

LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN COMO FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO PARA LA SUSTENTABILIDAD DE EMPRESAS INTEGRANTES DE MODELOS ASOCIATIVOS

Ariel Miropolsky, UTN – Facultad Regional Córdoba, amiropolsky@gmail.com

Roxana Manera, UTN – Facultad Regional Córdoba, roxanamanera@gmail.com

Demián Tavella, UTN – Facultad Regional Córdoba, demitavella@hotmail.com

Resumen— Hoy en día, el éxito de cualquier modelo asociativo depende, en primer lugar, de una correcta planificación, pero para poder llevar a cabo la misma también son necesarias una serie de herramientas de gestión que permitan optimizar su desarrollo y funcionamiento, encauzándolo en la dirección más adecuada.

Siendo este tipo de herramientas un factor clave para que cualquier empresa pueda hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurarle una mejor posición competitiva, el presente trabajo pretende evaluar el impacto que tienen en las empresas integrantes de un modelo asociativo, la implementación de distintas herramientas de gestión, para medir su importancia como factor crítico de éxito para su sustentabilidad, en relación a otros factores previamente contemplados en trabajos anteriores.

Para la evaluación, se tomaron en cuenta herramientas de gestión plenamente conocidas y utilizadas por las empresas como la gestión visual, la gestión integrada, six sigma, lean management, entre otras. El análisis se realizó a partir de la consideración de aspectos positivos y negativos de cada una de ellas y de los beneficios alcanzados luego de su implementación, obtenidas por contribuciones de informantes claves de las empresas relevadas para este estudio.

Del resultado de este análisis, se pudo comprobar que la utilización de herramientas de gestión constituye hoy en día un importante factor éxito para cualquier empresa del medio socio productivo y de servicios, y en particular para la sustentabilidad de aquellas que forman parte de un modelo asociativo.

Palabras clave— *factor de éxito, modelo asociativo, sustentabilidad*

1. Introducción

El asociativismo es un mecanismo que se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de recursos individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la sustentabilidad de las pequeñas y medianas empresas [1].

El movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso en los últimos años despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones ínter empresariales, con participación o no del estado en su carácter de organizador de las actividades económicas. Entre ellas podemos mencionar, relaciones de empresas con proveedores o con clientes, pequeños y medianos empresarios agrupados entre sí, alianzas comerciales transitorias, conformación de instituciones intermedias, etc. [2]

La promoción del asociacionismo en sus diferentes modalidades es una de las estrategias que llevan a cabo las empresas nucleadas en modelos asociativos, ya que aporta varios beneficios fundamentales: el acceso a recursos y/o conocimiento, la mejora de su posición en un mercado cada vez más competitivo y complejo y la generación de capital social.

Por otro lado, resulta importante mencionar que los modelos asociativos no sólo son un instrumento de desarrollo sino que actualmente a nivel mundial tienen un rol muy importante en la integración de productores en cadenas de suministro complejas a nivel tecnológico [3]. En este nuevo marco, identificar de forma precisa los factores sobre los que las empresas, y más concretamente las PyMEs, como partes de un modelo asociativo, articulan su éxito resulta trascendental para la sustentabilidad del modelo asociativo al cual pertenecen. Para ello es preciso profundizar en el estudio, para así tratar de dar respuesta a una cuestión clave: ¿cuáles son las variables de gestión o de dirección que propician el éxito o el fracaso de las empresas? De aquí surge entonces el concepto de los Factores Críticos de Éxito (FCE) [4].

Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de qué es o qué no es un FCE se basa en general en un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad [5].

A este nuevo conceptos se suman cuestiones ligadas al desarrollo del modelo asociativo, como la asistencia técnica, el fortalecimiento organizacional y el desarrollo de capacidades de los grupos asociativos. Ellas también son consideradas factores críticos de éxito necesarios para que puedan desarrollar sus actividades económicas con mayor seguridad y sean menos vulnerables a las dinámicas del mercado, al fortalecer sus relaciones con el resto de actores involucrados.

