

Una mirada a la gestión de las Pymes

*María Mercedes Arce*¹
Gabriela Cardona
Jorge S. Castillo
Marta Coronel
María Luz Palomares

Introducción

La 50ª Asamblea conjunta del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial informó que hay un millón de personas que viven en la miseria, 140 millones sin empleo y otros mil millones sub-empleados (Boqué, Gilli y Schulman, 1999). En este contexto preocupante las Pymes son potenciales creadoras de puestos de trabajo, de allí que sean una de las principales razones de su importancia en el mundo laboral.

Otro factor a tener en cuenta es la tendencia a la globalización económica. Los bloques de países, determinados en general por su densidad geográfica y su proximidad de status económico, buscan disminuir o eliminar las barreras aduaneras existentes, aumentar el flujo de bienes entre los integrantes del grupo y ser más competitivos a nivel mundial. Se considera que las Pymes son células que poseen la flexibilidad necesaria para adaptarse a estas nuevas situaciones, por su bajo nivel de gasto en infraestructura, su posibilidad de mas rápida apertura y reconversión y por la creatividad propia y necesaria de los empresarios que se encuentran al frente de las mismas.

¹ Docentes - investigadores de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud y Facultad de Ciencias Forestales, Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Entre las ventajas principales de este tipo de empresas con respecto a las grandes es posible resaltar dos: la inmediatez en cuanto al control total de su actividad, sumada a la eficiencia y la rápida adaptación a los cambios con que responden a un mercado donde el consumidor marca las pautas y define éxitos y fracasos. En la actualidad el hecho de ser gran empresa no asegura el mercado que debe pelearse diariamente afrontando la competitividad de los demás sean estos pequeños o grandes empresarios.

También es necesario tener en cuenta los cambios realizados en informática, las telecomunicaciones y el mercado progresivamente desregulado que han puesto al alcance de pequeñas y medianas empresas de tecnología antes reservadas a las grandes, que así gozaban de una situación privilegiada (Billene, 2003).

Lo anteriormente señalado, permite avizorar un futuro promisorio para las Pymes, que bajo condiciones favorables, pueden llegar a ser tan (o más) eficientes como las grandes empresas. La satisfacción de dichas condiciones requiere, como regla general, un tipo de inserción de las firmas en la estructura productiva que favorezca la obtención de eficiencia colectiva y, de ese modo, posibilite a las Pymes ganar competitividad. (Acs, Audretsch, Boscherini, Giba y otros, 1998)

El principal objetivo del presente trabajo consiste en investigar el posicionamiento de las Pymes en Santiago del Estero para analizar si ellas tienen reales posibilidades de supervivencia en las complejas situaciones económicas, sociales y políticas, tanto a nivel nacional como mundial.

Se podría avizorar que las Pymes tienen posibilidad de supervivencia en función de la calificación, creatividad y disciplina del empresario. Si bien pueden existir diferencias individuales, el empresario que no se actualize, por ejemplo, en técnicas de producción y mercadeo y no esté informado de las posibilidades que ofrecen ámbitos más amplios, recurriendo a sus mejores aptitudes creativas y al asesoramiento profesional indispensable, no tendrá las

mismas posibilidades de supervivencia y crecimiento que aquellos que si lo hacen.

Hacia una conceptualización de las pymes

Los parámetros para determinar qué es una Pyme son diversos y varían según los países y regiones de cada país. Distinta es la magnitud de los factores en juego, si se trata de una Pyme que actúa en el ámbito nacional, que aquella que va a actuar en un ámbito internacional (Mercosur, por ejemplo). Los dos factores principales que deben tenerse en cuenta están relacionados con la cantidad de personal empleado y con el volumen de facturación anual, sujetos a las variaciones anteriormente citadas.

A modo de ejemplo se cita la clasificación que emplea el Mercosur para definir las Pymes (Op. Cit. Boqué, Gilli y Schulman):

1. Microempresas: emplea hasta 20 personas ocupadas y factura hasta 400.000 dólares por ventas anuales.
2. Pequeña empresa: emplea hasta 100 personas y factura hasta 2.000.0000 anuales de dólares.
3. Empresa mediana: ocupa hasta 300 personas y factura hasta 10 millones de dólares anuales.

Por otro lado la reciente Ley 24467 caracteriza a las pequeñas empresas como aquéllas cuyo plantel no supere los 40 trabajadores y tenga una facturación anual inferior a ciertos montos (Op. Cit. Boqué, Gilli y Schulman).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) informa que se han encontrado más de 50 definiciones tomadas en 75 países respecto de las Pymes, siendo constantes los factores que se toman en cuenta para definirlos: cantidad de empleados y facturación anual.

