

NODO DE CONFLUENCIA EMPRESARIAL PROFESIONAL

Etapas 1:
Resultados Mesas de Entendimiento y Diagnóstico



CONTENIDO

01

Resumen del
proyecto

02

Objetivos
y metas

03

Misión del
proyecto

04

Público
objetivo

05

Cronología del
proyecto

06

Nuestro
equipo





Mesas de Entendimiento y Diagnóstico



Dr. Atilio Penna



Autores del Informe:

- Ing. Santiago Alfonso
- Lic. Favio Fraticelli
- Lic. Claudia Perri

“El objetivo de esta primera etapa y los resultados que buscamos en las actividades de Entendimiento y Diagnóstico tienen foco absoluto en los procesos internos de gestión empresarial”



Cómo gestionan las Pymes sus procesos de Ventas, Compras, Producción, Logística, Administración, otros



La metodología no abarca temas, tales como:

- Inflación
- Dólar
- Acceso al crédito
- Otras cuestiones macroeconómicas
- Variables y/o factores de Empresas Familiares



Mesas de Entendimiento y Diagnóstico



DESCRIPCIÓN GENERAL

La primera etapa del Nodo de Confluencia apunta a conocer cómo las Pymes gestionan sus procesos de la cadena de valor interna y a través de ello entender cuáles son las oportunidades de mejora para una verdadera gestión profesional, vital para la competitividad



CONCEPTOS IMPORTANTES

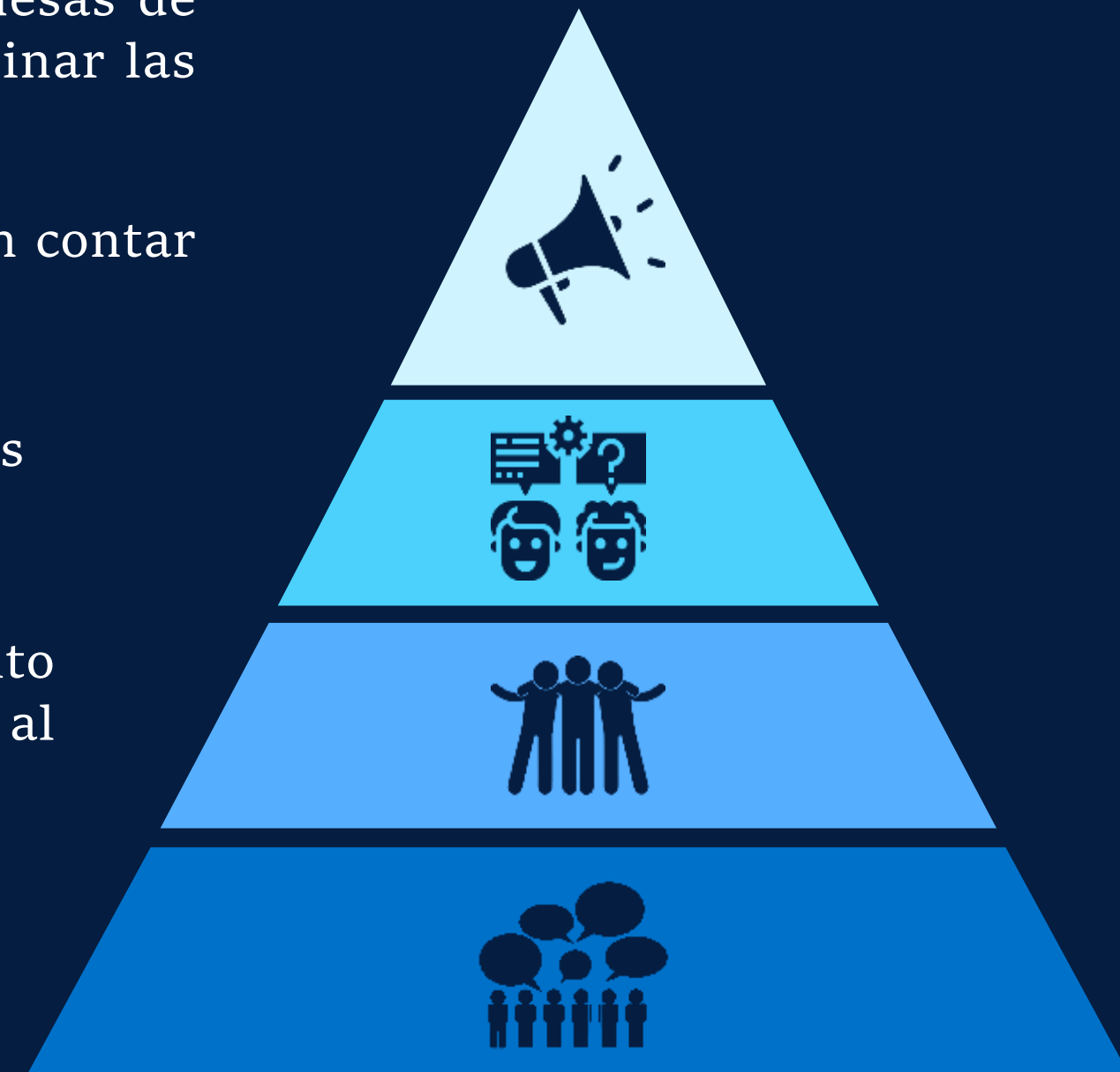
La participación de Empresarios y Profesionales en las Mesas de Entendimiento y Diagnóstico, y en las Encuestas Directas nos brindan una información manifiesta, auténtica y elocuente, lo cual nos permite arribar a un diagnóstico fehaciente, que será la base de las etapas posteriores



OBJETIVOS

Los objetivos del proyecto que permitan ir hacia la profesionalización de la gestión de las PyMEs, son los siguientes:

- 01** Convocar a los empresarios y profesionales para llevar a cabo mesas de trabajo sectoriales a los fines de elaborar un diagnóstico, determinar las necesidades y proponer un plan de acción
- 02** Generar capacitaciones programáticas para que las PyMEs puedan contar con un servicio de actualización y formación permanente
- 03** Desarrollar aspectos teóricos y prácticas profesionales en todas las temáticas de gestión empresarial
- 04** Incorporar profesionales de trayectoria, tanto en el ámbito académico como profesional que prestigien y agreguen valor al Nodo, a la FEP y las instituciones que acompañen el proyecto
- 05** Formar clústeres de profesionales certificados para brindar servicios de Mentorías, Consultoría y Asesoramiento, de tal manera que las PyMEs tengan la posibilidad de contar con el soporte que necesiten en áreas específicas de su cadena de valor



PÚBLICO OBJETIVO

Empresas

Empresarios PyMEs con necesidades de concientización, formación y actualización en gestión y management Cámaras

Organizaciones

Cámaras e Instituciones que nucleen PyMEs y tengan objetivos comunes al proyecto

Profesionales

Profesionales y graduados que deseen adquirir mayores conocimientos y práctica profesionales en las áreas de gestión empresarial

Universidades

Universidades que deseen generar aportes de formación, capacitación y herramientas

Confluencia

Confluencia



CRONOLOGÍA

Planificación

Oct-Nov 2023

Diagramación del Proyecto de Nodo de Confluencia, Plan Estratégico Anual

Elaboración del Plan para las Mesas de Entendimiento y Diagnóstico. Firma Convenio CPCES

Feb 2024

Marzo 2024

Desarrollo de las Guías de Pautas para la Investigación

Organización Evento de Lanzamiento del Nodo de Confluencia, presentación del Dr. Penna e inicio de Mesas de Entendimiento y Encuestas

Abr-Mayo 2024

Julio 2024

Procesamiento de los resultados obtenidos en las Mesas de Entendimiento y en las Encuestas

