

La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las PYMES

Miguel A. Palomo González
Facultad de Ciencias Químicas, UANL
mpalomo@fcq.uanl.mx

RESUMEN

En este artículo se analizan los factores internos de las Pequeñas y Medianas empresas, PYMES, del sector manufactura, con el enfoque hacia la gestión del proceso operativo, el cual es determinante en la competitividad de las empresas. Los principales problemas de las PYMES en Monterrey, México son: una integración pobre de los conceptos de gestión; la falta de una visión estratégica en el negocio; un dominio parcial de la gestión de su proceso operativo y, dentro de sus procesos críticos, la falta de interés por un liderazgo en tecnología de proceso/producto.

PALABRAS CLAVE

Competitividad, empresas medianas, empresas pequeñas, gestión, procesos, PYMES.

ABSTRACT

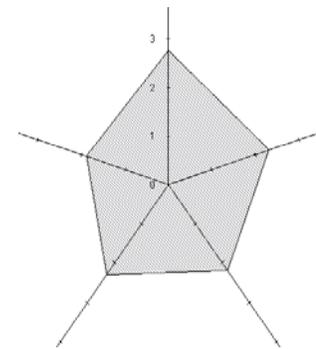
This paper analyses the internal factors of Small and Medium Size Enterprises, SMSE's, of the manufacturing sector focused towards the management of the operative process, which is determinant on the company competitiveness. The main problems of SMSE's in Monterrey, Mexico are: poor integration in management concepts, lack of business strategic vision, a partial domain of the management and the operative process, and within the critical process, the lack of interest for leadership and process/product technology.

KEYWORDS

Competitiveness, management, medium companies, SMSE, small companies, process.

INTRODUCCIÓN

Las publicaciones sobre la problemática de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en comparación a las grandes, son escasas y el enfoque se limita a la propuesta de soluciones para los “problemas externos” a la empresa, por ejemplo mediante programas de apoyo a la industria, o a simples especulaciones empíricas sobre sus “problemas internos” de gestión; en ambos casos sin la validación cuantitativa o estadística.¹ Por otro lado, se generalizan los resultados de los reportes sobre las PYMES, sin tomar en cuenta la cultura empresarial, dependiendo de los polos de desarrollo por zona geográfica, y sin delimitar



los problemas a su contexto socio-económico, por ejemplo: zona de explotación de recursos naturales, agropecuaria, manufacturas, o turismo.

Este estudio se enfoca al análisis de los “problemas internos” que determinan el crecimiento y desarrollo de las PYMES del sector manufactura, en la zona Metropolitana de la ciudad de Monterrey (ZMM).

Una pregunta inicial es: ¿Qué tan buena es la gestión en las PYMES? Y la tendencia sería responder que depende del nivel de profesionalización o integración de los temas de gestión en las empresas. Sin embargo las primeras observaciones que se extraen de la literatura² son en el sentido de que no hay diferencia en la integración de los temas de gestión en las PYMES. En ambos casos, pequeña y mediana, el nivel de integración equivale a un 46% (igual a 2.3 en una escala de 1 a 5, donde 1 equivale a un nivel mínimo y 5 a un nivel máximo de integración), lejos del nivel ideal del 100%, pudiéndose decir que el desconocimiento o falta de integración de los temas de gestión es una limitante para su crecimiento.²

Cuando se analiza el nivel de dominio de la gestión de procesos del negocio (empirismo, documentación, sistema de información, sistema de decisión y proceso de planeación) se encuentra que sí hay diferencia: en el caso de la mediana empresa el sistema de información es el más alto con un 30.6% de nivel de dominio (=1.53), mientras que en la pequeña existe más empirismo con un 35.4% de nivel de dominio (=1.77). Algo importante es que en las empresas pequeña y mediana el dominio es pobre, ya que los sistemas de documentación e información se sitúan por debajo de un 32% del nivel de dominio (=1.6) y en el caso del sistema de decisión y del proceso de planeación, la integración es prácticamente nula. Lo anterior indica que los principales problemas internos que limitan el desarrollo de las PYMES, se caracterizan por la falta de dominio de la gestión de sus procesos y una falta de visión a largo plazo en el negocio.

