

## TÍTULO: LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y SU APLICACIÓN EN LAS PYMES. UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LA UTILIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

Aldo Dario Montini<sup>1,2</sup>, Graciela Rosa Esquivel<sup>1</sup>, Romina Silvana Rueda Zieniewicz<sup>1,3</sup>.

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones – Campus Universitario – Posadas – Misiones.

<sup>2</sup>Ruta 12 7,5km – Universidad Nacional de Misiones – [aldomontini73@gmail.com](mailto:aldomontini73@gmail.com)

<sup>3</sup>Ruta 12 7,5km – Universidad Nacional de Misiones – [romix5438@gmail.com](mailto:romix5438@gmail.com)

### Resumen

Las PyMEs son de gran importancia en la Provincia de Misiones y en la Argentina por el aporte al crecimiento económico y social que realizan con la generación de empleo y una constante elevación de la calidad de vida de las comunidades donde se asientan. Estas Empresas logran generalmente, con baja inversión, una productividad del trabajo e ingresos superiores a los de la administración pública y el auto-empleo, lo que a su vez le permite una contribución importante en el producto global. Asimismo, demanda mano de obra con un grado mayor de calificación, siendo el giro de su actividad un motor de generación de empleo y desarrollo económico. Nos propusimos en el Proyecto “Las Pequeñas y Medianas Empresas de Misiones y sus limitaciones de desarrollo en el campo administrativo. Un análisis inclusivo para el fortalecimiento de la construcción y gestión de sus Procesos y Procedimientos”, que da origen a este trabajo, indagar sobre estas dificultades de las Pymes del Departamento Capital de la Provincia de Misiones. El desarrollo de este Proyecto posibilitó un acercamiento a estos pequeños emprendimientos acrecentando el conocimiento de su realidad como entes económicos, identificando el contexto socio-cultural, su estructura y los problemas concernientes a las ciencias administrativas, en lo que respecta a sus Procesos y Procedimientos.

**Palabras clave:** PyMEs, Administración, herramientas, Procedimientos, Procesos.

### Introducción

En los últimos años, especialmente en las dos últimas décadas (a partir del año 2001) y como consecuencia de las formas de funcionamiento del modelo económico imperante, que orientó las políticas públicas en materia económica y social, el país sufre un cambio importante, no solo desde la administración estatal que incluyen fuertes transformaciones en los emprendimientos sociales, sino también desde aquellos llevados adelante por nuevos agentes económicos, que fueron en muchos casos excluidos o descartados del sistema predominante en la década de los años 90. La desregulación del mercado de trabajo, lejos de aumentar el nivel de empleo y de resolver los problemas del mercado laboral, significó un aumento no sólo de la desocupación sino también de la precarización laboral y la informalidad. Esta situación impactó negativamente sobre los ingresos de los trabajadores generando una alta tasa de desempleo. Así este segmento paso a constituir pequeños emprendimientos económicos, caracterizados por albergar a personas desocupadas o subocupadas, que generaron y generan su propio trabajo, no porque tuvieran una idea o un fin claro para su negocio, sino por una necesidad básica de obtener una fuente de trabajo. No olvidemos que estos emprendimientos se constituyen en

modelos dinamizadores y potenciadoras del desarrollo regional, que en el caso de la Provincia de Misiones, cuenta con un largo historial en este tipo de negocios, y aún ahora en la actualidad constituyen una fuente importante de trabajo y aporte a las economías locales. No obstante su importancia, este modelo de organización económica, registra múltiples problemas:

**a- Identificación.**

Limitaciones en la definición de procesos y procedimientos Administrativos e insuficiente aplicación de Herramientas Administrativas que posibiliten una gestión más eficiente.

**b- Delimitación del Problema.**

- 1- Falta de conocimiento para la formalización y del proceso de trabajo de la organización.
- 2- Escasa identificación con el objetivo y el propósito organizacional y el planteo de la visión del negocio.
- 3- Dificultades para mantener la rentabilidad del negocio. Falta de sistematización de las actividades del emprendimiento.
- 5- Falencias en la valuación y registración de las ventas, de las materias primas.
- 6- Falta de sistematización y organización de Proveedores y segmentación de Clientes.
- 7- Desconocimiento de las características del mercado.
- 8- Imposibilidad de obtener tecnología (en algunos casos).
- 9- Acceso restringido a los programas de crédito, promoción y desarrollo del Estado.
- 10- Márgenes de rentabilidad inadecuados.
- 11- Bajo nivel de Control Interno.

**Material y Métodos**

La metodología utilizada para la recolección de datos abarco técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. De esta manera se pudo trabajar con dos modelos de ciencia, (deductiva y comprensivitas), lo que permitió el cotejo de datos para lograr una mayor veracidad y exactitud. El énfasis no obstante, esta puesto en el modelo Hipotético deductivo, básicamente por ser un método fáctico, es decir que se ocupa de los hechos que realmente acontecen; se vale de la verificación empírica poniendo a prueba la hipótesis mediante una cuidadosa contrastación por medio de la percepción

**Unidad de Análisis:**

Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia de Misiones

**Población:**

Para el presente artículo se seleccionaron 39 PyMEs de la Provincia de Misiones.