Reporte de Resultados

Noviembre 2024

Presentación y Difusión

MESAS DE ENTENDIMIENTO Y DIAGNÓSTICO

Sectores participantes

52 PyMEs participaron de las Mesas de Entendimiento y Diagnóstico y las Encuestas realizadas

El promedio de años de existencia de estas empresas es de **18,3**

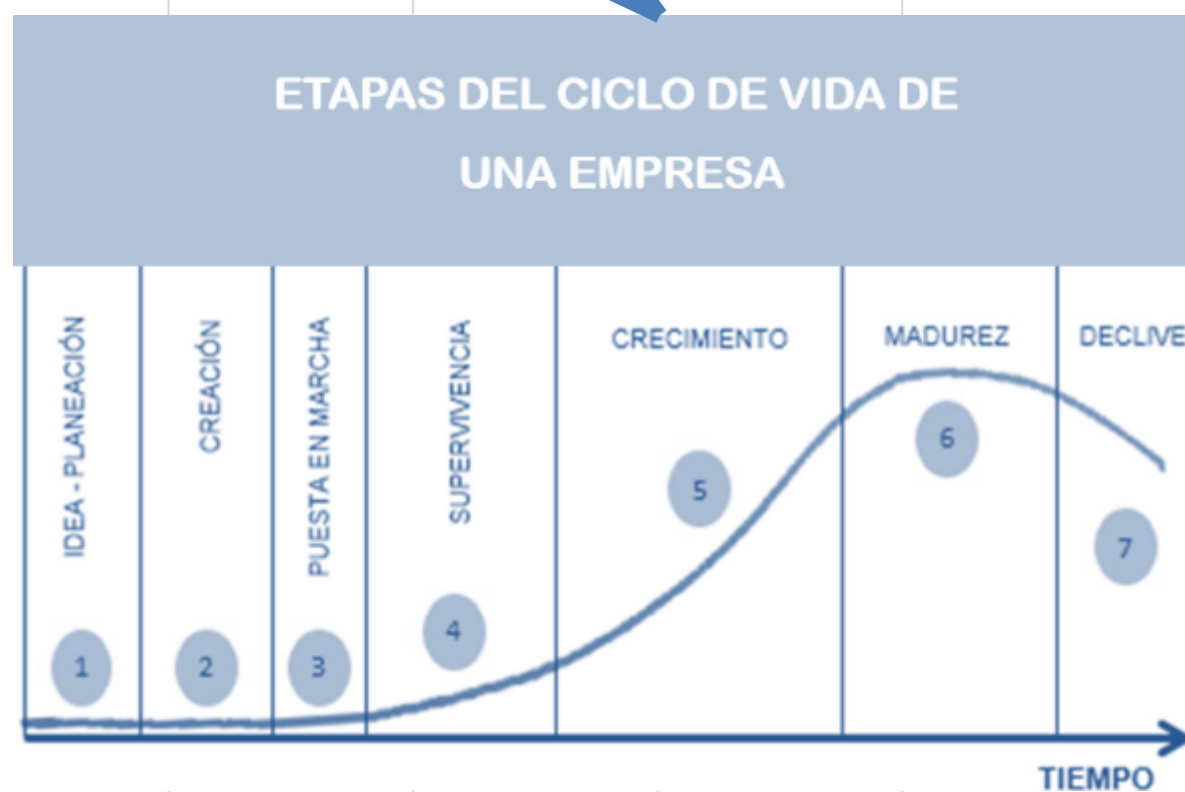
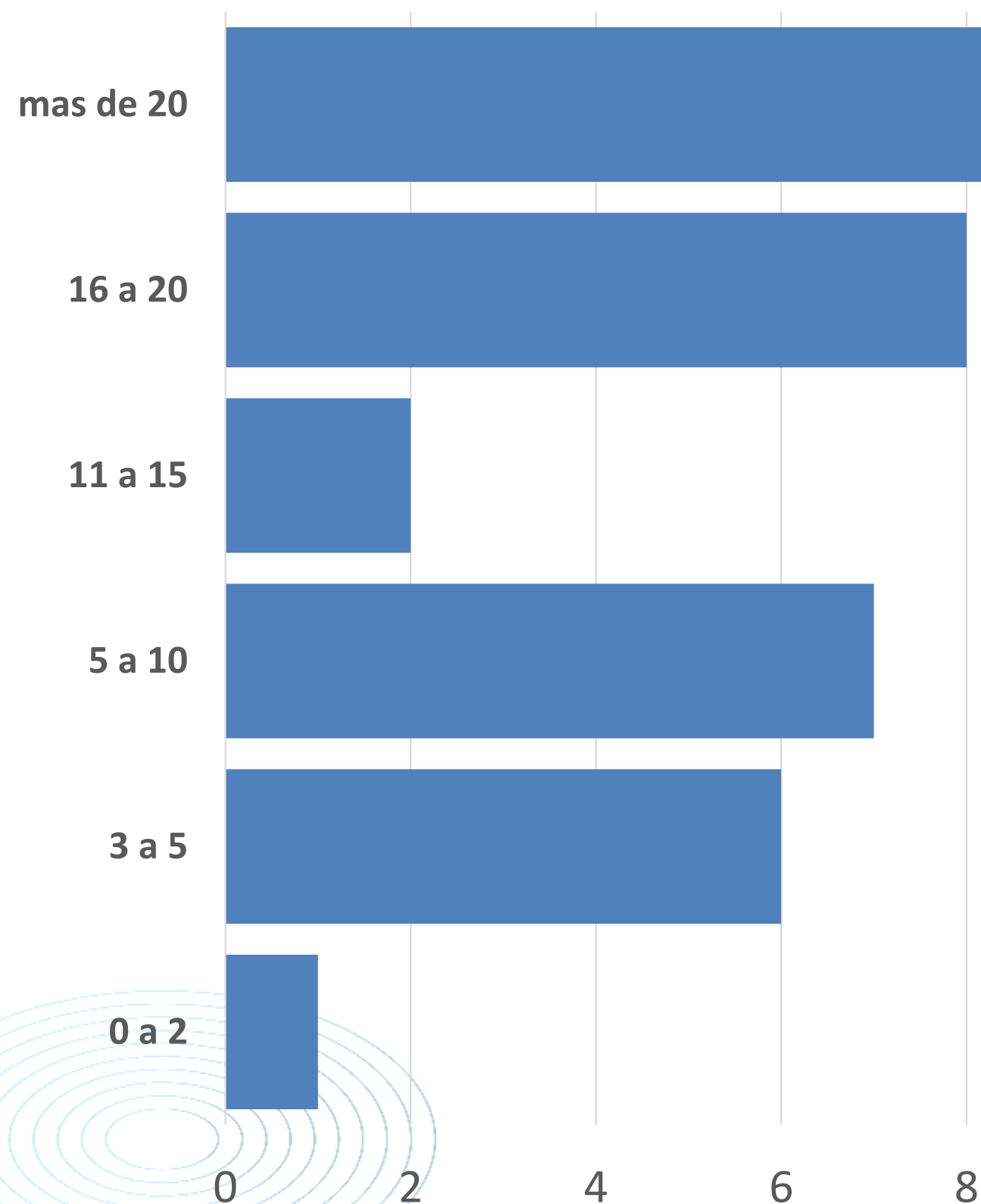
39 es promedio de colaboradores de las empresas participantes



A word cloud within a dark blue thought bubble shape. The central and largest word is 'CONSULTORIA' in yellow. Other prominent words include 'industrial', 'comercial', 'financiero', 'construcción', 'materiales', 'agroindustrial', 'gastro', 'desarrollo', 'productos', 'distribuidora', 'contrucción', 'muebles', 'farmacia', 'venta', 'recreativa', 'medicina', 'call', 'materiales', 'supermercado', 'aberturas', 'lácteos', 'autopartes', 'concesionaria', 'chacinados', 'impresión', 'servicio', 'venta', 'farmacia', 'materiales', 'supermercado', 'aberturas', 'lácteos', 'autopartes', 'concesionaria', 'chacinados', 'impresión', 'servicio', 'venta', 'farmacia', 'materiales', 'supermercado', 'aberturas', 'lácteos', 'autopartes'. Smaller words include 'general', 'bebidas', 'inmobiliario', 'paisajismo', 'gastronómico', 'pintura', 'procesados', 'center', 'desarrollo', 'fabrica', 'salud', 'alarma', 'ferreteria', 'monitoreo', 'materiales', 'supermercado', 'aberturas', 'lácteos', 'autopartes', 'concesionaria', 'chacinados', 'impresión', 'servicio', 'venta', 'farmacia', 'materiales', 'supermercado', 'aberturas', 'lácteos', 'autopartes'.

▶ Como metodología de investigación cualitativa, la muestra es representativa y válida para el análisis y el procesamiento de los datos