Cabe acotar que en el presente trabajo la calificación de Pyme se basó solamente en la cantidad de empleados, dada la imposibilidad

de recabar datos sobre facturación y atendiendo a particularidades propias del mercado local.

El empresario pyme

Es necesario destacar el papel central que cumple el dueño o fundador de este tipo de organizaciones y cuáles son sus características fundamentales. Entre éstas se destacan, por ejemplo, la soledad a la hora de decidir, el uso de la intuición como método, la falta de herramientas técnicas y la dificultad para delegar, entre otras (Andriani, Biasca, Rodríguez, 2003).

Es difícil desligar las figuras de propietario-gerente-empresario en las Pymes ya que, en general, es el dueño el que asume la contingencia de organizar o dirigir la empresa, lo cual precisa de cualidades de liderazgo, tales como capacidad para tomar riesgos personales, creatividad para responder ante problemas del entorno e intuición que le permiten tener confianza en lo que va hacer funcionar.

82

En general, en la organización empresarial de una Pyme, las funciones suelen estar asignadas a “personas” específicas, más que a unidades organizacionales (departamentos, sectores, gerencias, etc) bien definidas. En general, es el propietario el que realiza las tareas inherentes a lo estratégico, táctico y operativo. La línea media, es decir, las personas de confianza del propietario, suelen realizar trabajos de supervisión y actividades operativas y comerciales simultáneamente. En lo operativo, los operarios suelen dedicarse exclusivamente a sus tareas rutinarias con poco grado de participación en la empresa.

Si se quiere definir características centrales de un empresario se pueden citar tres aspectos:

- El empresario como organizador de la producción: tiene a su cargo realizar el diagnóstico de la situación económica,

establecer el plan de acción, la organización administrativa y el control de la ejecución de lo planificado.

- El empresario como asumidor de riesgo: el compromiso del dueño es más profundo aún y toma mayores riesgos que el gerente de una gran empresa, que actúa bajo las directivas de un directorio o de un grupo de accionistas.
- El empresario como autoridad: usando racionalmente el poder para hacer compatibles los planes de la organización con los de los agentes que intervienen en ella.

Atendiendo a estos aspectos sería imprescindible desarrollar en los empresarios Pymes la capacidad de análisis de un plan de desarrollo, libre del apasionamiento propio del padre de la idea para poder mirar el proyecto con frialdad e imparcialidad. Es imprescindible que la planeación (si existe) salga de la mente del dueño o directivo y se difunda en todos los que componen la empresa. Realizar diagnósticos, determinar fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y desarrollar planes estratégicos coherentes con los recursos y objetivos planteados permitirá el despegue de las Pymes para convertirlas en polos de desarrollo.

Universo de análisis

El universo de análisis estuvo constituido por catorce empresas, pertenecientes al mercado comercial de la ciudad Capital de Santiago del Estero, que a juicio del investigador se consideran exitosas por su trayectoria y el prestigio alcanzado en el mercado santiagueño. El presente análisis se realizó con el propósito de efectuar un futuro contraste con los resultados encontrados en Coronel de Renolfi, Arce, 2006, en el trabajo *Cómo se gerencian las Pymes de Santiago del Estero*.

Para el relevamiento de datos se realizaron entrevistas en profundidad, indagando sobre las variables: tipo de sociedad, cantidad de empleados, estilo de planificación, organización, gestión de recursos humanos y control.

Resultado del análisis de datos

En las empresas seleccionadas se identificaron las siguientes actividades:

- Cuatro dedicadas al rubro comestibles
- Tres dedicadas al rubro indumentarias
- Dos dedicadas al rubro de librería y papelería
- Dos dedicadas al rubro de la construcción
- Las restantes dedicadas a actividades de las denominadas “polirubros”

84

Tipo de sociedad

De las empresas entrevistadas, nueve de ellas son Unipersonales lo cual representan un 64% del total de organizaciones; cuatro son SRL (29% del total) y una es SA (7%), lo que muestra la preeminencia de las sociedades unipersonales sobre los otros tipos.