Es claro afirmar entonces que en este complejo escenario, el modelo asociativo se ha convertido hoy en día en una necesidad real y en un instrumento para mejorar los ingresos, la competitividad, la sustentabilidad y el posicionamiento de las empresas que lo integran

En referencia a ello, y debido a esta complejidad, se hace indispensable para toda empresa de cualquier tipo y tamaño, contar con un buen sistema de gestión, y las herramientas que lo soporten, que le resulte accesible y que la acompañe en su crecimiento, ya que brinda la posibilidad, entre otras, de establecer un planeamiento estratégico facilitando a los directivos de cada empresa que integra el modelo asociativo, el enfoque en lo realmente importante, con la seguridad garantizada del resto de los procesos, ya que se evita la sobrecarga de trabajos y la dificultad para acceder a la información del negocio. Si bien la primera etapa del proceso de implementación es ardua, el sistema generará en un mediano plazo, la posibilidad de

organizar estratégicamente la información y permitirá obtener mejores resultados administrativos [6].

Bajo este contexto, la búsqueda de enfoques innovadores y sustentables conlleva iniciativas de implementación de herramientas de gestión que beneficien y redunden en oportunidades de generación de ingresos sostenibles.

El presente trabajo presenta, desde un marco teórico-empírico, el análisis del impacto que tienen en las empresas integrantes de un modelo asociativo, la implementación de distintas herramientas de gestión, para medir su importancia como un factor crítico de éxito para su sustentabilidad, en relación a otros factores previamente contemplados en trabajos anteriores[4]. Por ello se centra en el modelo de empresa asociativa, profundizando en los retos y estrategias de este modelo para conseguir ser competente en el mercado y lograr rentabilidad financiera y social, focalizándose en empresas asociativas ya constituidas y ya creadas y con cierto nivel de experiencia.

2. Metodología

Considerando que el principio conceptual de FCE nace de la disciplina de la dirección estratégica y del management y que está dirigido inicialmente al ámbito de las empresas y organizaciones [7], uno de los desafíos más importantes para las empresas miembros de modelos asociativos lo constituye la identificación y determinación de los FCE concretos. En el presente trabajo la identificación y determinación de los FCE componentes un modelo asociativo se realizó aplicando una metodología que sigue un planteamiento teórico-práctico/empírico que se desarrolló en dos fases; la primera se centra en la revisión de la literatura y análisis de casos (parte teórica). De esta forma se identificaron un conjunto de FCE comunes a los modelos asociativos en general, entre los que se encuentran las herramientas de gestión, y se asoció a cada uno de ellos un conjunto de indicadores claves que permitió la medición y evaluación de cada FCE detectado.

La segunda fase consistió en la validación de los FCE identificados en la primera fase en base a los indicadores asociados a ellos por parte de informantes claves pertenecientes a empresas integrantes de modelos asociativos radicados en la Capital de la Provincia de Córdoba. Para ello se utilizó como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido a los gerentes o responsables de las empresas, es decir a aquellas personas que tienen competencias desde su desempeño laboral o formación profesional, tomándose como universo de estudio un total de 12 empresas miembro de modelos asociativos radicados en la capital cordobesa.

En el diseño del instrumento de recolección de datos, para la medición de los resultados de la investigación se aplicó una escala multidimensional utilizando información objetiva y subjetiva.

El trabajo de campo se realizó luego del envío previo de una carta de presentación del equipo de trabajo a las empresas de encuestadas, y determinación en forma conjunta del referente de cada una de ellas encargado de realizar las valoraciones, considerando que la correcta selección de los participantes constituye en gran medida la base sobre la cual se apoya el éxito o el fracaso de la aplicación de la técnica; por lo que la selección de los informantes clave es vital para el éxito de esta técnica.