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO DE LAS PYMES

Los análisis anteriores se pueden asociar al estudio del dominio de las funciones de gestión en las PYMES. Mientras que ahora, con la gestión de

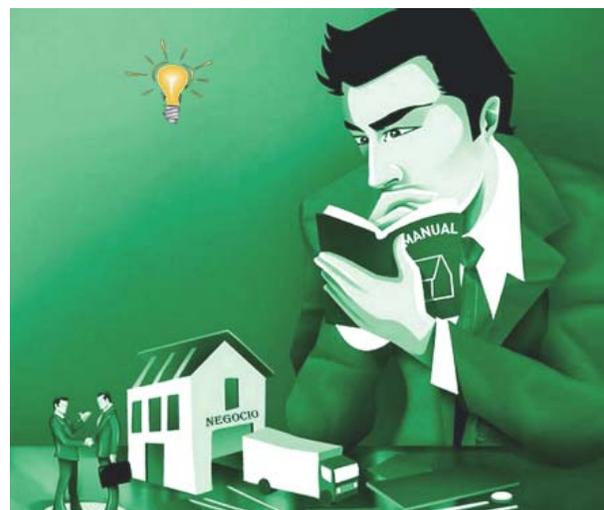
procesos, la idea es analizar y tratar de contestar ¿qué tan competitivas son las PYMES?

En una encuesta realizada a los ejecutivos de empresas, para conocer las estrategias sobre cómo reforzar la posición competitiva de sus empresas. La mayoría de ellos le dan más importancia a los “enfoques internos” del negocio, formados por el triángulo calidad-productividad-innovación, más que a los “enfoques externos” de política industrial.³

El estudio deja claro que la respuesta a la competitividad de las empresas es responsabilidad de los ejecutivos de las mismas, los cuales deben encontrar soluciones a los problemas que están bajo su control. El estudio refleja el interés sobre los aspectos estratégicos dentro de las empresas, considerándose una muestra de 601, dentro de las cuales se incluyeron 298 empresas grandes y 303 pequeñas y medianas.

Por otra parte, en la literatura con enfoque hacia la gestión de procesos, se encuentra que los objetivos de la re-ingeniería de procesos y el *benchmarking* son: costo, calidad, servicio y velocidad de respuesta.^{4, 5} Una gestión de procesos exitosa tiende a estandarizar las actividades, las que se vuelven prácticas exitosas, que impactan en la competitividad del negocio a nivel de calidad, productividad, liderazgo en costos y tiempos de entrega.

De una manera más específica, la gestión de procesos del negocio tiene entre sus objetivos la evaluación de sus procesos para proporcionar una plataforma para la mejora, con beneficios tales como:



- Reforzar los estándares, políticas y procedimientos de trabajo.
- Monitorear la situación de los procesos con relación a los estándares, políticas y procedimientos.
- Automatizar las actividades y eliminar las actividades redundantes.
- Automatizar los procesos para facilitar su operación y los cambios.
- Aumentar la productividad por el análisis de costos y el tiempo que se consume durante las actividades del proceso.
- Reaccionar rápido a los cambios del mercado.
- Lograr objetivos estratégicos.

Esta plataforma debe llevar a: reducir el tiempo de salida al mercado, mejorar el ingreso, bajar costos, y lograr una ventaja competitiva del negocio.⁶

De una manera más específica, la evaluación de la gestión de procesos tiene como fin medir y evaluar los procesos del negocio y, al mismo tiempo, se deben definir los indicadores de medición apropiados. Los indicadores de medición deben permitir a la organización entender su desempeño operativo, con relación a comparaciones en la industria, y evaluar su evolución. Es importante alinear los indicadores de medición a la mejora de los procesos, con el fin de identificar los factores internos como: prácticas de gestión, sistemas y estructura de la organización, que son responsables de las limitantes en el desempeño.

La mayoría de las mediciones de interés ocurren a nivel del proceso operativo, puesto que ahí es donde ocurre la transformación de los insumos (aplicación de recursos) a resultados (bienes y servicios). Las cuatro principales categorías de indicadores de medición, para evaluar el desempeño del negocio a nivel del proceso operativo, son:

1. Efectividad en costo.
2. Productividad del personal.
3. Eficiencia del proceso.
4. Tiempo del ciclo.

Los indicadores de efectividad en costo nos dicen que tan bien gestiona la compañía el costo operativo. Los indicadores de productividad del personal miden cuánto se genera de resultados por hora pagada por empleado. Los indicadores

de eficiencia del proceso nos indican que tan bien, los procedimientos y sistemas, están soportando la operación. Los indicadores del tiempo del ciclo miden la duración de la actividad completa, incluye el tiempo de procesamiento y el tiempo para resolver los problemas del cliente.