Años de antigüedad

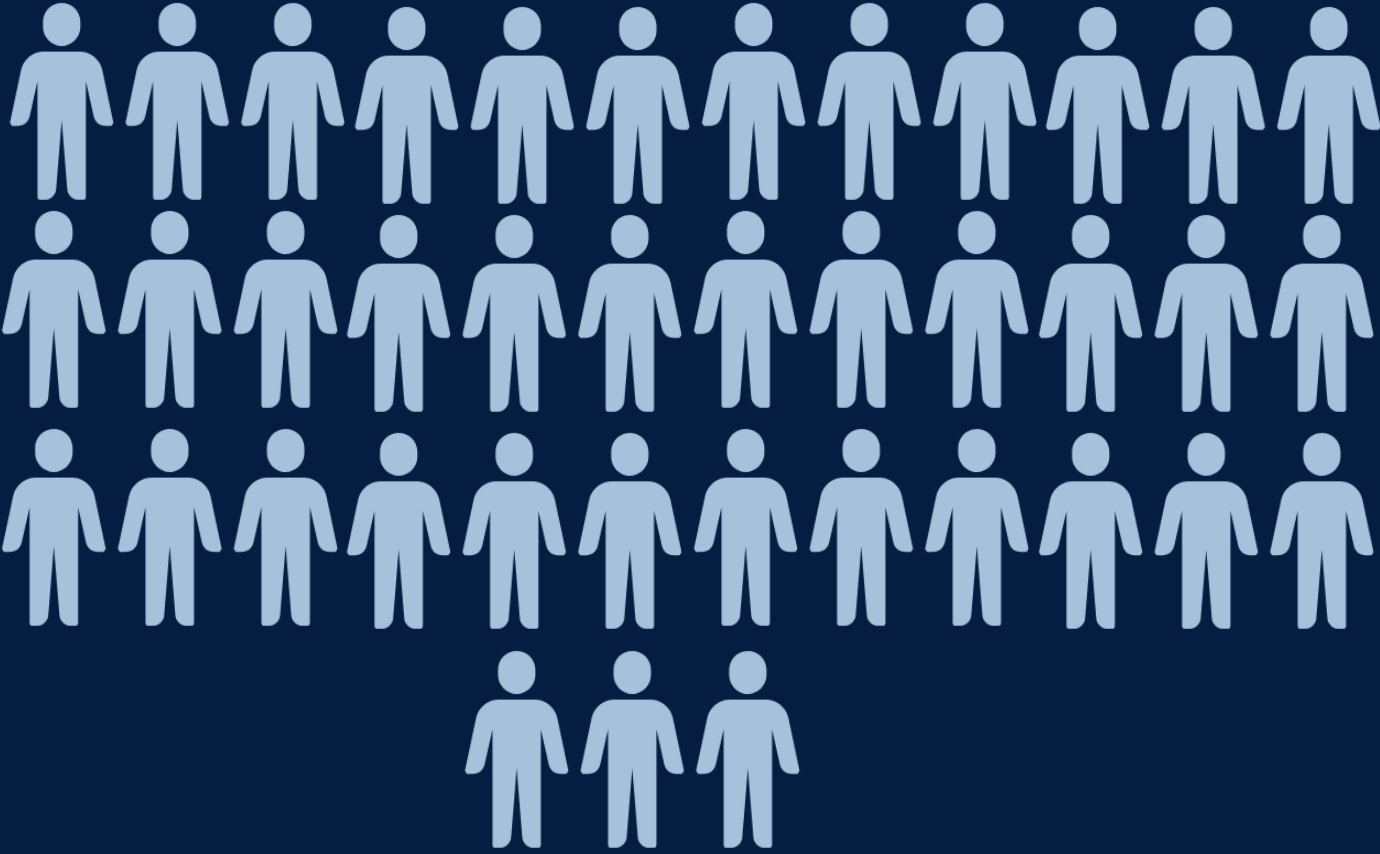


El promedio de años de existencia de estas empresas es

de **18,3**

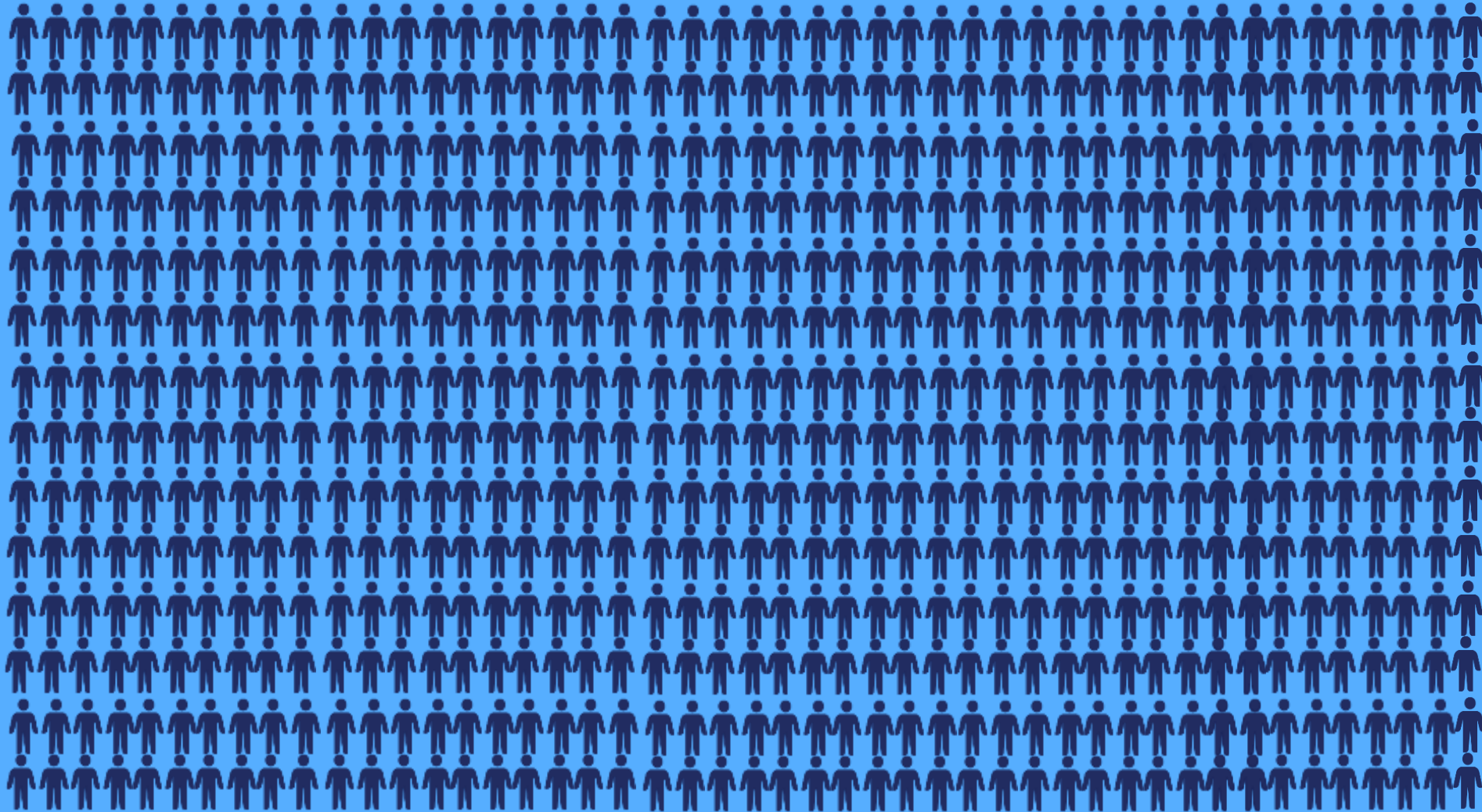
Cantidad de empleados

Promedio



39 empleados

Total



1520 empleados



La empresa nació de:



Emprendimiento 59 %



Herencia Familiar 20%



Expansión de unidad de negocio 7 %



Adquisición de una 5 %



Otros 7 %



Franquicia 2 %

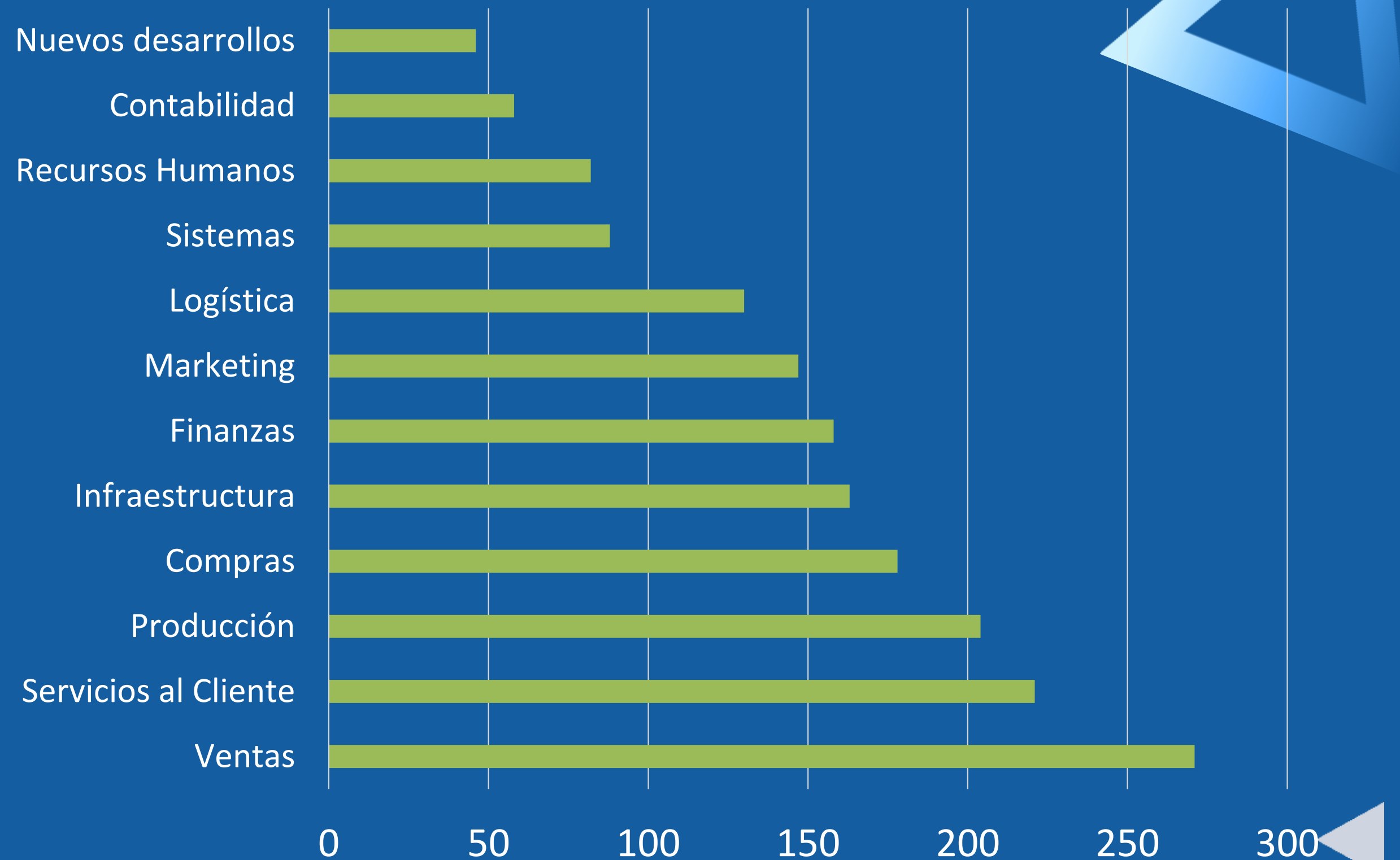


Del análisis se puede inferir que existe un perfil Empresarial-Emprendedor

Ranking de importancia de procesos

Existen procesos vitales para las Pymes que no tienen la valoración que merecen:

- Marketing
- RR.HH.
- Logística
- Nuevos desarrollos

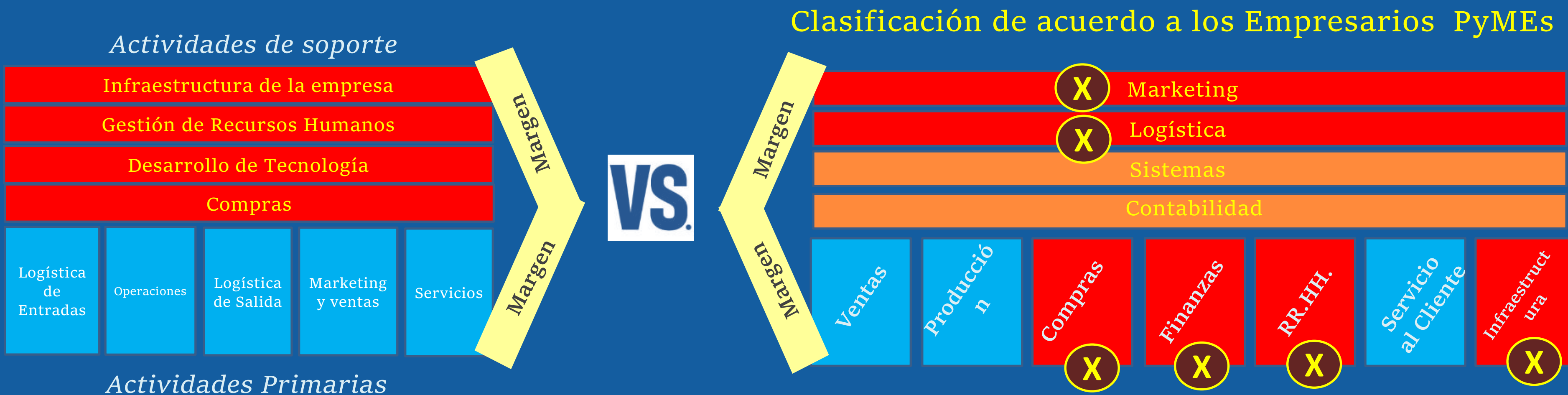


Servicios al Cliente es el 2º en valoración pero la mayoría de las PyMEs no lo tiene implementado como proceso

Cadena de Valor: Áreas Primarias y de Soporte



La resultante de las encuestas denota una inexactitud de lo que el empresario debe conocer en profundidad para gestionar profesionalmente su PyME



“Comprender la diferencia entre los **procesos primarios**, que impulsan el desarrollo y crecimiento de las Pymes, y los **procesos de soporte** es fundamental para una gestión eficaz. Reconocer esta distinción puede abrir oportunidades para implementar mejoras y avanzar hacia una gestión más profesional en las empresas ”