Los resultados de las entrevistas mostraron un nivel de consenso destacable y una alta convergencia en las respuestas. Durante todo el proceso el anonimato entre los participantes fue asegurado.

3. Resultados y discusión

El presente trabajo se realizó en base a las opiniones y validaciones que las empresas pertenecientes a modelos asociativos tienen acerca de cada factor crítico de éxito detectado, para ello es importante recalcar que el compromiso de los participantes es el principal objetivo para la creación de un modelo asociativo. Son numerosos los beneficios que pueden derivarse de la asociatividad entre empresas, impactando en diferentes aspectos, como por ejemplo: la adquisición de mayor poder de negociación, posibilidad de generar valor añadido, accesos a economías de escalas y mercados formales, reducción de costes a través de gestiones unificadas, impulso de inversión y mayor accesibilidad a financiación, creación de capital social y desarrollo de capacidades etc.

Para este trabajo se tomó como universo de las entrevistas a 12 informantes clave pertenecientes a empresas que integran modelos asociativos radicados en la capital de la Provincia de Córdoba.

Tal y como se mencionó anteriormente, resulta de vital importancia para esta investigación los criterios de selección de los informantes claves participantes. Por tal motivo se estimó conveniente para determinar su idoneidad y conocimiento del tema, tener en consideración la formación académica de cada uno de ellos.

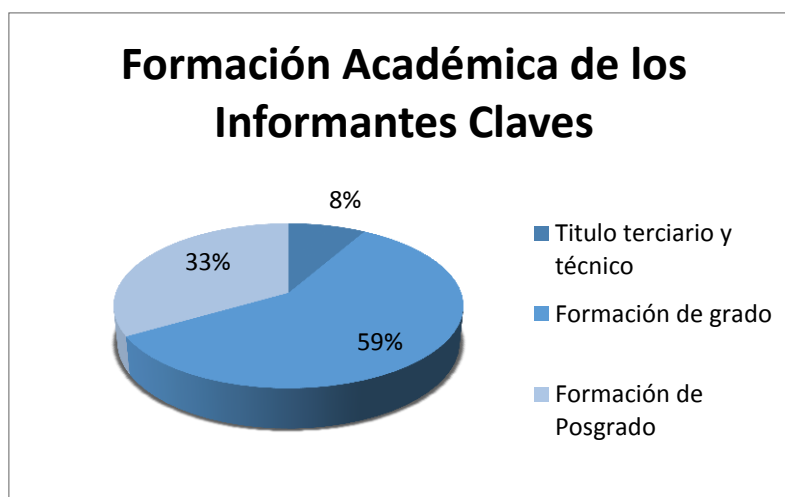


Figura 1. Grado de formación académica de los informantes clave.

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en el Figura 1, de los 12 participantes la mayoría, (7 de ellos) cuentan con formación de grado, representando el 59% del total, le siguen en orden descendente los que cuentan además con formación de Posgrado representando el 33%. En tanto que solo uno de los participantes cuenta con un título de nivel terciario.

La siguiente fase de la investigación consistió en la identificación de FCE. Cabe aclarar en esta oportunidad que en trabajos anteriores [4], se han identificado los siguientes:

Apoyo gubernamental: Este factor puede desglosarse en apoyo para la infraestructura, apoyo a la innovación y a los recursos humanos y apoyo especializado.

Capital Humano: Se puede discriminar en formación a nivel ingeniería / licenciatura y en nivel de estudios de posgrado.

Calidad en los productos y servicios: presenta como única variable la certificación en calidad con la que cuenta la empresa.

Marketing: siendo esta disciplina la responsable de estudiar el comportamiento de los mercados y de los consumidores con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y necesidades, la única variable a tomar en cuenta corresponde al porcentaje en gastos utilizados para marketing.

Innovación: como variables se pueden tomar en cuenta los presupuestos en gastos de I + D, el personal dedicado a actividades de I + D (recurso humano), y el resultado de las actividades de I + D (patentes).