Estas categorías constituyen una familia estructurada de indicadores y permite una evaluación bastante completa de la gestión del proceso operativo del negocio.⁷

PARAMETRIZACIÓN DE LOS FACTORES PARA EL ANÁLISIS

Para el análisis de los factores de competitividad, en las PYMES, se parte de la premisa de que existe interés en la medición y mejora de la gestión de procesos, siendo el candidato principal la gestión del proceso operativo. Se desea identificar las diferencias en su desempeño, identificar las mejores prácticas e implantar la mejora de procesos en el negocio.

Se debe evitar atribuir los problemas de competitividad de las PYMES a factores de tipo externo, sabiendo que la integración de conceptos de gestión es parcial en las PYMES, y que usualmente limita la visión en el negocio al corto plazo.

Para calificar el nivel de dominio/desempeño del proceso operativo del negocio, se toman en cuenta los siguientes aspectos:⁸

1. Empirismo: la actividad se realiza en base a la experiencia.
2. Documentación: la actividad se documenta.
3. Sistemas de información: se realiza sistemáticamente la medición y control de los puntos críticos de la actividad.
4. Sistemas de decisión: hay análisis, seguimiento y comparaciones de la actividad.
5. Proceso de planeación: la planeación y programas de las actividades se realizan sistemáticamente.

Las categorías de factores y las variables, que tienen impacto en el desempeño competitivo del proceso operativo, se definieron tratando de cubrir los conceptos que se mencionan en la literatura² (calidad, productividad, innovación, precio/costo, servicio al cliente, velocidad de respuesta, y eficiencia del proceso), quedando de la siguiente manera:

- Liderazgo en precio/costo (6 variables).
- Flexibilidad en el proceso operativo (8 variables).
- Calidad en proceso operativo (6 variables).
- Tiempos de entrega (5 variables).
- Liderazgo en tecnología de proceso/producto (6 variables).

Así las condiciones de la dinámica competitiva de los negocios son:

- Un buen sistema de calidad que refleje un menor desperdicio en proceso y una mayor aceptación del producto por el cliente, lo cual implica pasar de la inspección visual hasta el control estadístico del proceso.
- Un costo y precio competitivo como resultantes de la productividad, por medio de una mejor utilización de los activos de la empresa y la incorporación de mejoras incrementales en la elaboración el producto y en el proceso de producción en sí.
- La flexibilidad en el proceso para amortiguar los cambios repentinos en la demanda y en los requisitos del cliente, ya que afectan el programa de producción. Un sistema flexible permite tener mayor oferta de productos y servir un mayor número de clientes.

A su vez la calidad, productividad y flexibilidad en el proceso permite un tiempo de entrega apropiado al cliente, pudiendose lograr hasta un sistema del tipo “justo a tiempo”.

El liderazgo en tecnología de procesos es la resultante de la incorporación de las mejoras incrementales (propias de la empresa) generadas por el desarrollo tecnológico. Implica la actualización constante de la tecnología de materiales, de equipos, de nuevos productos y procesos, con impacto en calidad, costo/precio, flexibilidad, tiempos de entrega y, finalmente, una mejora en la competitividad del negocio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La figura 1 presenta los valores de desempeño del proceso operativo de las PYMES en la zona metropolitana de Monterrey, México. Se observa que la mediana empresa tiene una marcada diferencia

(52% =2.60 en promedio) con relación a la pequeña (45.6% =2.28 en promedio).

En ambos casos el factor calidad en el proceso registra la puntuación más alta, con relación a los otros factores.

Para la mediana empresa el liderazgo en precio está en segundo lugar, seguido por el tiempo de entrega y la flexibilidad en el proceso en el tercer lugar. Para la pequeña el liderazgo en precio y el tiempo de entrega aparecen en segundo lugar, mientras que la flexibilidad en el proceso aparecen en tercer lugar.

En ambos casos, el dominio de la gestión del proceso de liderazgo en tecnología de proceso/producto se presenta como la menor puntuación, pero en el caso de la pequeña empresa presenta un rezago más evidente (37.4% =1.87) Con relación al conjunto de factores.

