



Universidad
Nacional
Villa María

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Indicadores de gestión de Pymes en contextos turbulentos

Año
2022

Autores

Pérez, Jorge Orlando; Conrero, Cristina; Vinanti, Mauricio;
Caporalini, Nicolás y Luján, Luciano

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

Pérez, J. O., Conrero, C., Vinanti, M., Caporalini, N. y Luján, L. (Octubre, 2022). *Indicadores de gestión de Pymes en contextos turbulentos*. 11vo. Congreso de Administración del Centro de la República. 7mo. Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. 8vo. Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. "La investigación en las ciencias económicas, sus aportes a la sostenibilidad de las organización"
http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=44841



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

VII CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

XI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

VIII ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

“La investigación en las Ciencias Económicas, sus aportes a la sostenibilidad de las organizaciones”

12, 13 y 14 DE OCTUBRE DE 2022

EJE: APORTES DE LA INVESTIGACIÓN A LAS PYMES. EMPRESAS FAMILIARES. SU ROL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE.

Autores:

Jorge Orlando Pérez (Universidad Nacional de Villa María – Universidad Católica de Córdoba)– Email: jorgeoperez53@gmail.com

Cristina Conrero (Universidad Nacional de Villa María)- Email: cconrero@unvm.edu.ar

Mauricio Vinanti (Universidad Nacional de Villa María)- Email: mauriciovinanti@hotmail.com

Nicolás Caporalini (Universidad Nacional de Villa María)- Email: nicolascaporalini@gmail.com

Luciano Luján (Universidad Nacional de Villa María)- Email: lucianolujan@yahoo.com.ar

PALABRAS CLAVE: indicadores de gestión – pymes – contextos turbulentos

INDICADORES DE GESTION DE PYMES EN CONTEXTOS TURBULENTOS

Las pymes son reconocidas como un motor importante en la economía, por la creatividad que se observa en muchas de ellas y por la generación de empleo que provocan. Sin embargo, suelen encontrarse limitadas por la insuficiencia y calidad de la información que manejan. Ello se ve agravado en contextos como el argentino, donde deben tomar decisiones rápidas en base a números que son desvirtuados por el envilecimiento de la moneda y a su vez difíciles de encajar en la realidad que experimentan esas empresas.

Este trabajo propone como objetivo encontrar indicadores útiles y prácticos para empresas que se encuentran con las siguientes dificultades: a) falta de acceso a información oportuna y de calidad, b) encontrarse en medio de contextos que experimentan dificultades macroeconómicas como: elevadas tasas de inflación, volatilidad en el tipo de cambio, variaciones en las tasas de interés, entre otras.

Argentina, es un país caracterizado por una alta volatilidad de su entorno, donde el contexto económico en el que están inmersas las empresas pymes no es el más favorable, dependiendo del sector e industria en el que operen. Su desafío es enfocarse en enfrentar la turbulencia, logrando la interacción ambiente-organización, con una planificación estratégica flexible, adaptable a sucesos adversos; de los cuales se debe tratar de salir fortalecidos, promoviendo una actitud constructiva y creativa.

Si bien existen desbalances macroeconómicos, los empresarios pymes enfocan sus preocupaciones y expectativas, en variables internas para operar en el complejo contexto local.

En estas condiciones planteadas, el 26/03/2022 en el cronista.com se publicaba:

Para Martín Yechua, Director Ejecutivo de Adiras, una asociación civil que nuclea a dueños de pymes, el desafío más importante es el manejo de la gestión financiera integral en este contexto de alta inflación”. Es que muchas pymes “no le dan la importancia a este tema y una mala gestión provoca gran variedad de problemas, muchas veces por no contar con sistemas o indicadores que le permitan tomar

decisiones”. Para Mario Casasco, Director Ejecutivo del Centro de Desarrollo Pymes de Ucema “en el caso de las pymes el desafío sigue siendo la supervivencia”

En contextos como los actuales resulta complejo para empresas de pequeñas y medianas envergaduras establecer parámetros de medición de sus actividades que les permita tener una fidedigna evaluación de la gestión de la organización, dificultado por el escaso acceso a la información con que cuentan ante la falta de sistematización de las mismas y por el fenómeno de la inflación que genera una enorme distorsión sobre los resultados financieros alcanzados por las distintas firmas.