**Variables:**

Sistemas dinámicos, Procesos y Procedimientos. Estructura Organizacional de la Empresa. Sector Económico. Cultura Organizacional. Niveles de Control Interno. Competencias, asimetrías y formación de precios. Estructura Organizacional y operacional. Acceso a créditos

**Actividades realizadas.**

1. Definición del universo para relevamiento de los datos.
2. Determinación de las variables objeto de estudio.
3. Definición del Plan de trabajo. Diseño de las actividades.
4. Diagnóstico situacional y elaboración de estrategias.
5. Definición y búsqueda del material bibliográfico.
6. Definición, análisis e interpretación de las distintas teorías de aplicación para el análisis del problema y la construcción del marco teórico.
7. Diseño de los cuestionarios de Entrevistas Preliminares.

Preparación de la primera salida a campo. 8. Salida a campo. Realización de Entrevistas Preliminares. Prueba de los instrumentos y búsqueda de documentación. 9. Análisis de la Información obtenida en la actividad anterior. Registro y Síntesis de la Información. 10. Primer informe de avance. Redacción compartida

### **Técnicas de recolección de datos**

Básicamente consistirán en la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas acordes con el paradigma de ciencia seleccionado. Consistirán en:

- 1) Observación Directa.
- 2) Entrevistas.
- 3) Búsqueda de documentación, análisis de las mismas, registro y síntesis de la información.

En el contexto de esta investigación, se utilizarán entrevistas semi estructuradas; informales, no directivas, entrevista con preguntas abiertas, entrevistas con preguntas cerradas.

Las mismas se aplicarán a: Dueños de PyMes. Gerentes, encargados o referentes de las PyMEs. Empleados

### **Resultados y Discusión.**

El universo de análisis para este artículo compuesto por 39 empresas que responden a los siguientes grupos o sectores de la actividad económica de acuerdo a la siguiente distribución: a) Agropecuario 5 (14.29%), b) Forestal 2 (5.71%), c) Industrial 1 (2.86%) d) Comercio 16 (45.71%) e) Servicios 12 (34.29%)

#### 1- Competencias, asimetrías y formación de precios

Las quejas se refieren a los cambios y los incrementos excesivos en los costos y la alta competencia (sobre todo con el Paraguay) lo que impide el congelamiento de los precios. En el mismo sentido se vinculan las dificultades en la determinación del costo y la rentabilidad del producto. Entre otras cosas en la provincia de Misiones lo que dificulta a la comercialización y la formación de precios es el alto costo del transporte y las asimetrías fronterizas.

#### 2- Estructura Organizacional y operacional.

Se han detectado empresas que no cuentan con bases de proveedores y de clientes. El funcionamiento es altamente familiar y los esquemas de comunicación utilizados están atravesados por esta dinámica. Algunos integrantes de empresas entrevistadas (Aserradero el Lapacho) plantean que no tienen manuales formales, pero que los registros son asentados en un cuaderno, utilizando este sistema que en la actualidad es considerado rudimentario, inclusive utilizan un cuaderno para anotar las toneladas que ingresan y los productos que se venden, tenemos entonces que el inventario lo registran en un cuaderno. En algunos casos se designa a una persona informalmente para que asuma el rol de facilitar la comunicación.

La información contable como ya dijimos es llevada por un contador externo, es la que se le exige para algunos casos a un monotributista con empleados. En algunos casos hablan los entrevistados de superposición de tareas. Algunas empresas exponen problemas de stock. Pocas utilizan indicadores de materia prima e indicadores de productos producidos. En cuanto a cómo mantener el stock y como controlar el punto de pedido. La preocupación al realizar un inventario es que existan una diferencia, ya sea sobrantes o faltantes.

La liquidación de los haberes de los empleados en su mayoría es realizada por un sistema terciarizado y no expresan que la información contable vuelve a la empresa como parte de la estructura del sistema contable.

Si bien se pudo observar que en la mayoría de las empresas, cuentan con una cultura organizacional informal, también nos encontramos al analizar el material empírico, con algunas (muy pocas) que han evolucionado en cuanto a su estructura, y si bien a estas empresas también la manejan grupos familiares, encontramos roles y áreas más determinadas. Como por ejemplo la Empresa todo Frio, que se dedica a la producción y venta de hielo y comercialización de vinos, que refieren que entre los roles más destacados en su empresa se encuentran los de director Ejecutivo, Gerente General, Gerente de Administración y Contabilidad, de Comercialización y Logística, de Producción y Gerente de Marketing y Publicidad. En este caso afirman que existe el trabajo en equipo aunque reconocen que cada uno cumple con sus tareas específicas. La comunicación sigue siendo informal como otras ya referidas aunque en este caso se refieren a memorándums, las responsabilidades en general se distribuyen en general entre dueños y jefes como consecuencia del sistema organizacional establecido. Esta manera de distribuir y ejercer el poder tiene que ver bastante con el tamaño de la empresa, ya que cuando se trata de una empresa unipersonal y familiar, el poder sobre las decisiones las tiene el “pater familias” o el dueño