Algunos de los empresarios manifestaron que: *“la preeminencia de este tipo de sociedad se basa en la ausencia de una cultura asociativa que potencie ventajas en cuanto a distintas variables como volumen de producción, tecnología, etc.”*

Sólo un 20% de los entrevistados manifestó conocer a fondo la Ley Nacional N° 19550, Ley de Sociedades, la cual tiene en cuenta las agrupaciones de colaboración y las uniones transitorias de empresas, figuras especialmente aptas para implementar la complementación de Pymes, posibilitar la reunión de empresas y empresarios individuales para el desarrollo o ejecución de una

obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera del país, estando capacitadas para realizar lo que todo ello implica.

Resaltan los entrevistados que entre los motivos de esta elección societaria también está el hecho de que es el grupo familiar el que acompaña informalmente al propietario de la empresa y la facilidad de su gestión.

Cantidad de empleados

Con relación a cantidad de empleados, de las catorce empresas seleccionadas, hay cinco empresas que tienen entre 6 a 8 empleados (un 36%) y las nueve restantes cuentan con más de 12 empleados (el 64%).

Uno de los empresarios entrevistados expresaba: *“las causas de la escasa cantidad de empleados en las organizaciones, está en relación directa con el volumen de actividad y con el riesgo que implica en Santiago del Estero incorporar más personal fundamentalmente por la incidencia del costo laboral con relación a los ingresos”*.

Otro empresario manifestaba: *“la cantidad de empleados está en relación directa con el hecho que estas empresas son familiares y que principlamente son sus miembros los que se ocupan del negocio, lo que implica que no sea necesario contratar mayor número de empleados”*.

Este tipo de empresa correspondería al primer grado de las Pymes, la microempresa, donde la mayoría se encuentra conformada por grupos familiares con las características relevantes que estos grupos tienen.

Conocimientos formales de administración

De los empresarios visitados, diez manifestaron no tener conocimientos formales de administración, lo cual constituye un

71% de los entrevistados. Por otro lado, cuatro de ellos (un 29%) tienen conocimientos básicos.

Estos resultados significan que poco o nada valoran los conocimientos en administración de empresas. Se podría inferir que estamos ante un empresario orquesta, que desarrolla actividades en las diferentes áreas, pero que no necesariamente tienen un especializado conocimiento sobre las mismas.

Consultados acerca del uso de herramientas cuantitativas para la toma de decisiones, como por ejemplo, programación lineal o modelos de inventarios, ningún empresario consignó el manejo de las mismas.

Se perciben falencias en temas financieros y económicos, lo que le obstaculiza tomar decisiones racionales en el momento oportuno.

En la mayoría de los casos no se detectó que los empresarios tuvieran un plan de negocio ni conocimientos de sistemas de costos o de manejo de personal; tampoco se reveló el uso de herramientas de marketing ni de técnicas de evaluación de riesgo, lo que constituye una fuerte debilidad.

86

Planificación y toma de decisiones

Interrogados los empresarios acerca de cómo planifican sus actividades y cómo solucionan sus problemas, nueve de ellos (64%) contestan que toman decisiones basándose en un enfoque racional, analizando y evaluando minuciosamente las opciones o alternativas antes de decidir.

Por otro lado, cinco empresarios (36%) expresaron que se muestran participativos y cautelosos a la hora de tomar decisiones, basándose fundamentalmente en la experiencia y recabando algunos datos del mercado, que a su criterio son escasos.

Con respecto a la forma de tomar decisiones, cinco empresarios (36%) toman decisiones en forma intuitiva, cinco (36%) toman decisiones en forma unilateral y cuatro de ellos (28%) se consideran arriesgados a la hora de decidir. Esto muestra una diversidad de formas que utilizan los entrevistados para tomar decisiones.

Uno de los entrevistados decía: *“la experiencia es sumamente beneficiosa a la hora de tomar decisiones”*.

Esta expresión demuestra el carácter empírico y tradicional de sus acciones. Se podría inferir que algunos empresarios desarrollan un proceso racional de toma de decisiones dando participación, desarrollando alternativas, evaluando cuali y cuantitativamente y seleccionando la que considera mejor.

Sistema de información interno para la toma de decisiones

Un 80% de los entrevistados utilizan como sistemas de información interna, la contabilidad y otros marcos financieros. Esto significa que los mismos reconocen en la contabilidad y sus estados derivados, un sistema confiable de información para tomar decisiones. El 20% restante agregan a los sistemas de información contable, sistemas de información administrativa, evaluando distintas áreas de gestión sobre todo del sector comercial. Surge del análisis, que la mayoría de los entrevistados utilizan fundamentalmente técnicas cuantitativas para la recopilación de información, sin tener en cuenta la importancia de las herramientas que analizan variables cualitativas, como técnicas de Marketing y Cuadro de Mando Integral, por ejemplo.

Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despligan los activos inmateriales de las organizaciones relacionadas con los clientes, procesos eficaces, tecnologías de la información, base de datos y también capacidades y motivaciones.

Sistema de información externo para la toma de decisiones

Interrogados acerca del uso de información del medio sobre aspectos como la competencia, los proveedores, variables políticas, legales, económicas y sociales, entre otras, surge que diez empresarios (71%) no adoptan sistemas externos de información y solo cuatro empresarios (29%) reconocen las publicaciones, revistas especializadas y páginas Web como medio de información eficaz para tomar decisiones.

Esto significa que la mayoría de los empresarios otorga escasa valoración a esta información externa, lo cual caracteriza a los números “uno” como empresarios operativos, enfocados más desde una óptica interna que proporciona una mirada incompleta al momento de decidir. Esto lleva a pensar que estos empresarios se están manejando dentro de un esquema netamente operativo y cortoplacista, mas no estratégico, para tomar decisiones.

88

La mentalidad estratégica aún no parece instalada en el empresariado santiaguense, en el marco de las pequeñas y medianas empresas. Estos deberían buscar en el mercado, oportunidades de negocio, adelantarse a posibles amenazas, avizorar cambios tecnológicos, político-legal, económicos y competitivos.

Tipos y eficacia del control

De los empresarios entrevistados, ocho (57%) consideran eficaz el control como herramienta de evaluación del negocio, y seis (43%) le dan una escasa importancia.

En cuanto a las herramientas subrayadas por siete de los ocho del primer grupo señalados anteriormente, aquéllas tienen que ver con los controles financieros y presupuestales. Esto nos lleva a pensar que reconocen la importancia del control, sobre todo de tipo cuantitativo.

La mayoría de los entrevistados remarcaba: *“el ojo del amo engorda el ganado”*.

De la mayoría de los entrevistados se deduce que prefieren un tipo de control con presencia permanente en el lugar, salvo en el caso de empresas familiares donde la confianza entre los miembros de la familia favorece la delegación, sobre todo la delegación en los hijos.

Otro grupo menor aduce contar con una persona de confianza, no familiar, en quien pueden delegar algunos aspectos de la administración.

A partir de los resultados analizados se hace necesario destacar la importancia de los sistemas de control sobre todo en las Pymes donde los recursos (hombres y dinero) son limitados. Las Pymes necesita controles tanto como la gran empresa; aunque no es necesario que dichos controles estén tan formalizados, deberían estar claramente definidos y llevarse a cabo.

En este sistema de control detectado en las Pymes analizadas, que parte principalmente de la información contable y financiera usual, queda preguntarse si son todas las técnicas disponibles que aseguran el control.

Los procedimientos normalizados se constituyen en mecanismos de control para asegurar al empresario que los asuntos de rutina serán atendidos sin necesidad de su intervención directa, a la vez proporcionarle un parámetro de referencia para efectuar su control. Por otro lado, se puede decir que sin información el control no superaría nunca el umbral de la supervisión directa. Es aquí donde se puede destacar la importancia del uso de la informática en las Pymes, también como herramienta de apoyo a los sistemas de control.

De la investigación surge que prevalece el tipo de control operativo, sobre todo en aspectos tales como facturación, IVA, stock y sueldos, que si bien su informatización asegura un control eficaz,

se deja de lado el control estratégico o posicional que relaciona la empresa con el entorno.

Período y aspecto planificado

El período preferido por los entrevistados para la planificación de las actividades es el anual. Once son los empresarios (79%) que optan por la planificación anual y eligen como aspecto principal para esta previsión, la compra de insumos y las ventas con relación al aspecto planificado. Esto demuestra que se preocupan por la planificación empresarial del ciclo operativo más que del estratégico. Al planificar para el corto plazo se dejan de lado cuestiones que podrían afectar a la empresa en un término más extenso.

El realizar diagnósticos es perfectamente aplicable en las Pymes para poder llevar a cabo un análisis del contexto que permitiría el conocimiento del entorno más inmediato: cantidad de empresas participantes del sector, tipo de tecnología utilizado, relación entre las pequeñas y medianas empresas competidoras y políticas del gobierno en relación al sector. Obtener esta información no requiere de sofisticados estudios de mercado ni es necesario abarcar el sector en todas sus variables, por lo que no resulta imposible llevarlo a cabo.