Las gráficas 2, 3 y 4 ilustran el desarrollo y la tendencia de la gestión del proceso operativo, donde se ve que, en el caso de la pequeña empresa, el

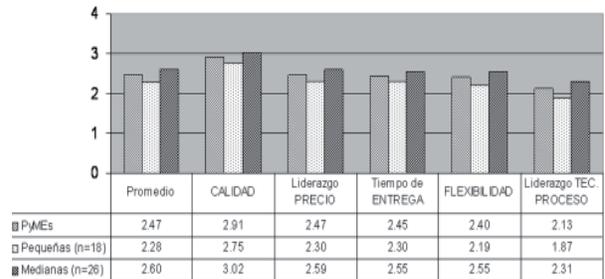


Fig. 1. PYMES ZMM: Sector manufactura. Desempeño competitivo del proceso de operación.

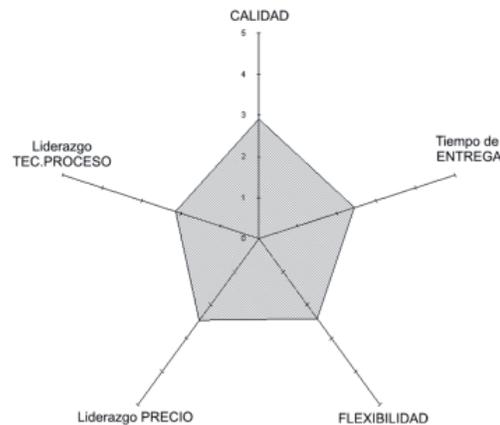


Fig. 2. PYMES ZMM Sector manufacturas (n=44). Nivel de desempeño competitivo del proceso operativo

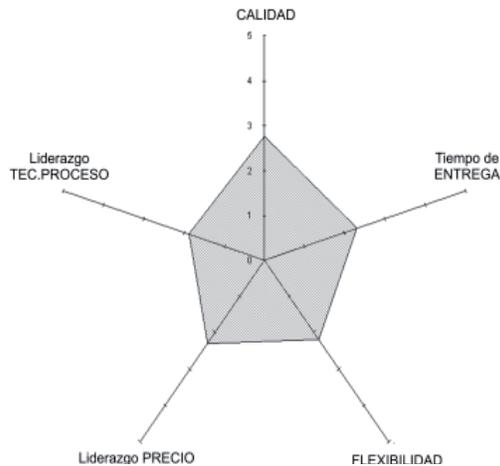


Fig. 3. Pequeñas empresas ZMM: Sector manufacturas (n=10). Nivel de desempeño competitivo del proceso operativo

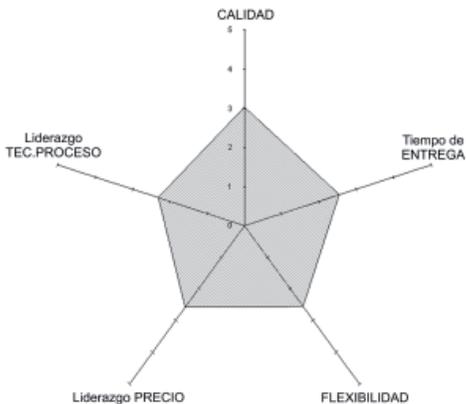


Fig. 4. Medianas empresas ZMM: Sector manufacturas (n=26). Nivel de desempeño competitivo del proceso operativo.

liderazgo en tecnología de proceso registra la menor puntuación.

Para complementar nuestras observaciones, se listan en la tabla I una serie de resultados extraídos de un estudio realizado por el CIPI.⁹

CONCLUSIONES

En un primer enfoque se encuentra que los dos tipos de empresa se administran y limitan su crecimiento en forma similar, y que la integración de los temas de gestión presenta un nivel del 46%; lo cual indica que, en ambos casos, su visión del mercado es limitada y sus acciones son de corto plazo.

Tabla I. Datos obtenidos por el CIPI.⁹

1 de cada 6 empresas capacita su personal en aspectos de organización.
1 de cada 4 empresas tiene Control Estadístico de Proceso.
1 de cada 10 empresas tiene Justo a Tiempo.
1 de cada 4 empresas consideran que el precio de los competidores es inferior al de la empresa.
1 de cada 23 empresas tiene maquinaria de punta.
1 de cada 5 empresas considera como fuente de información a su personal interno
1 de cada 9 empresas considera como fuente de información a la consultoría.
1 de cada 17 empresas considera que la tecnología de los competidores es inferior a la de la empresa.
1 de cada 3 empresas tiene licencias tecnológicas o patentes.
1 de cada 3 empresas sondea las preferencias del cliente.
1 de cada 3 empresas tiene estrategias de diversificación y de nuevos mercados.