A continuación se expondrán los resultados de las opiniones emitidas por los informantes clave. Cabe aclarar que para ello se le solicitó a cada participante que eligiera hasta 3 de aquellos FCE presentados que a su criterio fueran los más importantes.

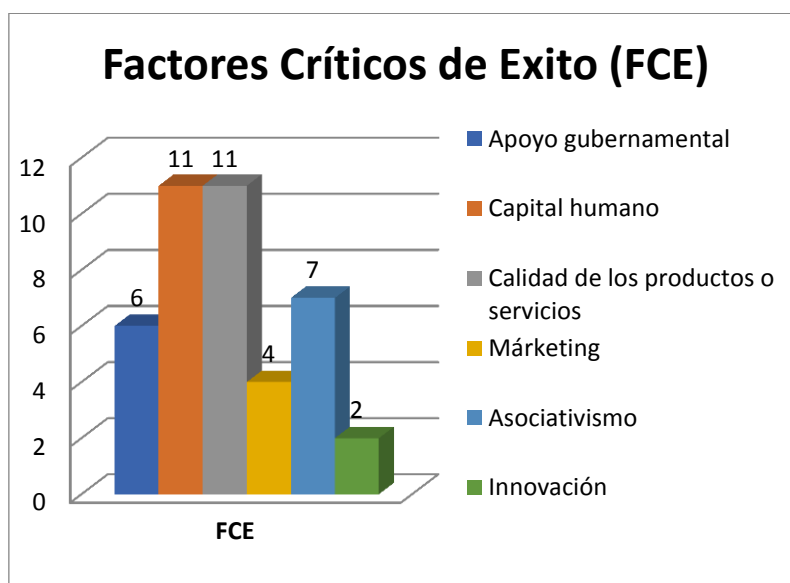


Figura 2. Factores críticos de éxito

Fuente: Elaboración propia

Tal como puede observarse en la figura 2, tanto el capital humano como la calidad en los productos y servicios fueron los dos FCE que se consideraron como los más importantes para la sustentabilidad de un modelo asociativo, representando el 27% del total cada uno, le sigue el asociativismo, con un 17%, El apoyo gubernamental con un 14%, el marketing con un 10 % y por último, con tan solo un 5% la innovación. Se infiere de estos resultados que tanto el capital humano como la calidad en los productos

y servicios se encuentran fuertemente ligados, ya que al tener mano de obra capacitada se puede apostar a ofrecer al mercado y a la demanda local una mejor calidad en sus productos

Posteriormente se indagó a los informantes claves acerca de las herramientas de gestión que aplicaban en su empresa o emprendimiento. De la información recabada se pudo observar que las que principalmente se están utilizando son: las vinculaciones a relaciones comerciales estratégicas, la gestión visual, establecimiento de la rentabilidad del producto, la gestión integral, aprovechamiento de los nichos del mercado, inversión en la cadena de valor, seis sigma, enfoque en la demanda/mercado y lean management.

Aceptando que una misma empresa puede optar por el uso de más de una de estas herramientas, se les indicó puntuar del 1 al 5 las herramientas claves relevadas, según su utilidad e importancia en una empresa.