90

Modo de organizar las tareas

De los catorce empresarios entrevistados, diez (71%) organizan sus tareas por funciones. De estos últimos solamente cuatro (40%) lo hacen formalmente. De estos últimos, tres (75%) combinan este tipo de organización con otros, como por ejemplo, por turno, por cliente, por producto y combinación de ellos, según las circunstancias y objetivos.

“Cada uno sabe que es lo que le corresponde”: así justifica uno de los empresarios la falta de formalización de funciones. Por lo tanto, se percibe que no existen herramientas de formalización como

manuales, organigramas que precisen la asignación de funciones y procesos.

En el caso de los cuatro que declaran formalizar funciones, solamente cuentan con una descripción escrita de lo que consideran principales funciones tales como ventas, encargado de depósito y distribución, entre las más nombradas.

Es posible deducir que, en general, en estas Pymes no existen funciones fijas y bien delimitadas, por lo tanto la distribución de tareas se realiza espontáneamente en función de las características personales o del grado de disposición del empleado. En general, la coordinación también queda exclusivamente a cargo del empresario.

Reclutamiento del personal

En cuanto al reclutamiento de personal, siete (50%) son los entrevistados que utilizan las recomendaciones de terceros como forma más frecuente. De este total, tres empresarios (43%) manifiestan que lo combinan con entrevistas y análisis de antecedentes.

Los restantes entrevistados responden en este aspecto que al ser una pequeña empresa, toman decisiones en el momento que surge la necesidad, recurriendo a familiares, amigos, pero no a fuentes especializadas.

Evidentemente, según lo expresado por los entrevistados, esto podría constituirse en una debilidad para las Pymes ya que en la actualidad existen medios más eficaces para conseguir personal capacitado e idóneo como los registros de las universidades, los colegios profesionales, las bolsas de trabajo, las consultoras, etc.

Forma de motivar al personal

Entre los entrevistados, en un número de ocho (57%) prevalece el medio tradicional de motivar, que es el incentivo monetario como

única opción en cuatro de los casos, y combinados con otras formas como ser reuniones y reconocimiento público, los restantes cuatro.

Los seis empresarios restantes (43%) solo hicieron alusión al buen trato, ambiente cordial y sueldos dignos como elementos motivadores.

Así se expresaba un empresario respecto a este aspecto: *“formar un buen empleado que sepa hacer su tarea, que esté consustanciado con la cultura de la organización, que conozca el producto-servicio que la empresa ofrezca al mercado, lleva tiempo y mucho esfuerzo. Al mismo tiempo pagar salarios bajos y no invertir en formación y capacitación termina siendo un gasto en lugar de un ahorro. Un grupo mediocre dará resultados mediocres”*.

Los empresarios Pymes deberían tener en cuenta que, si se les brinda el espacio propicio, los empleados deben y pueden aportar su propia experiencia y sus habilidades, ideas innovadoras, sugerencias para mejorar los procedimientos, soluciones para diferentes problemas.

Dirigir un plantel productivo implica definir claramente los objetivos de la empresa que deben ser alcanzados por los empleados, contratar a las personas adecuadas, delegar eficazmente y motivar al personal para que identifique su tarea con los objetivos de la empresa.

La frase “nuestro principal activo es la gente” debe ser más que un enunciado: debe ser una realidad.

Perfil del empresario

El porcentaje de un 42%, correspondiente a seis empresarios visitados, muestra que se autotitulan como democráticos; un 22% se califica como autocrático; un 14% se define en una combinación autocrático-democrático. Por otro lado, el resto (22%) no se encuadra en ninguno de estas opciones.

Esto significa que si bien existe un porcentaje importante de empresarios con perfil democrático, también prevalece el perfil autocrático. Pareciera ser que el perfil empresarial no está totalmente definido y encuadrado en una sola línea de estilo dirigenzial.

En este sentido la conducción del personal, en cuanto función del empresario, debe aceptar los distintos puntos de vista, delegar la responsabilidad sobre determinadas decisiones, contribuir al entendimiento de los empleados, comunicar sus ideas y escuchar las de los demás, tener persuasión y paciencia y una personalidad bien equilibrada.

Reflexiones finales

Conocer cómo dirigen los empresarios sus negocios en distintos aspectos como los analizados, permite delinear un primer esbozo del perfil de los mismos.