Indicadores de gestión

La medición es “la acción y efecto de medir” y medir es “determinar una cantidad comparándola con otra. Proporcionar y comparar una cosa con otra”.

La medición nos permite:

- *Planificar con mayor certeza y confiabilidad.*
- *Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.*
- *Nos permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.*

Se pueden seguir enumerando razones. Sin embargo el argumento más importante y que incluye a los anteriores, es la medición de la calidad y la productividad, necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se dan en las Organizaciones y para gerenciar su mejoramiento acorde con la exigencia actual.

El conocimiento profundo de un proceso, parte por admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición.

Conocer un proceso no es hacer “*un estudio alguna vez*”, sino se trata de una actitud permanente de observación y estudio para aprender las tendencias del proceso, sus condiciones, potencialidades, limitaciones y sus causas.

Se considera, que si bien la medición es útil para conocer las tendencias, se debe ir más allá, conociendo con precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y

causas en cada nueva situación. Situaciones y relaciones que se expresan a través de la medición.

Sin medición no podremos adelantar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento.

Las características o atributos de una buena medición son¹:

1. Pertinencia
2. Precisión
3. Oportunidad
4. Confiabilidad
5. Economía

1. Pertinencia:

Las mediciones que se realicen deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman sobre las bases de las mismas.

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

Es de resaltar, además, que el grado de pertinencia de una medición, es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que tengamos. Por demás, no todas las variables a medir requieren el mismo grado de atención en cada momento.

2. Precisión:

Este término se refiere al grado en la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar o corroborar.

Por ello, el interés en conocer un proceso, tomar decisiones para obtener los resultados esperados. De ahí entonces conocer a fondo la precisión del dato que estamos obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

¹ Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP - Federico Atehortúa Hurtado

a) Realizar una correcta definición operativa, vale decir, definición de la característica, de las unidades de la escala de medición, número y selección de las muestras, cálculos de las estimaciones, errores permisibles (tolerancia de la medición), etc.

b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.

c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por el operador, gerente, administrativo o responsable encargado de hacerlo.

Ello significa adiestrar al personal, disponer de un buen clima organizacional donde todos estén interesados y den fidelidad de la lectura.

3. Oportunidad:

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que permita tomar las decisiones más adecuadas,

- bien sea para corregir restableciendo la estabilidad deseada del sistema,
- bien sea para prevenir y tomar decisiones antes que se produzca la anomalía no deseada o más aún,
- para diseñar incorporando elementos que impidan que las características deseadas no superen los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunamente con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñan un sistema de medición.

4. Confiabilidad:

Esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la Organización no es un acto que se realice una sola vez; por lo contrario, es un acto repetitivo y de naturaleza periódica. Para estar seguros de lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que se toman, se debe revisar periódicamente todo el sistema de medición.

5. Economía:

Debe existir proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición de una característica o hecho determinado, y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos.

Cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, por lo complejo de cuantificar importancia y relevancia de decisiones que en un momento dado sólo se soportan en directrices políticas y no meramente económicas.

Indicador:

Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que deseamos controlar. La definición debe ser expresada de la manera mas especifica posible, evitando incluir las causas y soluciones en la relación. La definición debe contemplar solo la característica o hecho que se desea observar y medir.

Objetivo de un Indicador:

El objetivo debe indicar el ¿para qué? Y se debe expresar,

- el lineamiento político,
- la mejora que se busca y
- el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.)

El objetivo, en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una dirección. Está combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención.

Tipos de indicadores:

Indicadores de eficiencia: deben permitir a los responsables de los procesos la evaluación de los mismos frente a la optimización de los recursos.

Indicadores de eficacia: permite evaluar a los responsables la calidad de su gestión con los resultados obtenidos.

Indicadores de efectividad: les permite a los responsables medir el impacto de la misión u objetivos alcanzados. Este impacto se mide en términos de rendimiento de la productividad frente a la capacidad instalada.

