

Desarrollo de empresas locales: autodiagnóstico asistido

Cuello, L.F.¹; Peyronnet, G.M.¹; Lázaro, P.B.¹; El Hage, C.M.¹; Alainez, L.E.²; Carossio, G.²; Vacchina, M.¹ y Sierra, J.¹

¹Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Pampa, calle 110 nº390, General Pico, La Pampa. cuello@molca.com.ar

²Fundación para el Desarrollo Regional.

RESUMEN

La gestión de las pequeñas y medianas industrias (PyMIs) en General Pico y la zona se ha ido complejizando a lo largo del tiempo, acompañando los nuevos desafíos respecto de la disponibilidad y uso de los recursos naturales, las formas de producción, el rol de la innovación tecnológica, la expansión del conocimiento, la cuestión ambiental y la logística -con sus nuevos paradigmas de la distribución- junto a otros factores que, según el rubro, se incorporan al manejo cotidiano de las empresas. La mayoría de las empresas locales se ha desarrollado a partir del know how personal y no se ha profundizado en el conocimiento de las características del mercado, sus exigencias y potenciales canales de comercialización. Una menor proporción surgió del conocimiento del mercado y la optimización del proceso productivo no formó parte de sus objetivos iniciales. A pesar de conocer el "cómo hacer", cuando la empresa armó una línea de producción e incorporó personal, se generaron problemas de "ingeniería productiva". Incluso la estrategia de las pequeñas empresas podría quedar rápidamente desactualizada si no se cuenta con herramientas sencillas de diagnóstico y seguimiento de los factores que interna y externamente podrían brindarle oportunidades de desarrollo o convertirse en amenazas para su futuro. La acción emprendida se enfoca en construir y adaptar una herramienta de autodiagnóstico que permita aumentar la competitividad de las micro y pequeñas empresas industriales locales. El trabajo conjunto de diagnóstico con los empresarios se desarrolla en dos etapas. En la etapa inicial se analizan los recursos mediante un análisis interno, la competencia mediante un análisis externo y la capacidad estratégica con una serie de alternativas en forma de escenarios. En la segunda etapa, el empresario y los integrantes del equipo de la Facultad de Ingeniería priorizan áreas y/o factores críticos a trabajar para la mejora de su posicionamiento. Particularmente el análisis interno se realiza mediante la aplicación de cuestionarios estructurados y valorizados para cuantificar y hacerlo comparable entre empresas. En el plano externo se utiliza el análisis PESTEL, el diamante de Porter y el mapa de competencia por tipo de negocio. Una vez aplicadas estas metodologías típicas del análisis estratégico, se espera aportar alternativas a la mirada estratégica del responsable de la empresa, sumando la revisión de los indicadores financieros y de rentabilidad para contribuir a la definición de la capacidad estratégica de la misma. Una vez logrado el diagnóstico se podría ampliar el análisis a



una población mayor de empresas y mantener un sistema de información y benchmarking que facilite la toma de decisiones en el desarrollo territorial. La expectativa futura es colaborar en la mejora de la competitividad de las PYMIS locales, avanzando hacia la construcción de cluster productivos eficientes y profesionalizados.

Palabras clave: diagnóstico, competitividad, desarrollo local, gestión, vinculación.

Development of local companies: assisted self-diagnosis

ABSTRACT

The management of small and medium-sized enterprises (SMEs) in General Pico and the area has become more complex over time, as new challenges have arisen regarding the availability and use of natural resources, production methods, the role of technological innovation, the expansion of knowledge, environmental issues and logistics -with their new distribution paradigms- together with other factors that, depending on the industry, are incorporated into the daily management of companies. Most of these SMEs have developed on the basis of personal know-how and have not deepened their knowledge of the characteristics of the market, its requirements and potential commercialization channels. A smaller proportion of these enterprises arose from knowledge of the market (ventures of traveling salesmen) and the optimization of the production process was not part of their initial objectives. In spite of being aware of the know-how, when the company set up a production line and incorporated personnel, "production engineering" problems were generated. Even the strategy of small businesses could quickly become outdated if they do not have simple tools for diagnosing and monitoring the factors that, internally and externally, could provide opportunities for development or become threats to their future. The action undertaken is focused on building and adapting a self-diagnosis tool to increase the competitiveness of local micro and small industrial enterprises. The joint diagnostic work with entrepreneurs is carried out in two stages. In the initial stage, resources are analyzed through an internal analysis, competition through an external analysis and strategic capability with a series of alternatives in the form of scenarios. In the second stage, the entrepreneur and the members of the School of Engineering prioritize areas and/or critical factors to work on to improve their positioning. In particular, the internal analysis is carried out through the application of structured and evaluated questionnaires to quantify and make it comparable between companies. Externally, the PESTEL analysis, Porter's diamond and the competition mapping by type of business are used. Once these typical methodologies of strategic analysis have been applied, it is expected to provide alternatives to the strategic view of the company's manager, adding the review of financial and profitability indicators to contribute to the definition of the company's strategic capacity. Once the diagnosis has been made, the analysis could be extended to a larger population of companies and an information and benchmarking system could be maintained to facilitate decision making in territorial development. The future expectation is to collaborate in improving the competitiveness of local SMEs, moving towards the construction of efficient and professionalized productive clusters.

Keywords: diagnosis, competitiveness, local development, management, linkage.

