expansión del gasto gubernamental, sino también porque el sector público tiene un peso relativo significativo en la provincia y a su vez Tucumán tiene predominio en el NOA, por lo que podría esperarse que las Pyme tucumanas penetren en los mercados conformados por los estados provinciales y municipales de las provincias del NOA.



El alto porcentaje de venta directa al público de las Pyme tucumanas se explica, en gran medida, por la fuerte concentración de ventas del sector Alimentos y bebidas en esta categoría: un 53% tiene ese destino.

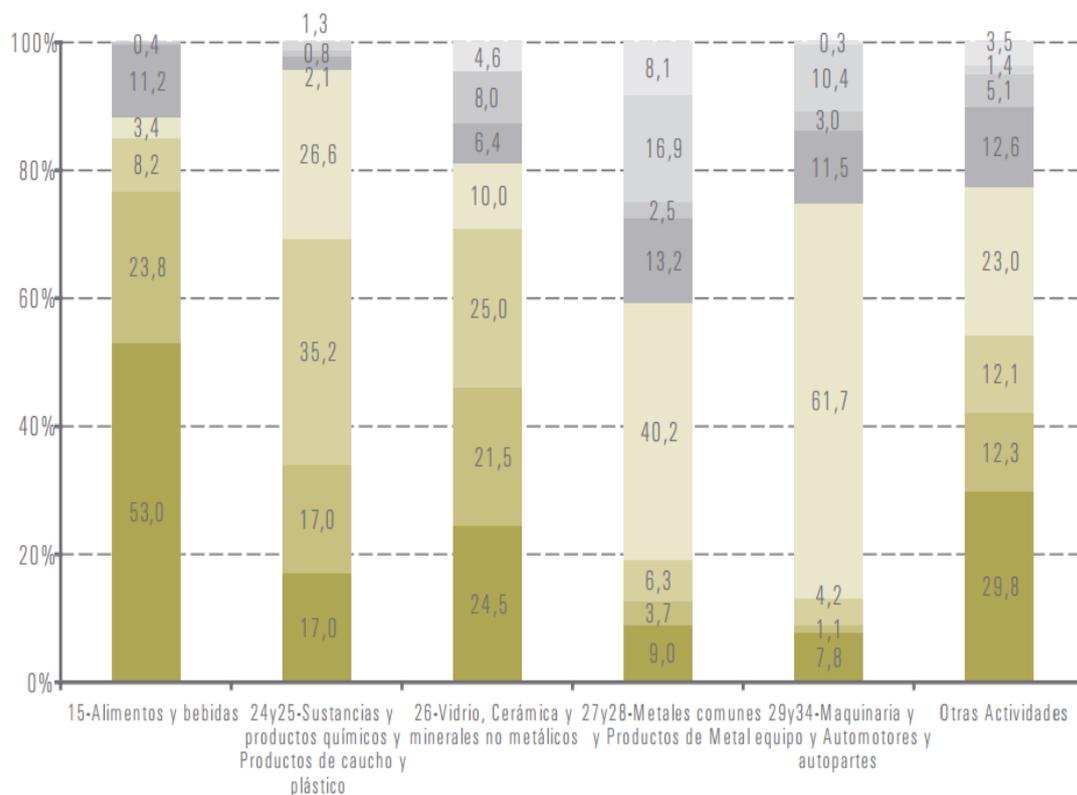
Es importante recordar que más de la mitad de las Pyme industriales de la provincia pertenece a este rubro. Alimentos y bebidas también es la rama de actividad que mayor proporción de sus ventas totales dirige al comercio minorista, un 23,8%; mientras que las empresas del rubro Sustancias y

productos químicos y Productos de caucho y plástico son las que más venden al comercio mayorista con un 35,2%.

Por otra parte, las ramas Maquinaria y equipo y Automotores y autopartes y Metales comunes y Productos de Metal abastecen primordialmente a la industria con un 61,7% y un 40,2% de sus ventas totales respectivamente.