Así es posible señalar algunos puntos sobre los que se debería poner especial énfasis en la gestión de las Pymes:

- Desde el punto de vista de la dirección, en las Pymes analizadas, las actividades están en manos de una o dos personas, sin una diferenciación demasiado clara de lo que es estratégico de lo que es operativo. Esta minoría, a su vez es la encargada de las principales decisiones de la empresa. Las decisiones más importantes son el producto, el mercado y las materias primas, siendo el horizonte sólo de corto plazo.

Por lo tanto, el enfoque que tendrían que adoptar los empresarios debería ser estratégico abarcando aspectos que no sólo tienen que ver con el ambiente interno de su empresa, sino también con el ambiente externo, con una postura

proactiva de manera de aprovechar las oportunidades y enfrentar las incertidumbres.

- Las Pymes analizadas poseen una cultura fuerte, sólida y sobre todo personalista. Sus propietarios le van imprimiendo un sello que ayuda a conformar un estilo de cultura organizacional. Se pudo notar que, en el caso de empresas que estaban incorporando a miembros de la segunda generación o profesionales, estos últimos imprimen aires nuevos en la administración de las mismas.
- En la totalidad de los casos, los empresarios mostraron ser personas emprendedoras que han tenido la habilidad necesaria para crear una empresa, y también pasar de un ramo a otro. Denotan personalidades vigorosas, independientes, con confianza en sí mismos, muy activos y, sin ánimo de ser una crítica, lo suficientemente egocentristas como para no compartir el liderazgo.

94

Aún teniendo en cuenta que la investigación fue realizada con empresarios que se consideraron exitosos en Santiago del Estero, es posible resaltar algunos problemas que deben ser tenidos en cuenta por los mismos, para el despegue de las Pymes del medio local:

- la gestión orientada a la supervivencia
- la incapacidad para posicionarse en el dominio de los mercados
- la imposibilidad de incorporar tecnología de avanzada
- la escasa importancia asignada a la comercialización
- la incapacidad de competir con el que aparece como más fuerte
- la inadecuada administración de los gastos fijos

- la falta de sistema de información
- la ausencia de un concepto de administración en la incertidumbre
- la falta de integración con las empresas del Estado y con grandes empresas
- la escasa búsqueda de ventajas competitivas
- la baja productividad de los factores de la producción, altos costos y precios altos.

Bibliografía

- Acs Zoltan, David Audretsch, Fabio Boscherini, Alan Giba y otros, 1998. Desarrollo y Gestión de PYMES: aportes para un debate necesario. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Andriani Carlos S, Rodolfo Biasca, Mauricio Rodríguez, 2003. Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Grupo Editorial Norma
- Billene Ricardo, 2003. Presupuestos y Control de Gestión para PYME. Un juego de herramientas para empresas informales en entornos económicos inestables. Editorial Errepar.
- Boqué Loreta M., Juan José Gilli, Diana Schulman, 1999. PYMES, Administrar para crecer. Fundación Universidad a Distancia "Hernandarias". Editorial Docencia.
- Coronel de Renolfi, Marta; María Mercedes Arce y otros, 2006. Investigando la gestión de las Pymes de Santiago del Estero. Una primera aproximación. Revista CIFRA. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Resumen

El análisis de los estilos de administración de los empresarios Pymes puede resultar particularmente útil para desarrollar recomendaciones a problemas que son comunes a este tipo de empresas. Las variables elegidas para la realización de este trabajo (conocimientos formales de Administración, planificación y toma de decisiones, sistemas de información interno y externo para la toma de decisiones, tipos de control, período y aspecto planificado, entre otras) pueden aproximar a delinear un estilo empresarial que se caracteriza, en general, por ser personalista, enfocado sobre todo en los aspectos operativos, aunque es posible encontrar rasgos de personas emprendedoras. Las entrevistas en profundidad fueron realizadas a un grupo de empresarios que se consideró que alcanzaron un posicionamiento exitoso en el mercado santiaguense y el objetivo de estas es analizar los factores que contribuyeron a diferenciarlos.

Abstract

The analysis of management styles of SME entrepreneurs may be particularly useful for developing recommendations to problems that are common to such companies. The variables chosen for this work (formal knowledge of administration, planning and decision making, information systems, internal and external decision making, control types, aspect scheduled period and, among others) can bring an outline business style that is characterized being personal, focused primarily on operational aspects, although it is possible to find traces of enterprising people. The in-depth interviews were conducted with a group of businessmen who were considered to have reached a successful positioning in the Santiago del Estero's market and the objective is to analyze the factors that contributed to differentiate.