Implementación de Procesos



La gestión de las Pymes se centra en Compras para Producir y Vender, el resto de los procesos son de mediana o baja importancia y en un alto porcentaje no son implementados

Nivel de complejidad de procesos

Media **1,89** (Promedio de complejidad)



Contabilidad	2,18
Sistemas	2,05
Servicios al Cliente	2,00
Marketing	1,97
Finanzas	1,95
Ventas	1,92
Logística	1,92
Compras	1,85
Producción	1,77
Recursos Humanos	1,77
Nuevos desarrollos	1,67
Infraestructura	1,49



Dos procesos de “soporte” son considerados de mayor complejidad en relación con otros procesos verdaderamente complejos como el de Infraestructura, Nuevos Desarrollos y Producción



Nuevos Desarrollos es considerado un proceso de baja complejidad, aun así, son muy pocas empresas que lo tengan implementado siendo vital para el crecimiento y la expansión de un negocio

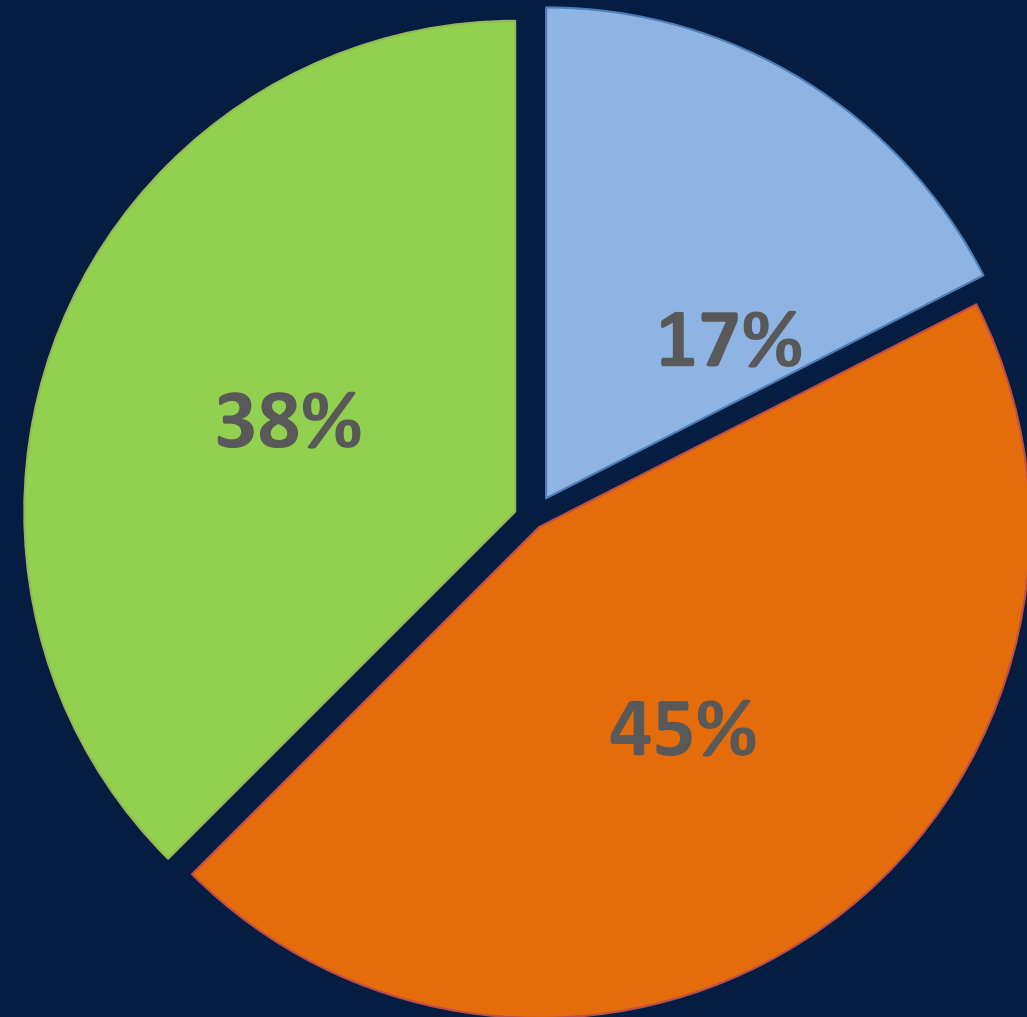
Más complejos:



Contabilidad Sistemas

- 1- Poco complejo
- 2- Complejidad media
- 3- Alta complejidad

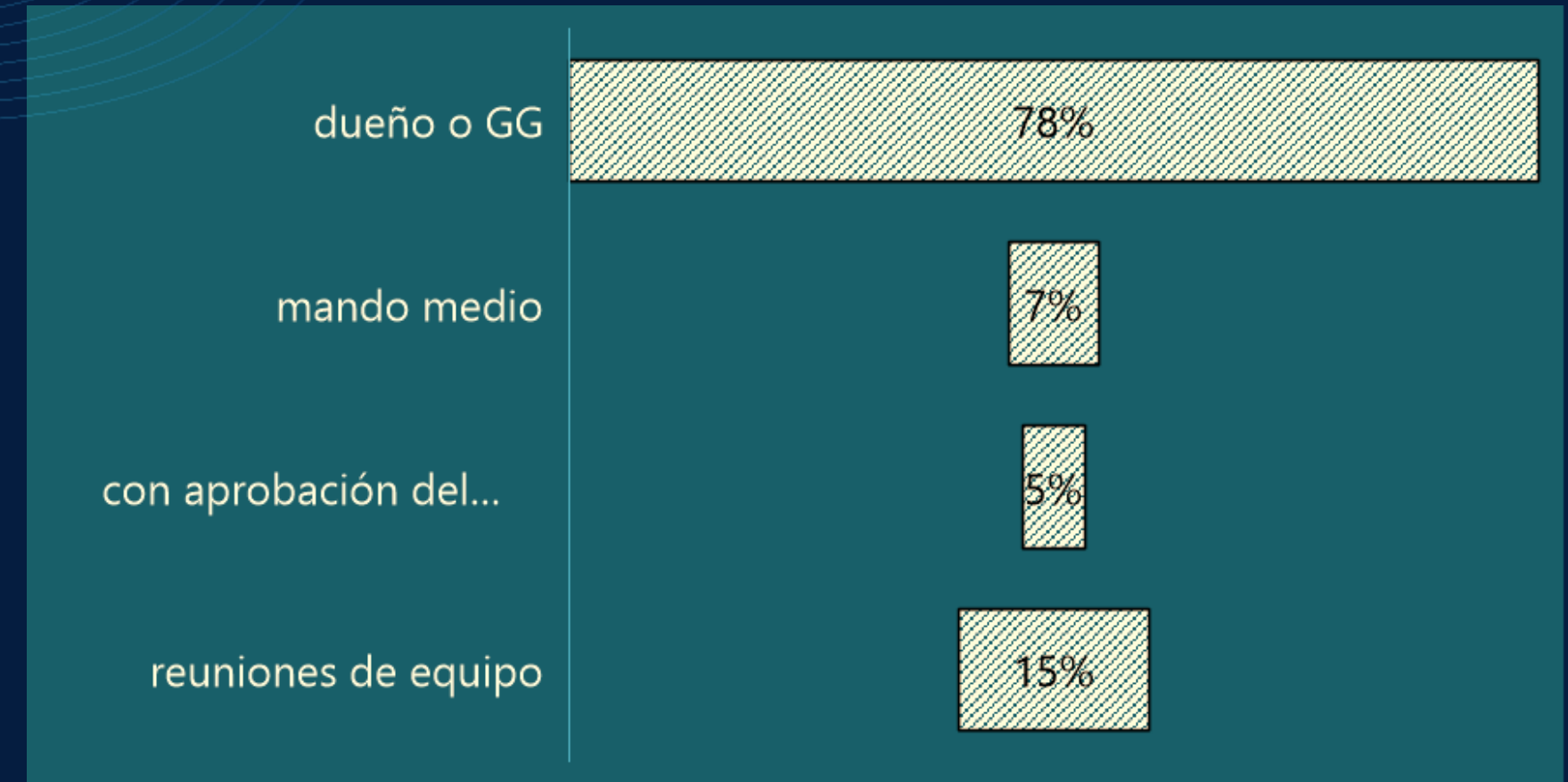
Tablero de Comando



- Utiliza esta herramienta sistemáticamente
- Toma algunos indicadores esenciales
- Sin Implementación del Tablero de Comando

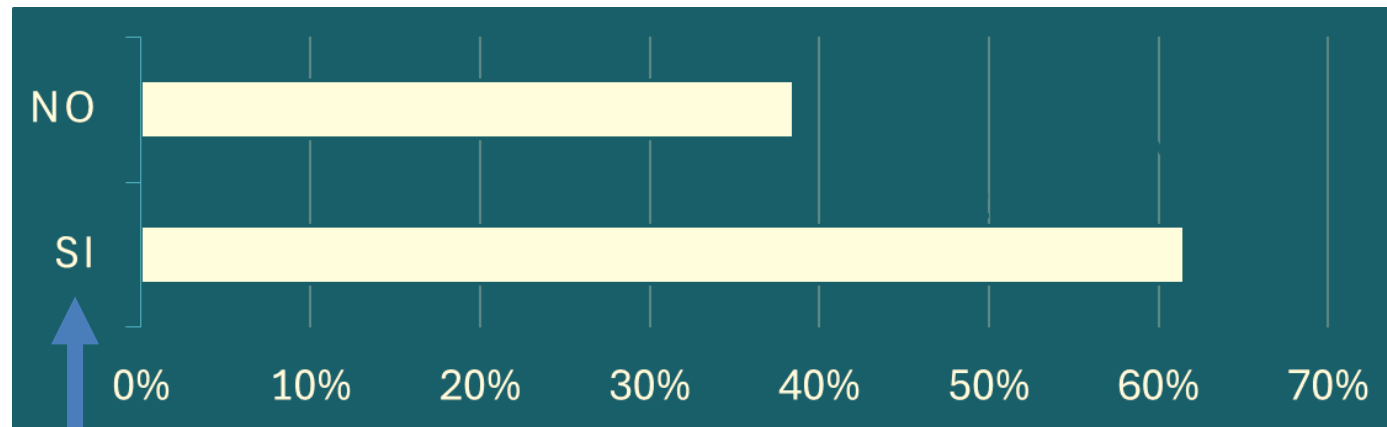
Menos de un 20% afirma contar con una herramienta que le permita vigilar la salud económica y financiera de la empresa, el resto toma indicadores básicos para tener un termómetro de la gestión