### 3- Acceso a créditos.

Los requisitos que exigen los bancos son excesivos y la tasa de interés es muy alta, pero lo que más preocupa a los pequeños empresarios es la cuestión fiscal. Muchos comercios en la Provincia de misiones se ven en la necesidad de cerrar sus puertas por la alta presión fiscal. El alto costo de los alquileres es otro problema como así también la competencia con el Paraguay como ya nos referimos anteriormente.

Así como algunas familias se asocian con otras, también tenemos empresas que se originan como unipersonales (Empresa Aserradero S...) y luego se van incorporando los hijos.

### 4- Controles que se realizan

En general se controlan ingresos y egresos de empleados, control de calidad de la materia prima, y producto terminado, control de stock.

En cuanto a los indicadores, las más complejas en su organización cuentan con indicadores de desempeño, de asistencia, de cumplimiento de tareas asignadas, de volumen de producción y de volumen de ventas.

### 5- Presión Fiscal

El gran problema u obstáculo planteado para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y para la construcción de una mirada optimista al futuro de las mismas, lo constituye según las expresiones de los entrevistados, la presión fiscal, tanto las que provienen de los ámbitos nacionales como los provinciales. Debemos tener en cuenta que en la Provincia de Misiones se pagan impuestos tales como Ingresos Brutos, que en muchos casos sufren la retención anticipada al realizar operaciones o al ingresar mercadería en transporte a la provincia.

### 6- Organización y Estructura.

En general no cuentan con los debidos manuales de misiones y funciones ni con un adecuado organigrama, siendo estos procesos completamente informales.

Los dueños de las PYME no consideran demasiado necesarias la capacitación y actualización de sus empleados.

### 7- Tipos de comunicación en la Empresa

Los tipos de comunicación que se han detectado en las empresas estudiadas son las siguientes: el 37% expresa que la comunicación es realizada en forma verbal, seguido de otros medios de comunicación en un 22,86% como ser por medios informáticos informales o personas intermediarias, seguido de un 17,14% que

expresa que la comunicación es escrita y en parte oral y un 14,29% responde que es solamente escrita.

#### 8- Clima Organizacional

Con referencia al clima organizacional expresaron que es bueno el 40%, muy bueno 14.29%, optimo el 8,57% y regular el 28,57%

### Conclusiones

En cuanto a las Pequeñas y Medianas Empresas del territorio Misionero, a pesar de que nuevos aires relacionados a un economía social, sostienen en pie a estos pequeños negocios, no se visualiza, en la mayoría de los casos entrevistados, una buena organización interna, ya que se continua con algunas viejas prácticas que impiden la construcción de una estructura eficiente. En la mayoría de los casos las formas de comunicación instalada responden a la del buen empleado y la forma que revisten es la oral e informal. Se pudo observar en el material empírico obtenido la ausencia, por ejemplo de un manual de misiones y funciones. De cualquier manera no dejan de estar presentes en algunas historias recolectadas “el cuidado del interés general y cumplimiento de los objetivos”. Carecen de esta herramienta como así también de objetivos redactados y en la mayoría de los casos desconocen la existencia de un organigrama. Sí, se cuenta en muchas de ellas ya en el aquí y ahora con sistemas informáticos: por ejemplo en el área de compras y comercialización (se remiten a mencionar el sistema tango entre otros). Algunas manifiestan poseer estándares de cumplimientos.

Con respecto a los controles cuentan con auditoria externa e interna o métodos semejantes. Es recurrente la referencia a contadores externos a la Empresa, los profesionales son consultados en forma independiente en sus respectivos estudios u oficinas, y la documentación les es proporcionada por los dueños de los establecimientos, no teniendo ningún vínculo dependiente. Las decisiones, por otro lado las toma el dueño, son unipersonales. En estas Pequeñas y Medianas Empresas en la Provincia cualquier cambio y/o introducción de nuevos componentes tienen que ver exclusivamente con la injerencia del Dueño, que en la mayoría de las veces son sin consultas.

La comunicación sigue siendo en las entrevistas analizadas todo un problema, en muchas situaciones la comunicación se realiza a través de una reunión o un encuentro, lo que posibilita la rendición de cuentas de lo ocurrido en la semana. Con respecto a los problemas que surgen en el clima organizacional, se relacionan reiterativamente a la emergencia de conflictos en torno a la convivencia. Habíamos expresado que en cuanto al sistema de información contable, sobre todo las microempresas, no cuentan con un sistema de información interno, por lo tanto apelan a la contratación de profesionales externos, a quienes entregan la documentación, como por ejemplo facturas, entre otras.