Gestión ambiental: mide el desempeño frente a las políticas ambientales internas y establecidas por el sistema donde se llevan a cabo las actividades.

Gestión financiera: mide el desempeño económico de la organización tanto en los resultados alcanzados como en sus registros históricos.

Gestión del talento humano: mide el desempeño del personal en la gestión de la organización.

La medición permite planificar con mayor certeza, confiabilidad y precisión, facilita el mejoramiento de un proceso y es una herramienta importante para analizar y explicar como ha sucedido los hechos.

Contexto económico

En todo diagnóstico empresarial tiene importancia significativa comprobar la situación actual y evolución del contexto, ya que el mismo tiene incidencia sobre la gestión de las organizaciones. El conocimiento de los procesos de producción, administración, de apoyo que se generan en las mismas, y la medición de dichos procesos posibilita planificar, analizar oportunidades, potencialidades, limitaciones; en pos de una mejora en la gestión acorde con las exigencias actuales.

En los años 2018 y 2019, la economía argentina se caracterizó por ser un periodo de desequilibrios macroeconómicos que impactaron fuerte, con variaciones del tipo de cambio del 107% en 2018 y del 63% en 2019, mientras que el IPIM (índice de precios internos mayorista) tuvo un incremento del 73,5% en 2018 y 58,5% en 2019.

En el año 2018 el mercado financiero enfrentó problemas de credibilidad, transitó un camino de precaria estabilidad en pos de la corrección de sus desequilibrios económicos, se avizoraba una elevada contingencia respecto a que Argentina no pudiera hacer frente a los servicios de su deuda externa, lo que provocó una fuerte “corrida” hacia el dólar, generando una crisis cambiaria muy importante, derivando en un pedido de auxilio financiero al Fondo Monetario Internacional. Mostrando las cuentas fiscales un resultado financiero negativo de 5,2% sobre el PBI.

Al respecto, Buchieri, F.E. y Mancha Navarro T. en el Documento de trabajo 06/18 (IUAEyS) expresaban:

La compleja dinámica observada a partir de junio de 2018, enmarcada en los ya referidos crecientes déficits fiscales y por cuenta corriente (4 y 6% del PIB, respectivamente), tasa de inflación en alza (+25% estimado para todo el 2018), tasas de interés domésticas en aumento (+45%) y reducción en la tasa de crecimiento del PIB (+0.5-1% para el conjunto del año), en un contexto de financiamiento mundial más caro, han conducido a las autoridades económicas en el poder a firmar un acuerdo con el FMI en junio del presente año ante el cierre efectivo de los mercados de deuda para la economía local.

En el año 2019 se restringió fuertemente la emisión monetaria en aras de bajar la inflación, objetivo que no se consiguió y en cambio provocó una fuerte suba de las tasas de interés. Aparte de las endeble condiciones financieras en que se hallaba la economía se sumó el resultado adverso que sufrió el oficialismo en las elecciones primarias, generando presión sobre el tipo de cambio, lo que concluyó hacia el final del periodo en la constitución de un “cepo” cambiario para frenar el drenaje de divisas.

La agencia EFE señalaba el 21/02/2020:

La actividad económica de Argentina cerró 2019 con una caída anual del 2,1 %, según el informe que difundió este viernes el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), después de que la recesión se agravara en los últimos meses del Gobierno de Mauricio Macri.

El descenso es uno de los peores resultados de los últimos diez años, aunque mejoró en cinco décimas respecto al cosechado en 2018, y el indicador sirve como anticipo para medir la variación del producto interior bruto (PIB), que es de carácter trimestral.

Además de todo lo comentado debe tenerse en cuenta que el nivel de pobreza alcanzó niveles superiores al 30% y la presión fiscal ubicada entre las más altas del mundo, con impuestos distorsivos que interfieren en la actividad económica. Según un informe de la OCDE, Argentina es el país con el costo laboral más alto de América Latina y el Caribe.