Toma de decisiones



Las decisiones están concentrada en la parte más alta de la pirámide empresaria, lo cual indica una gran influencia y dependencia del socio o dueño

Sistemas



En la era de la tecnología, es preocupante que casi un 40% de las Pymes no tenga un sistema de gestión

Procesos Implementados



Contabilidad, Tesorería	79,5%
Ventas	74,4%
Compras	51,3%
Producción	38,5%
Gestión de Inventarios	33,3%
Otros	12,8%

Principal Fuente de información



CONTADOR 77,5%

▶ En todo lo referido a las temáticas de las ciencias económicas

ABOGADO 57,5%

▶ En todo lo referido a las cuestiones legales

CLIENTES 47,5%

▶ En todo lo referido a las temas de mercado y competencia

CONTADOR ▶ Actualmente las principales incumbencias y/o motivos de consulta están relacionadas a:

- Impuestos
- Contabilidad
- Sociedades
- Liquidación de sueldos
- Trámites en organismos

▶ Preguntamos a quiénes recurren por asesoramiento en estos procesos tan vitales

- Marketing y Desarrollo de nuevos negocios
- Finanzas y Gestión Presupuestaria
- Logística
- Tecnologías de Gestión
- Gestión Organizacional

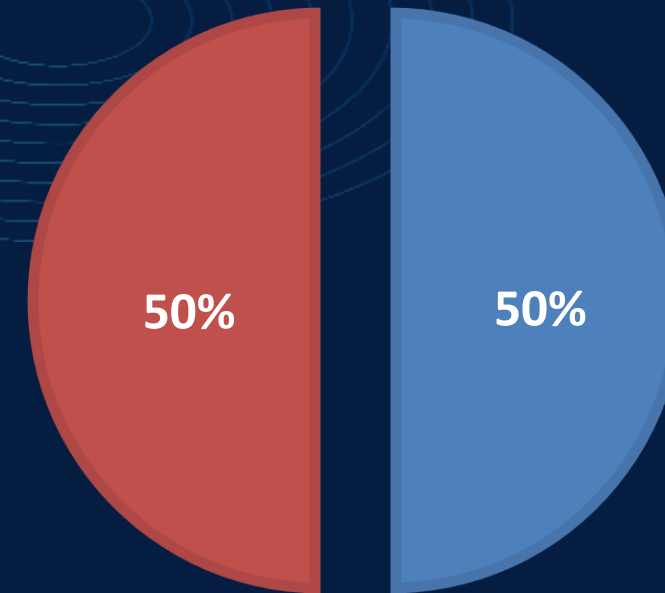
Algunos verbatims

▶ *“...lo vemos nosotros...”*
“...no hay especialistas en estos temas...”

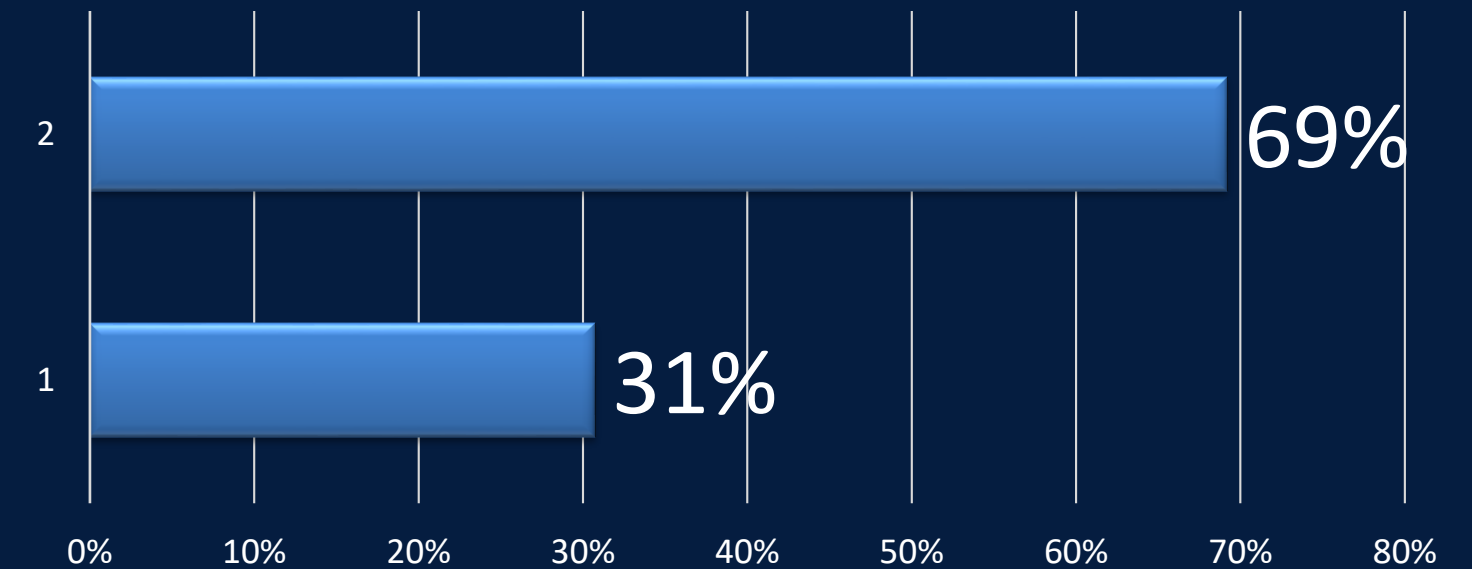
Contador	77,5%
Abogado	57,5%
Clientes	47,5%
Camara empresarial	30,0%
Proveedores	22,5%
Colegas	20,0%
Ferias o eventos comerciales	20,0%
Redes sociales profesionales	17,5%
Consultor	15,0%
Instituciones gubernamentales	7,5%
Academia/universidades	5,0%
Otros	5,0%

Ventas y Distribución

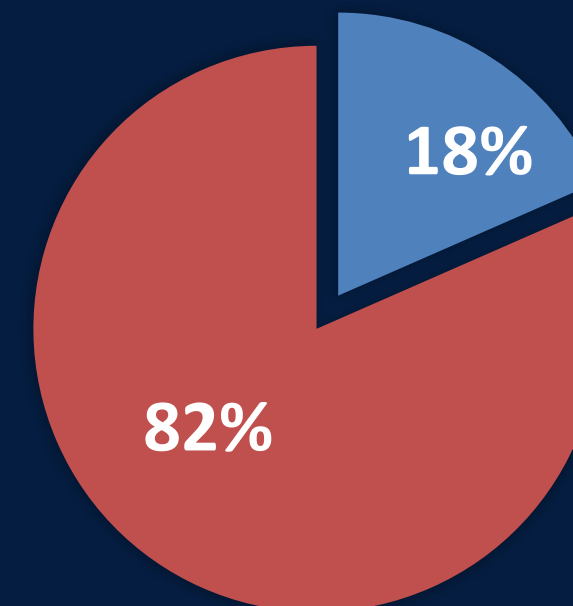
► La mitad de las PyMEs consultadas no realiza la proyección de ventas



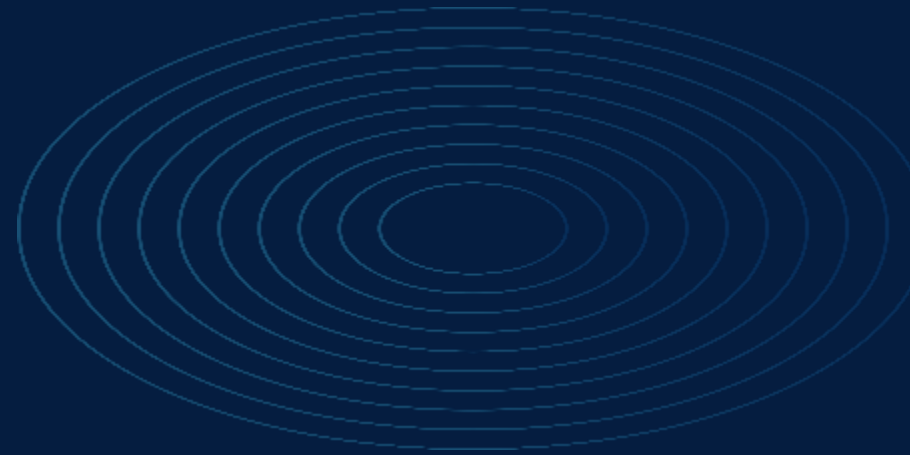
► Casi el 70% no tiene Estrategia Comercial



► Casi el 80% no utiliza herramientas para optimizar el proceso logístico



Marketing



- ▶ Siendo un área primaria por excelencia, un 70% no tiene un responsable de Marketing
- ▶ Menos de un 5% menciona las actividades claves de un área de Marketing
- ▶ La mayoría asume que Marketing es Publicidad, Diseño, manejo de Redes Sociales, Eventos y Promociones