El rubro que más comercia con el sector público (como porcentaje de sus ventas totales) es Vidrio, Cerámica y minerales no metálicos con un 8%.

Tipo de cliente de las PyME industriales, por rama de actividad



4. CONCLUSIONES

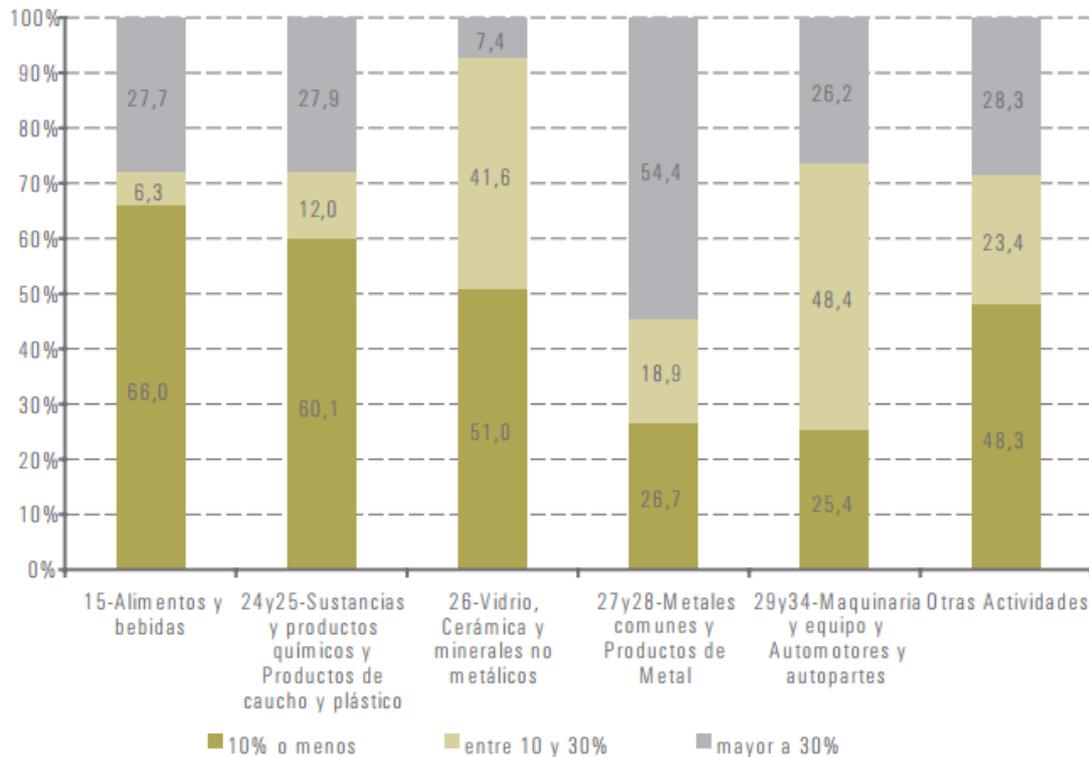
Un aspecto de singular importancia al momento de analizar la demanda que enfrentan las Pyme está relacionado con el grado de atomización de la demanda. Una clientela diversificada en un sentido sectorial como espacial morigera los shocks de demanda negativos y positivos. En una economía tan cambiante como la Argentina, la diversificación puede tomarse como una característica favorable.

Así, caídas en la demanda nacional pueden verse neutralizadas por una demanda externa vigorosa y viceversa. O, sin ir más lejos, la crisis en una región del país puede verse nivelada por el buen momento de otra región. De igual modo, el boom en un sector que compra bienes industriales puede verse compensado o potenciado por la recesión en otro sector que demanda los mismos bienes.

El 53% de las Pyme industriales vende menos de un 10% a su principal cliente lo que constituye un alto grado de diversificación. Un 14% destina entre 10 y 30% a un mismo cliente, lo que podría considerarse concentración moderada. Mientras que un tercio le vende más del 30% a su principal cliente.