Por otra parte, los niveles de inflación medidos por el índice de precios al consumidor fueron del 25% en 2018 y 53,8% en 2019, mientras que en 2020 estuvo en el orden del 36,1%. En el año 2021 el indicador arrojó un 50,9% y según las últimas publicaciones del INDEC, la variación % acumulada a julio 2022 es de 46,2%.

El Banco Mundial publica lo siguiente acerca de variables macroeconómicas argentinas:

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia.

En este contexto las arcas del Estado muestran como consecuencia de la reducción del gasto público por impacto del COVID-19 una reducción del déficit fiscal con respecto al 2020, alcanzado también por el efecto de ingresos extraordinarios, así como una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. El cronista.com publicaba el 24/02/2021, Miguel Kiguel, analista económico: "...Una coyuntura que abre muchos interrogantes. La inflación se mantiene alta, el riesgo crediticio de Argentina no cede y supera los 1500 puntos..."

En el contexto actual, la economía argentina sigue mostrando desbalances macroeconómicos, el aceleramiento de la tasa de inflación, impulsada por la emisión monetaria para financiar el déficit fiscal.

A comienzos del año 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (con una duración de 30 meses y cuatro y medio de gracia), dicho programa le permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo.

En estos términos Argentina asume compromisos tales como: una consolidación fiscal gradual (alcanzando el equilibrio en 2025) acompañado de una disminución del financiamiento monetario del déficit.

El cronista.com publicaba el 08/06/2022: "La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para la Argentina, considera que el crecimiento mejorará este

año a 3,6% pero desacelerará hasta el 1,9% en 2023. También eleva la estimación de la inflación en casi 15 puntos.”

Herramientas de medición

La contabilidad financiera fundamentalmente está en función a las necesidades de los usuarios externos. Para las necesidades de la gestión, si bien en parte puede utilizar la información que confecciona para terceros, necesita además realizar algunas adecuaciones, que en muchos casos están más ligadas al modelo del capital físico.

Lo anterior toma mayor fuerza cuando se trata de pymes que operan en contextos con fuertes desequilibrios macroeconómicos (inflación, devaluaciones, etc.), donde los cambios en la unidad de medida y en los precios relativos torna muy difícil de interpretar la información en términos monetarios.

Se presentan indicadores adaptados para analizar resultados, productividad, endeudamiento y necesidades de capital de trabajo. Buscando demostrar que, sin generar costos adicionales en la obtención de la información, se puede obtener la misma de modo oportuno, de calidad y entendible, independientemente de la formación que tenga el usuario.

Importancia de la deuda: Pasivo/Precio de venta del producto más representativo. Lo anterior permite observar la evolución de la deuda medida a través del producto que le genera los mayores ingresos.

Productividad: Producción física valorizada a precios de venta/ Precio de venta del producto más representativo. La producción física, incluyendo los que están en proceso en términos de unidades equivalentes referido al producto más representativo permite observar la productividad del mes.

Impacto de las variaciones de precios: variación del precio de venta/variación de los costos. Lo anterior permite observar en el periodo observado (mes, trimestre) si se produce una evolución favorable o por el contrario un deterioro entre precios y costos.

Cambios en los precios relativos: tasa de inflación medida por el IPIM/variación en el precio de venta. A través del mismo, se puede verificar cómo evolucionan los precios respecto al resto de los precios de la economía.

Resultado en términos reales: Patrimonio neto final a valores corrientes – Patrimonio neto inicial a valores corrientes del final + Distribución de resultados = Resultado del periodo
Realizando una estimación de valores corrientes al cierre de un mes (o bimestre, trimestre) comparando con el patrimonio inicial a valores corrientes del final, se puede obtener el resultado en términos reales para una determinada capacidad de operación

Productividad del trabajo: Cantidad de productos/ cantidad de horas de trabajadores. La cantidad de productos se obtiene de multiplicar cada producto por su precio de venta y luego dividir todo por el precio del producto más representativo. Permite medir la capacidad de las personas como factor de producción, un incremento del indicador nos indica una mayor capacidad de producción por cada factor humano empleado en la empresa.

Crecimiento en las ventas: Cantidad de nuevos clientes/ clientes activos. Permite determinar el avance de la firma sobre los distintos mercados de influencia.