Investigación de Mercado

Estrategia de Negocios

Construcción de Marca

Desarrollo de Productos o Servicios

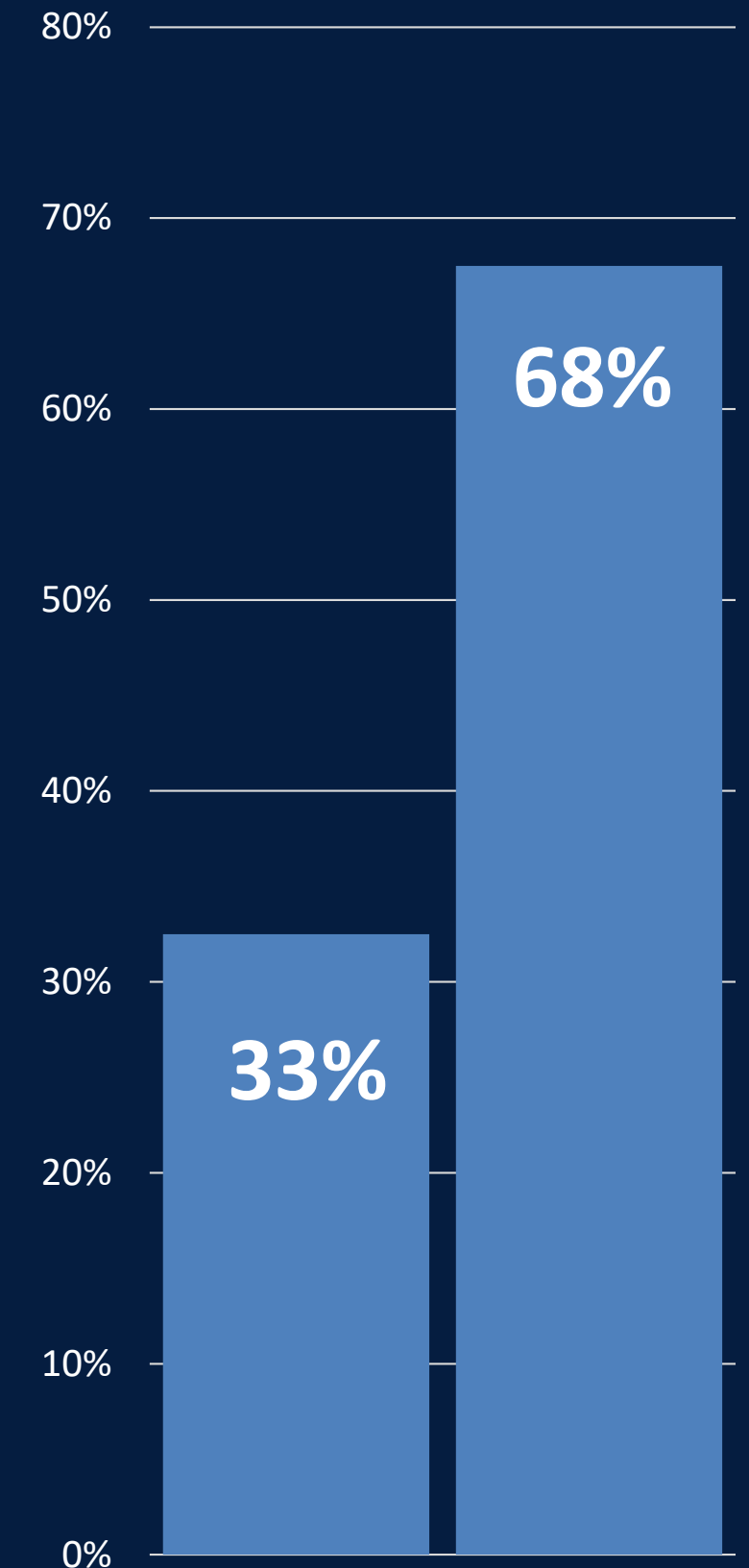
Comunicación estratégica

Algunos verbatims

“...el Marketing es importante, debería tener una persona...”

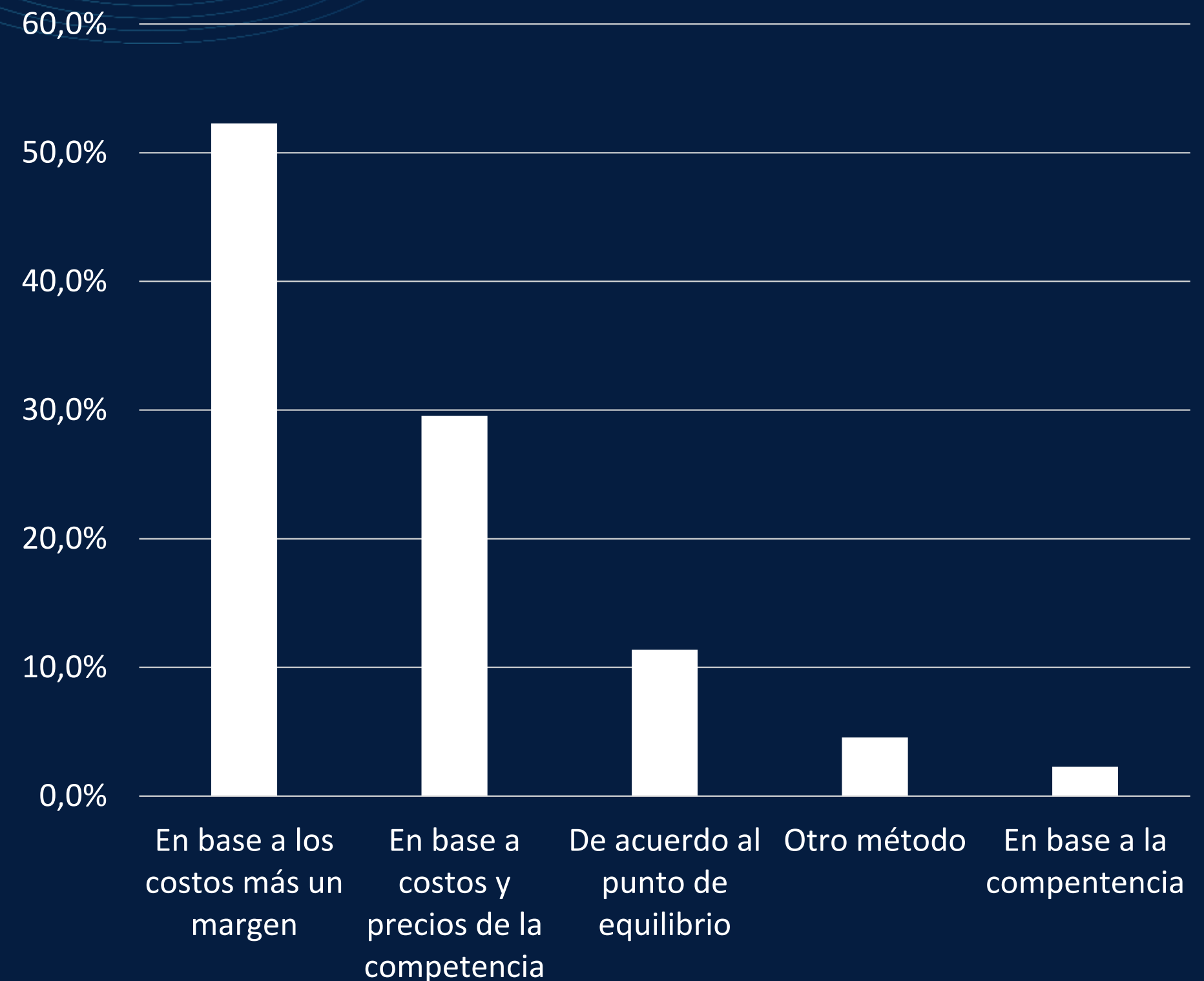
“...no contrato un gerente porque no sé qué pedirle y cómo controlarlo...”

“...una vez tuve una persona y me fue muy mal, era un improvisado...”



Marketing – Estrategia de Precios

- ▶ Un 52% fija los precios teniendo en cuenta solamente la variables “costos”, aplicando un margen de rentabilidad
- ▶ Solamente un 30% tiene en cuenta las dos variables fundamentales en una estrategia de fijación de Precios, es decir Costos y Precios de la Competencia
- ▶ En contraposición, podemos inferir que un 70% no tiene en cuenta el factor Mercado



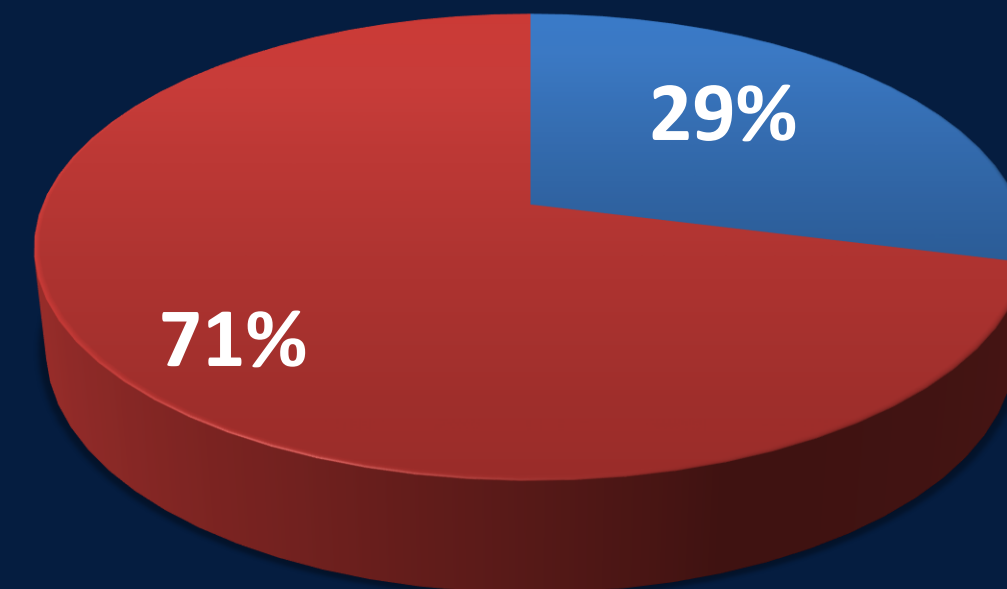
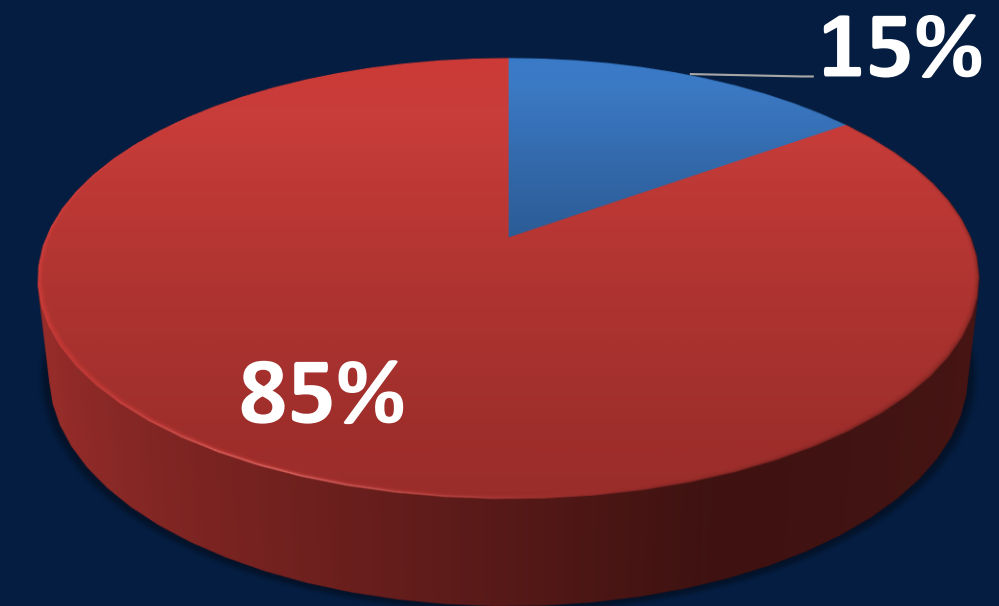
PRODUCCIÓN (Productos y Servicios)