En un segundo enfoque, sobre el dominio de su gestión de procesos, se encontró que sí hay una diferencia entre pequeñas y medianas; en las pequeñas empresas el empirismo es superior a los otros niveles de gestión de procesos y, en el caso de la mediana, el sistema de información es el más alto; sin embargo, en ambos casos, pequeñas y medianas, el sistema de decisión y el proceso de planeación se muestran casi nulos o nulos. Además, ambos tipos de empresas muestran un nivel de dominio pobre de la gestión de procesos (inferior al 32%) apoyando los análisis previos.^{1 y 2}

En un tercer enfoque, para identificar la problemática de las PYMES, se midió el dominio/ desempeño competitivo de su proceso operativo, independientemente del nivel de dominio de la gestión de procesos en la empresa. De una manera global, la mediana empresa domina mejor la gestión de su proceso operativo, con relación a la pequeña y, en consecuencia, se puede decir que la mediana empresa es más competitiva, sin embargo su característica, en el sector manufactura, es que su nivel de dominio/desempeño del 52% apenas

rebasa el 50% del ideal en gestión del proceso operativo.

En ambas empresas la prioridad es la gestión del proceso de calidad, pero en el caso de la mediana empresa su nivel de dominio es mayor, ligeramente arriba del 60%, mientras que en la pequeña es de un 55%.

La empresa mediana domina al mismo nivel la gestión de sus procesos de liderazgo en precio, tiempo de entrega y flexibilidad en el proceso, es decir alrededor del 50%. En el caso de la pequeña empresa los niveles de dominio son: en los procesos de tiempo de entrega de 46.0%, en liderazgo en precio de 45.6%, y en flexibilidad en el proceso de 43.5%.

La falta de profesionalización de las PYMES las lleva a trabajar a prueba y error, sin buscar la estandarización de las actividades y la integración de las mejores prácticas. Esto impacta negativamente en el desarrollo de la visión a largo plazo, en el dominio de la gestión de los procesos y en la competitividad del negocio.

COMENTARIO FINAL

En la medida en que se dificulte el acceso a los mercados y disminuya la rentabilidad del negocio, por un mayor número de competidores y por empresas más competitivas, se espera que los ejecutivos de las PYMES reaccionen e implementen los programas para dominar la gestión de su proceso operativo en su conjunto, sin olvidar el liderazgo en tecnologías de proceso/producto, que incluye el desarrollo de tecnología propia y la mejora continua en el negocio.

Nota técnica sobre el análisis de datos

El estudio comprende una muestra de 44 empresas manufactureras de la zona metropolitana de la ciudad de Monterrey (México). En el caso de la gestión del proceso operativo, se definieron 5 factores y cada uno se compone de 5-8 variables, las cuales se midieron en 5 niveles de dominio. En total se procesaron 1,390 datos aproximadamente. Los datos se normalizaron para analizarlos en base a las siguientes técnicas: frecuencias, frecuencias ponderadas y promedios. Sólo se presentan las gráficas más representativas.

REFERENCIAS

1. Palomo, Miguel A. Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Ingenierías, jul-sept 2005, vol. VIII, n. 28, Pp. 25-31.
2. Palomo Miguel A. La integración de los temas de gestión en las PYMES. Ingenierías, julio-sept. 2006, Vol. IX, no. 32, Pp- 52-58.
3. Shetty, y. K. Strategies for U.S. Competitiveness: a survey of business leaders. Business horizons, nov-dec. 1991, 7 P.
4. Champy, James and Hammer, Michael. Reengineering the corporation. New york: Harper Business, 1993.
5. Camp, Robert C. Benchmarking. Quality Press-asqc, 1989.
6. Leavitt, Paige. What is business process management?, Apqc, august, 2004, 3p. [On line: www.Apqc.Org , 5 feb. 2005.
7. Skogstad, Emma. Using benchmarking metrics to uncover best practices. Apqc, jun., 2003, 3P. [On line: www.Apqc.Org , 5 feb. 2005.
8. CONACYT. Programa de modernización tecnológica. México, 1998
9. CIPI. Encuesta 2000-2001: resultados del sector manufacturero. Secretaría de Economía, sept. 2003.