Eficiencia en la producción: Cantidad de consumo de energía (Electricidad, Gas) /Producción (Tn., unidades, etc.). Permite verificar la evolución en el manejo de los recursos utilizados en el proceso productivo en función de la producción física.

Ineficiencia del personal: Cantidad de horas de ausentismo*costo del valor hora / costo de la producción total. Permite verificar la evolución de las improductividades del personal en relación a la evolución de los costos de la empresa.

Maximizar los resultados: unidades de productos vendidos de mayor valor agregado sobre el total de unidades de productos vendidos. A partir de este indicador se busca maximizar los resultados sobre la cartera de clientes avanzando en las ventas de los productos de mayor EVA (Valor Económico Añadido).

Parraga Franco, Pinargote Vázquez, García Alava y Zamora en el artículo Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática (Febrero 2021) señalan:

El análisis de indicadores financieros permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones. Por tanto, el análisis financiero es imprescindible para que el registro contable cumpla con el objetivo de servir de base para la toma de decisiones.

Es por ello que las pequeñas y medianas empresas exitosas se caracterizan por tener indicadores de gestión, no solo financieros, que dan cuenta del éxito de las áreas funcionales y de la organización como un todo.

Consideraciones Finales

En contextos que experimentan dificultades macroeconómicas, toda organización debe iniciar en algún punto la medición de actividades y/o variables; ya que, sin una medición, una posible mejora, carecería de una referencia, parámetro y consideración tanto sistémica como analítica.

Los indicadores deben estar conectados a objetivos, y no sólo a un área de la pyme, deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y de corto plazo, se constituyen en instrumentos básicos en la práctica directiva para el control y el despliegue de estrategias.

La propuesta de indicadores, herramientas de medición de la productividad, rentabilidad, endeudamiento entre otros, se constituyen en la base para la planificación, análisis de acciones y toma de decisiones. La interrelación de los indicadores, conexión jerárquica permiten identificar fortalezas y debilidades de la pyme, manteniendo informado a directivos, empresarios y socios.

De allí que considerando una mejora del indicador que mide la productividad acompañado de una disminución de la productividad del trabajo, implicará un análisis del recurso humano como factor de producción por ejemplo en términos de inversión en capacitación y estudio de costos laborales, además de un seguimiento en la evolución de las improductividades del personal (indicador de ineficiencia del personal).

En el escenario vigente de predominio de alta inflación, volatilidad del tipo de cambio, escaso y costoso financiamiento; el seguimiento de los resultados arrojados por indicadores que muestren el “impacto de las variaciones de precios”, evolución y “cambios en los precios relativos”, “eficiencia de la producción” y “crecimiento en las ventas” potenciarán el análisis y relación entre precio del producto, costos de los insumos, evolución de los mismos. Determinación de los puntos críticos a trabajar y la aplicación de medidas correctivas.

Considerando la limitación en el acceso a información oportuna y de calidad y la inestabilidad del contexto económico, el uso de indicadores de gestión en la pyme contribuye al conocimiento de los puntos débiles sobre los que actuar para mejorarlos e identificar los puntos fuertes y potenciarlos con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva para la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ EFE <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-actividad-economica-argentina-cayo-2-1-en-2019-ultimo-ano-del-gobierno-macri/20000011-4179340>
- ✓ OCDE. <https://www.oecd.org/dev/Impuestos-sobre-los-salarios-en-America-Latina-y-el-Caribe-RESUMEN.pdf>
- ✓ Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP ... https://books.google.es/books?id=EaDovpo6HF4C&pg=PA96&lpg=PA95&ots=_y2OM4ItoW&focus=viewport&dq=indicadores+de+gestion&lr=&hl=es#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false
Federico Atehortúa Hurtado
- ✓ Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext
- ✓ Buchieri, F.E. y Mancha Navarro, T. (2018). “Desequilibrios macroeconómicos insostenibles: La Argentina de la ¿profecía autocumplida?”. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social – Universidad de Alcalá. Serie Documentos de trabajo 06/2018ISSN: 2172-7856.
- ✓ Banco Mundial. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- ✓ <https://www.cronista.com>