Métodos

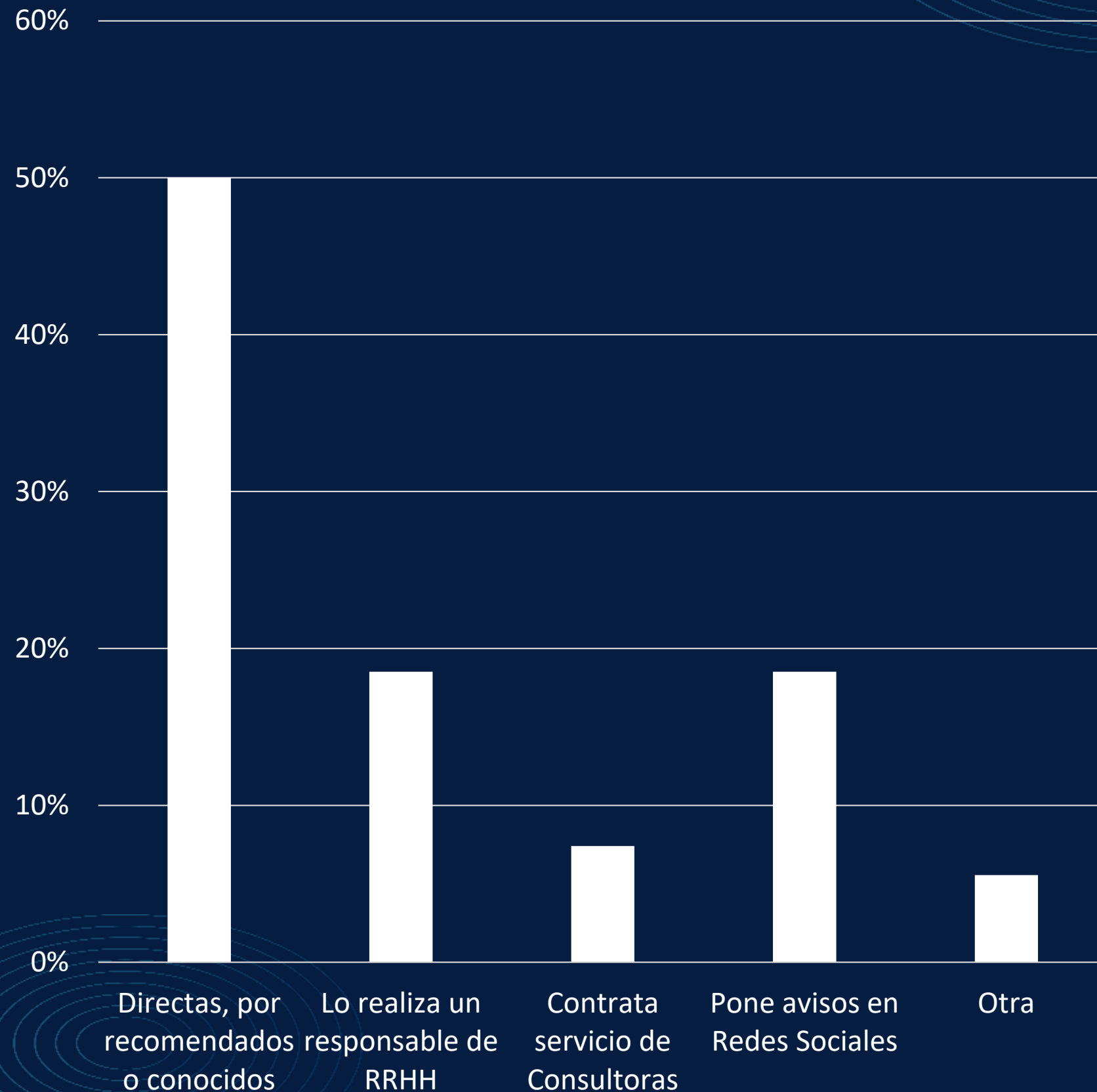
Un 85% no utiliza métodos claves como Kaizen o 5S

▶ Los indicadores que utilizan son básicos y muchos relacionados a Ventas y Facturación, más que indicadores específicos o propios de la Producción

▶ Un 71% no tiene herramientas para el control de inventarios



Recursos Humanos



▶ Sólo un 7% realiza contrataciones de personal con el asesoramiento de los especialistas en reclutamiento y selección

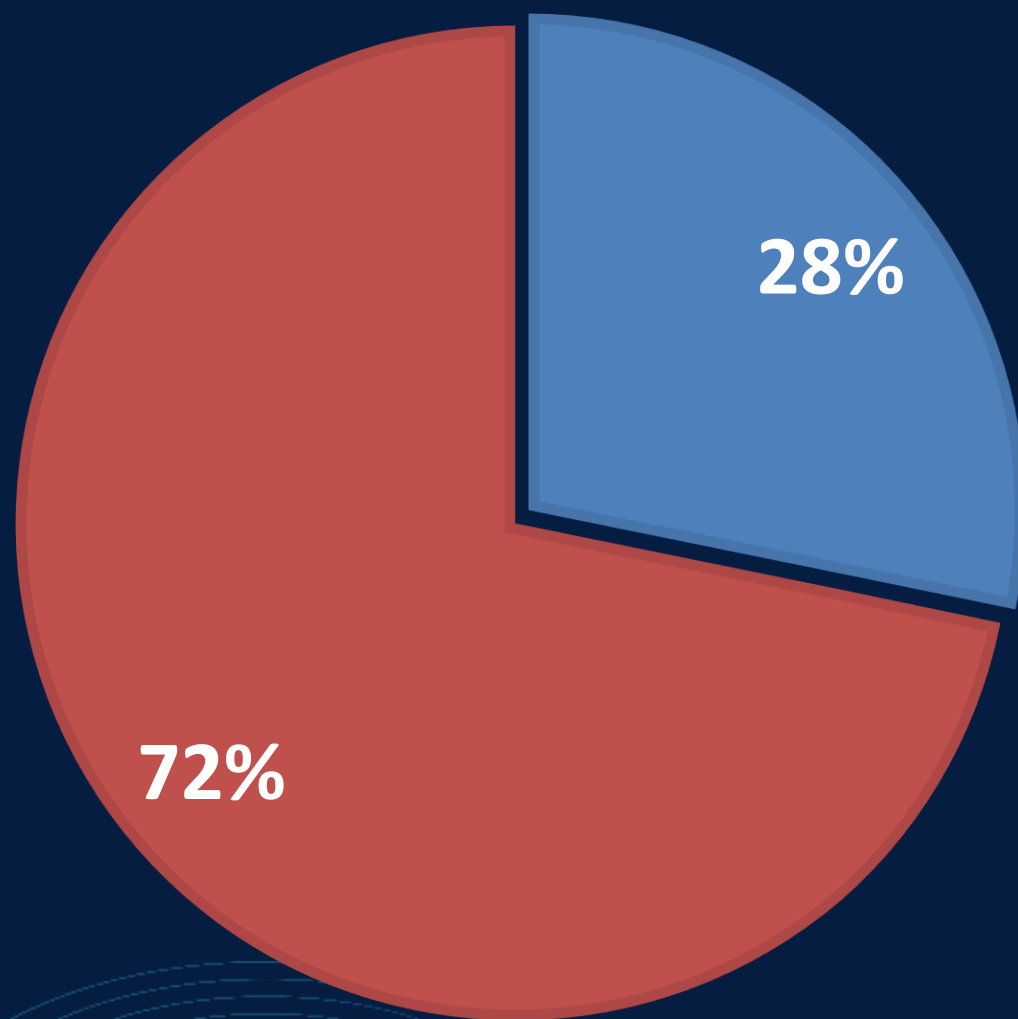
▶ Un 80% no impulsa programas de capacitación y formación del personal