Aún si este no fuese el caso, debe tenerse en cuentas que un alto nivel de concentración de ventas en un solo cliente condiciona el resultado de la Pyme al desempeño del mismo. Si se profundiza el análisis tratando de determinar cuáles son los rubros con mayor concentración de ventas en un solo cliente, se advierte que la rama de actividad Metales comunes y Productos de Metal dirige el 54% de sus ventas a un solo cliente. En los otros sectores el cliente principal es responsable del 26% al 28% de las ventas, a excepción del rubro Vidrio, Cerámica y minerales no metálicos con un escaso 7,3%.

Concentración de ventas en el cliente principal, por rama de actividad



Fuente: Encuesta 2008 a PyME industriales.
 Observatorio PyME Regional Provincia de Tucumán

Conviene aclarar que una elevada concentración de ventas en un único cliente no necesariamente significa que una empresa sea víctima de monopsonio en la práctica ya que podrían estar actuando clientes potenciales que conformen un “mercado desafiante”.

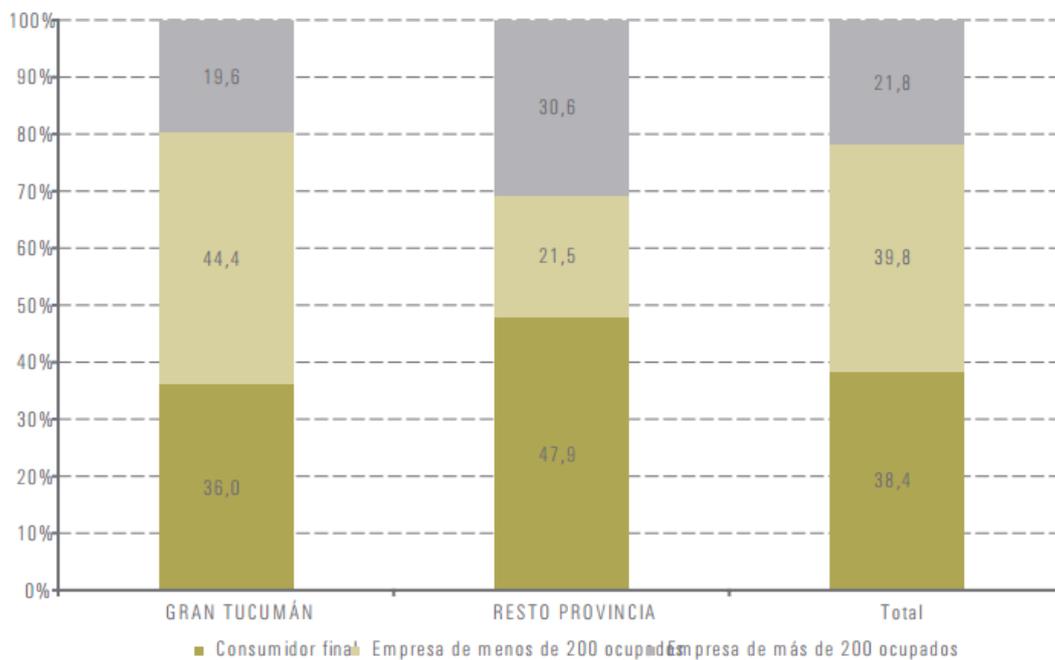
Además, la encuesta revela que en algunos casos hay un alto porcentaje de ventas a un solo cliente, pero este cliente principal podría ser distinto en cada caso convirtiéndose en clientes potenciales entre sí.

Por otra parte, es importante conocer información sobre el tamaño del cliente principal. Para el 40% de las Pyme tucumanas los clientes más importantes son empresas que tienen menos de 200 puestos de trabajo, mientras que para

el 22% son empresas de más de 200 ocupados, que podrían calificarse como grandes. Para el restante 38%, el cliente principal es el consumidor final.

En este sentido, es interesante apuntar que las industrias del interior de la provincia tienen un mayor porcentaje de venta al público que las del gran San Miguel de Tucumán (47,9% versus 36,1%).

Grafico 2.10. Concentración de ventas en el cliente principal por zona de la provincia.