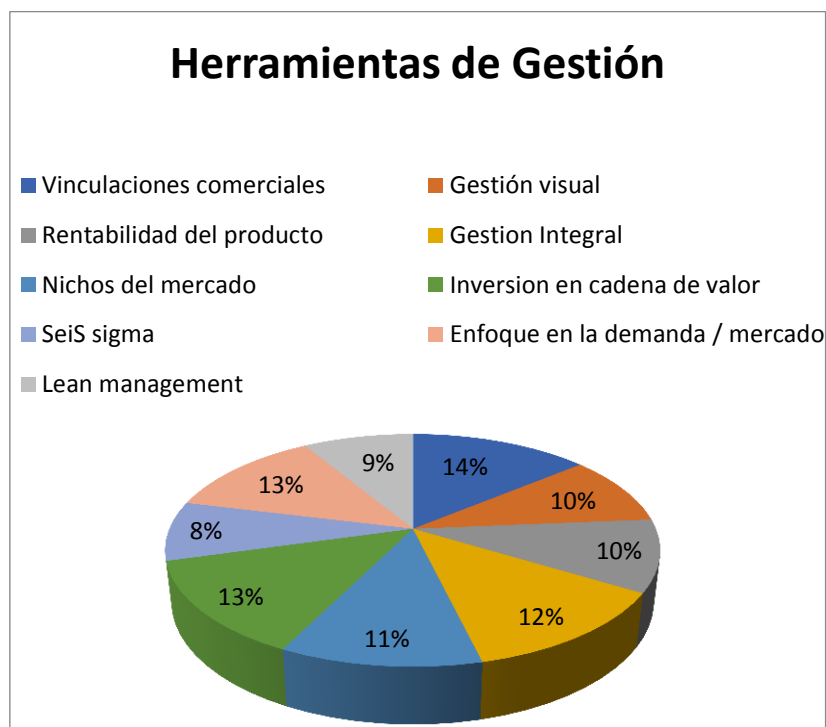


Figura 3. Herramientas de gestión

Fuente: Elaboración propia

Según los datos relevados las vinculaciones comerciales es considerada como la herramienta más importante con un 14% del total, le siguen en orden descendente el enfoque en la demanda / mercado y la inversión en la cadena de valor, con un 13% cada uno, luego la gestión integral y los nichos del mercado con un 12% y 11% respectivamente, siguiéndole en partes iguales la gestión visual y la rentabilidad del producto con un 10% cada uno, y en última instancia se encuentran lean management y seis sigma con un 9% y 8% respectivamente.

Estos resultados dan cuenta de la importancia que tienen para las empresas que se entrevistaron las vinculaciones comerciales, ya que todas forman parte de un modelo

asociativo por lo que lo perciben como un elemento significativo para su estrategia de sustentabilidad.

Por último, se indagó acerca de la valoración que tiene para los participantes de esta investigación las herramientas de gestión como FCE en comparación con los otros factores anteriormente analizados. Tal y como puede observarse en el figura 4, los dos factores que prevalecen como los más importantes siguen siendo el capital humano y la calidad en los productos y servicios, sin embargo en este caso le sigue en orden de importancia las herramientas de gestión.

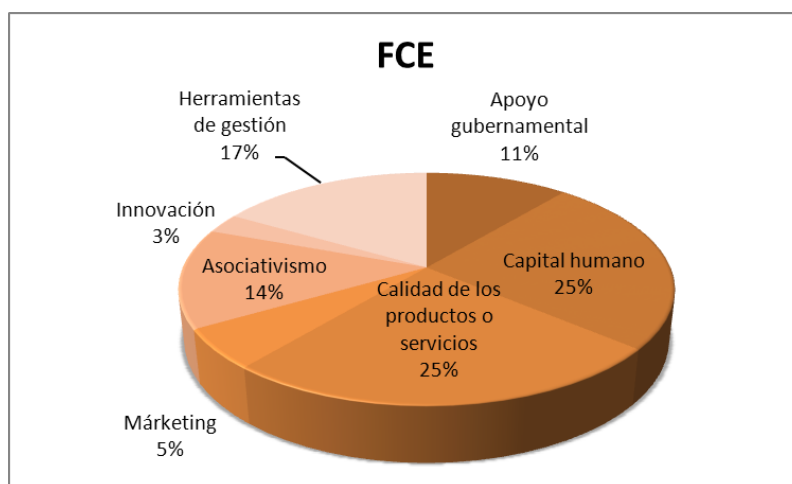


Figura 4: Factores Críticos de Éxito (Incluyendo Herramientas de Gestión)

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que las herramientas de gestión constituyen hoy en día un elemento crucial para la sustentabilidad de las empresas de un modelo asociativo, ya que optimizan su desarrollo, encauzándolo en la dirección más acertada, facilitando el control de todos los procesos y actividades de las empresas.