▶ Menos del 20% realiza el proceso de evaluación de desempeño

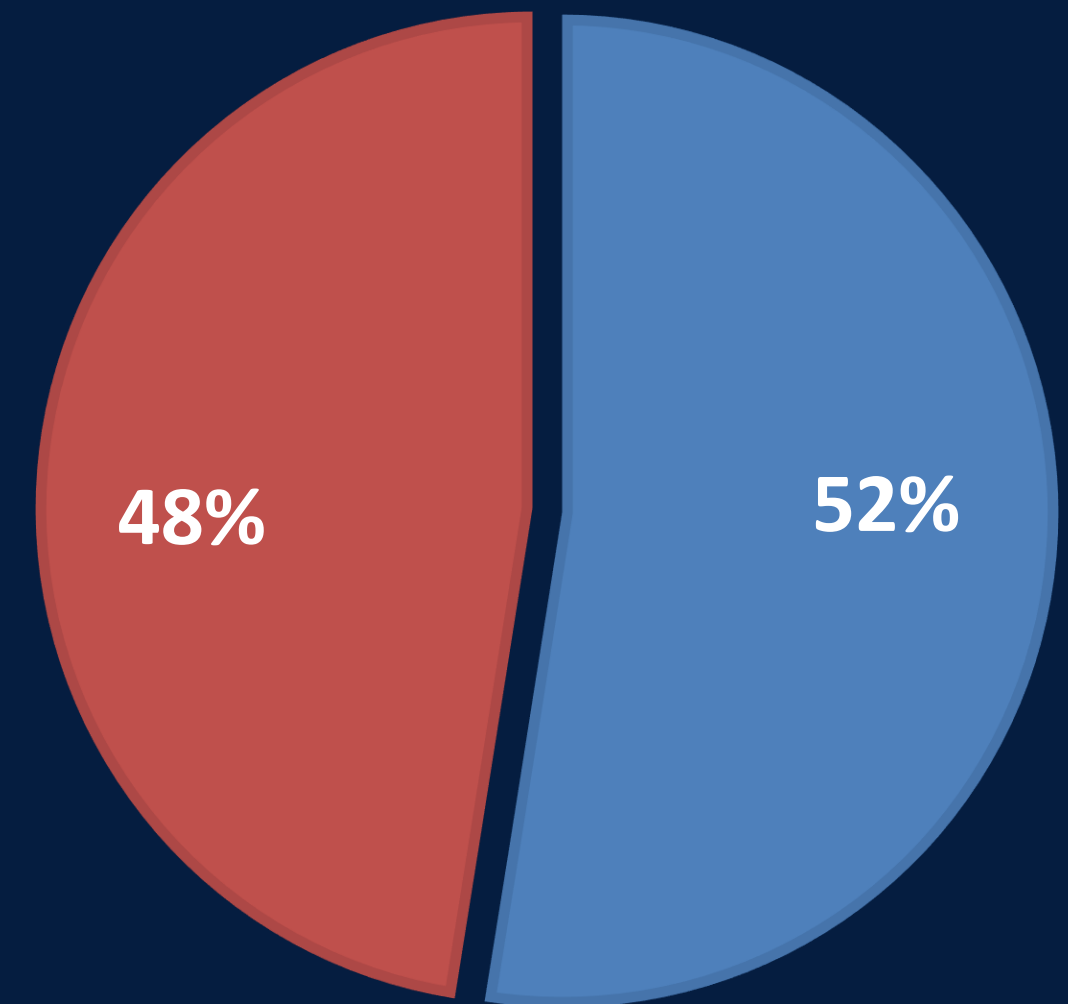
Gestión Financiera

▶ Sólo un 28% gestiona en base a presupuestos

▶ La mitad de las Pymes consultadas no cuenta con un sistemas de Costos



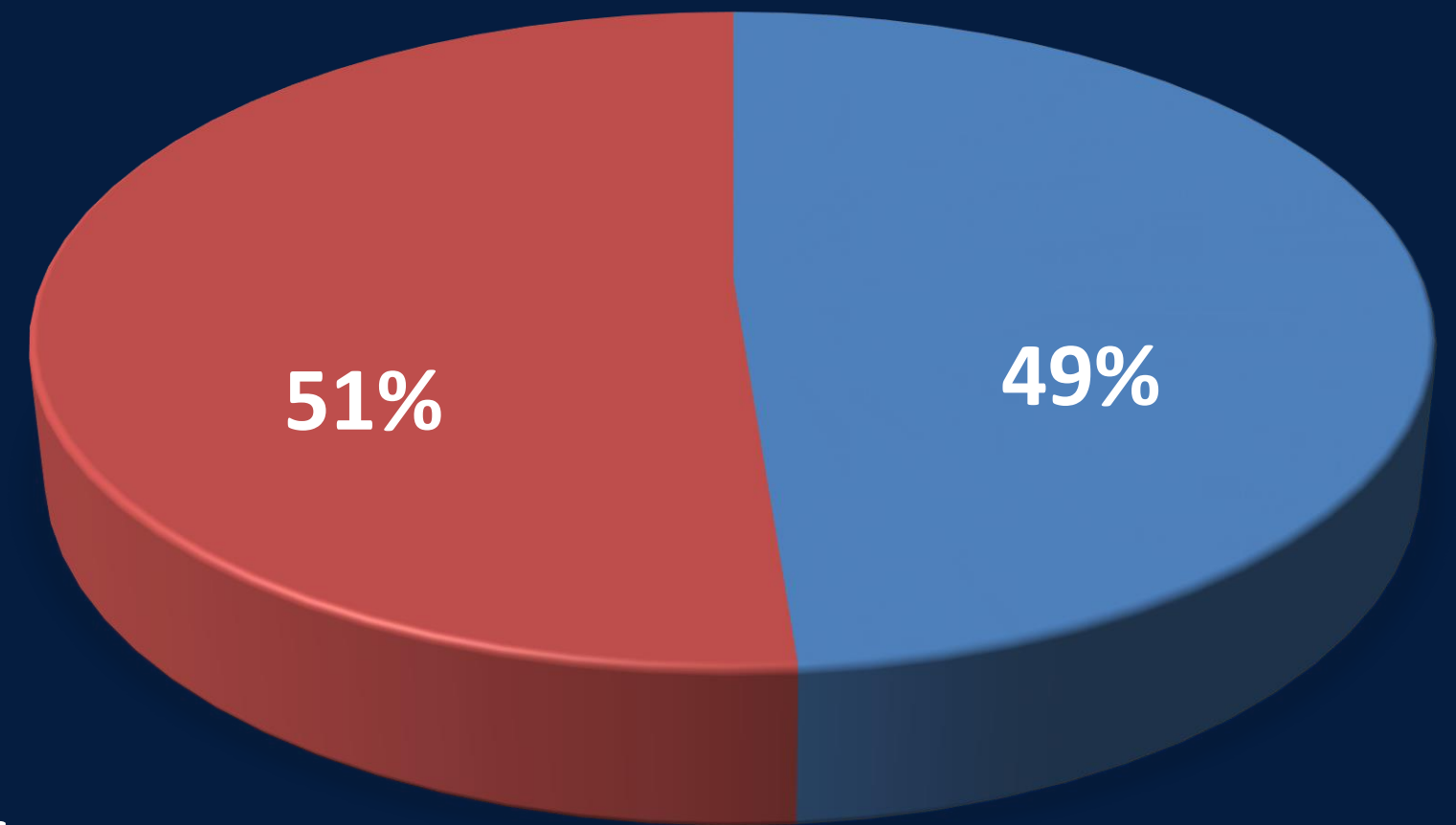
▼
Es el dueño en forma directa o con su aprobación que autoriza las compras y los pagos



▶ Y es significativo que más del 60% de las empresas relevadas están en etapa de "Madurez"

Gestión de la Infraestructura

- ▶ Más de la mitad de las Pymes expresan que no cuentan con la infraestructura necesaria
- ▶ Las necesidades que mencionan con mayor frecuencia son:
 - Capacidad Edilicia
 - Modernización de maquinaria y equipamiento
 - Vehículos para mejorar la logística



DESTACADOS



1

Gestión de Procesos Sub-óptima: a mayoría de las PyMEs gestionan sus procesos internos con un enfoque limitado en compras, ventas y producción, dejando desatendidos aspectos clave como marketing, logística y nuevos desarrollos.



2

Falta de Sistemas y Herramientas Tecnológicas: Cerca del 40% de las empresas no cuentan con sistemas de gestión básicos, lo que limita la eficiencia y competitividad.

3

Debilidades en Marketing y Comercialización: Un 70% de las PyMEs no tiene un responsable de marketing ni estrategia comercial formalizada, lo que afecta su capacidad para competir y crecer

4

Limitada Inversión en Recursos Humanos: Solo un 7% realiza contrataciones con asesoramiento especializado, y el 80% no implementa programas de capacitación ni evaluación de desempeño.

DESTACADOS



5

Gestión Financiera Precaria: Más de la mitad de las empresas no cuenta con sistemas de costos, y menos del 20% utiliza herramientas como tableros de comando para monitorear su salud financiera.



6

El Rol del Contador como Fuente Central de Información:

- **Rol Actual:** el contador es el principal asesor de las PyMEs en temas contables, fiscales y de liquidación de sueldos, ocupando una posición estratégica dentro de la estructura empresarial.
- **Limitaciones:** a asesoría se concentra en aspectos operativos, como impuestos y trámites, dejando áreas estratégicas como la planificación presupuestaria y la gestión financiera sin el apoyo necesario.
- **Oportunidades:** Los contadores tienen el potencial de liderar la implementación de herramientas de gestión avanzadas, como tableros de comando, análisis financiero, y proyecciones económicas, mejorando significativamente la toma de decisiones empresariales.

RECOMENDACIONES

1

IMPLEMENTAR CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

- Desarrollar programas específicos para PyMEs en temas críticos: marketing, logística, desarrollo de productos y gestión financiera.
- Incluir módulos prácticos que permitan implementar herramientas de gestión inmediatas.



2

FORTALECER EL USO DE SISTEMAS TECNOLÓGICOS

- Crear alianzas con proveedores de software para facilitar la adquisición de sistemas de gestión.
- Diseñar talleres de formación para la adopción de estas tecnologías.

3

ESTABLECER ESTRATEGIAS DE MARKETING SOSTENIBLES

- Proveer guías o consultorías iniciales para estructurar un área de marketing básica que contemple investigación de mercado, desarrollo de marca y fijación de precios basada en el mercado.

RECOMENDACIONES

DESARROLLAR RECURSOS HUMANOS

4

- Proponer una red de consultores especializados que apoyen la contratación y capacitación de personal clave.
- Implementar programas piloto de evaluación de desempeño para medir mejoras en productividad.
- Fortalecer las competencias del contador para identificar oportunidades de mejora.

TABLEROS DE COMANDO Y GESTIÓN FINANCIERA

5

- Difundir casos prácticos y guías simplificadas para la implementación de tableros de comando.
- Fomentar el uso de presupuestos mediante plantillas y capacitaciones dirigidas a dueños y mandos medios.

ESTABLECER ESTRATEGIAS DE MARKETING SOSTENIBLES

6

- Proveer guías o consultorías iniciales para estructurar un área de marketing básica que contemple investigación de mercado, desarrollo de marca y fijación de precios basada en el mercado.

CONCLUSIONES



Las oportunidades de las Pymes están intactas



El potencial de mercado en la región está en franco crecimiento



Mercado perfil emprendedor del empresario Salteño



El contador como la principal fuente de consulta



La soledad del empresario a la hora de tomar decisiones



Gestión de procesos internos solo centrado en tres áreas



“Una Fundación abierta y generosa con una misión precisa que apunta al bien común”



Favio Fraticelli

Lic. en
Administración



Claudia
Perri

Lic. en
Psicología



Santiago
Alfonso

Ingeniero
Industrial



Diego
Saravia

Lic. en Economía



Marina
Perri

Diseñadora
Gráfica

COLABORADORES E INTEGRANTES

NUESTRO EQUIPO

GRACIAS A TODOS

Por acompañar nuestro proyecto

Si tiene alguna pregunta póngase en contacto con nosotros

 institucional@fepyme.ar

 + 54 9 387 5892612 / 5349495