Fuente: Encuesta 2008 a PyME industriales.
 Observatorio PyME Regional Provincia de Tucumán

Otro aspecto relacionado con la demanda que ayuda a trazar estrategias de crecimiento y a perfilar políticas públicas es la distancia al principal cliente de los locales industriales de las Pyme de la provincia. Por ejemplo, si los clientes que concentran un elevado porcentaje de ventas en un radio cercano a los locales industriales convendría dar prioridad al mejoramiento de la red vial secundaria que los comunica.

En cambio, si se trata de clientes fuera del país debería pensarse en políticas de estímulo que disminuyan la carga impositiva para optimar la competitividad de los productos nacionales.

Un 78% de las empresas tucumanas abastecen principalmente a un cliente que se encuentra como máximo a 20 kilómetros de distancia.

Para un 10% de las industrias su cliente más importante se encuentra entre 20 y 80 kilómetros de su local.

Sólo un 1% tiene a una empresa extranjera como su primer cliente. Basados sólo en las ventas al cliente principal, podemos concluir que las Pyme radicadas en Tucumán están mayoritariamente cercanas a la demanda, provenga ésta de otras empresas industriales, del comercio o de consumidores finales.

El análisis por rubro muestra que para el 95% de las empresas de Alimentos y bebidas el cliente principal está radicado en un radio de 20 kilómetros.

Paradójicamente, también este es el único sector que posee clientes importantes del exterior. Si bien debemos tener presente que este no es un análisis que permita determinar el grado de exposición a la competencia nacional e internacional de las Pyme provinciales, es llamativo el escaso contacto comercial directo con el exterior.

Otra característica destacable, de la relación de los locales industriales tucumanos con sus clientes principales, es que los locales relativamente pequeños, con menos de 50 empleados, tienen sus clientes más importantes en la provincia o en provincias vecinas, mientras que los demandantes principales de las firmas de mayor envergadura (50 empleados o más) se ubican en una mayor proporción fuera de la provincia.

5. BIBLIOGRAFIA

- Martínez, Victor. Administración. De lo Simple a lo Complejo. Pluma Digital Ediciones. Buenos Aires 2016.
- Kast y Rosenzweig. Administración en las organizaciones. 4ª Edición, McGraw Hill. México 1996
- Mintzberg, Henry. Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better. Berrett-Koheler Publishers Inc. San Francisco 2013.
- Lazzati, Santiago. Claves de la Decisión en la Empresa. 3º Edición. Macchi Buenos Aires 1991.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. Administración, 10ª. Edición. Pearson Pearson Educación S.A, México 2010
- Mintzberg, Henry. Directivos, no MBAs. Una visión crítica de la dirección de las empresas y la formación empresarial. Ediciones Deusto. Barcelona 2005.
- Koontz, Weihrich y Cannice. Administración. 13º Edición. McGraw Hill. México 2008.
- Porter Michael. Generic Strategics as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Perfomance. Academic of Management Journal, 1984.
- Porter Michael. Competitive Strategy Techniques for Analizing Industries and Competitors. The Free Press. New York 1980.
- Porter Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA. México 1991.
- Michael Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. New York 1985.

- Thompson y Strikland. Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía. McGraw Hill. México 1998.
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne. La Estrategia del Océano Azul. Harvard Business School Press. 2005
- Johnson Gerry y Kevan Scholes. Dirección estratégica. 5ª Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2001.
- Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership: A dynamic View. CA: Jossey-Bass. San Francisco 1992.
- Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición, Prentice Hall. México 1999.
- Goffee, Rob y Jones, Gareth. Harvard Business Review. Mayo 2013. <https://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth>
- Coleman, John. Harvard Business Review. Mayo 2013. <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
- Chatman, J.A. y Jehn, K.A. Assessing the relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How different Can you be?. Academy of Management Journal. Junio 1994.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., y Shapiro, D.L. The Future of Work Motivation Theory”. Academy of Management Review. Julio 2004.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México, 1999.
- Senge, Peter. La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2004.