4. Conclusiones y recomendaciones

Las empresas encuadradas en un modelo asociativo, dependiendo de su tamaño y objetivos, requieren tener un equipo gerencial lo más profesional posible con habilidades, por un lado, para la relación con otras empresas del rubro o con proveedores y, por el otro, para establecer convenios de colaboración estratégicos con otras organizaciones y actores externos. Contar con un equipo gerencial competente con estas habilidades en un escenario competitivo es un desafío importante al que se enfrentan. Existen diferentes modalidades para la conformación del equipo gerencial de una empresa asociativa. En ocasiones son algunos de los propios socios de la asociación empresarial que se forman en aspectos de gestión; en otras se contrata a profesionales externos experto en el trabajo asociativo. También, se pueden contratar estos servicios externos a organizaciones o asesores por determinados periodos de tiempo o hacer equipos mixtos con socios de la empresa asociativa y externos.

A su vez, existen factores externos que inciden en la competitividad y éxito de estas empresas asociativas. El contar con un entorno favorable a nivel local, regional,

nacional e internacional también va a incidir directa o indirectamente por lo que la empresa debe estar informada de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno para estar en una mejor posición para hacerlas frente.

La sustentabilidad es un concepto relativo y su medición puede variar en función de las variables que se tomen como referencia. Este trabajo para evaluar la misma se apoya en el concepto de Factores Críticos de Éxito. Por lo tanto, no contempla todos los factores posibles que pueden participar en la sustentabilidad de una empresa: se concentra en los factores considerados críticos para los modelos asociativos regionales, que es en donde se ha enfocado el presente relevamiento.

Aunque los resultados estadísticos muestran sutiles diferencias en las valoraciones, lo que conforma a su vez un ranking que denota cierta preferencia o mayor peso de unos factores sobre otros, sería importante profundizar en las ponderaciones con una muestra más grande en función del impacto de cada factor en la sustentabilidad de cara a una mejor optimización en las decisiones.

El componente subjetivo está derivado de la propia metodología aplicada en la validación empírica, ya que esta técnica es de carácter cualitativo o subjetivo basada en la opinión grupal de un grupo de informantes clave. De todos modos, si se cumplen los requerimientos estimados fundamentales para la técnica –número de participantes, perfil adecuado, anonimato y participación activa–, tal como se dio en este caso, es una técnica ampliamente reconocida y aceptada en investigación social desde una óptica científica.

5. Referencias

- [1] LOZANO, M. (2010). Modelos de asociatividad: Estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. Revista Escuela de Administración de Negocios”. Bogotá. Pg. 175-178. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>
- [2] MITNIK, F. (2011). Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales. Herramientas para el desarrollo territorial. Banco Interamericano de Desarrollo. Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba. Córdoba. Argentina.
- [3] LIENDO, M. G., MARTINEZ, A. M. (2001). “Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PyMES”. Sextas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Noviembre de 2001.
- [4] MIROPOLSKY, A. TAVELLA, M, MANERA, R. (2016). “La importancia del asociativismo como factor de éxito para la sustentabilidad del desarrollo industrial regional”. III Congreso Argentino de Ingeniería – IX Congreso de Enseñanza de la Ingeniería - Resistencia 2016.
- [5] GIL, I, M., IBARRA, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. Revista Dimensión Empresarial Colombia. v. 12, n 2, p. 117-126.
- [6] MALLAR, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente V vol.13 no.1 Miguel Lanus ene./jun. 2010 *versión impresa* ISSN 1668-8708.
- [7] ALONSO FERRERAS, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 19. pp 201 -220.

Las herramientas de gestión como factor crítico de éxito para la sustentabilidad de empresas integrantes de modelos asociativos