

# **AUTODIAGNÓSTICO DE EMPRESAS PYMEs EN MEDIO DE UNA PANDEMIA**

ENCUESTA A EMPRESARIOS  
EVALUANDO 5 DIMENSIONES CLAVES  
MAYO, 2020

# Objetivo del Estudio

---

Consideramos que esta crisis (Pandemia COVID-19), como en otras vividas por las empresas y empresarios, puede observarse mas claramente las diferentes **vulnerabilidades** que especialmente las pequeñas y medianas empresas suelen tener en común.

Este espacio de reflexión que nos permite la baja de actividad debería poder utilizarse por parte de Empresarios y Directivos para realizar un **autodiagnóstico** de algunas dimensiones claves del negocio.

Hemos invitado a este público a responder una encuesta que pretendía que ellos mismos puntúen, en una escala de 1 a 10, diferentes cuestiones que consideramos hacen a la sustentabilidad de sus empresas en el mediano y largo plazo. Incluso en las crisis.

# Muestra de la Encuesta



25 Abril – 17 Mayo, 2020



165 Empresarios y Directivos



75,2% son empresas de hasta 50 empleados



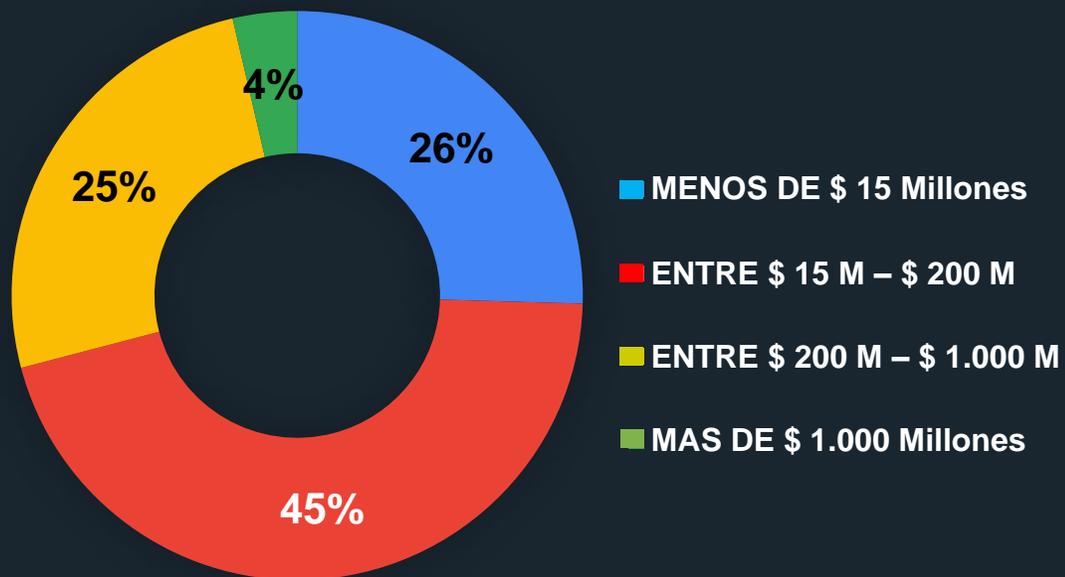
70,9% Venden hasta \$200M anuales



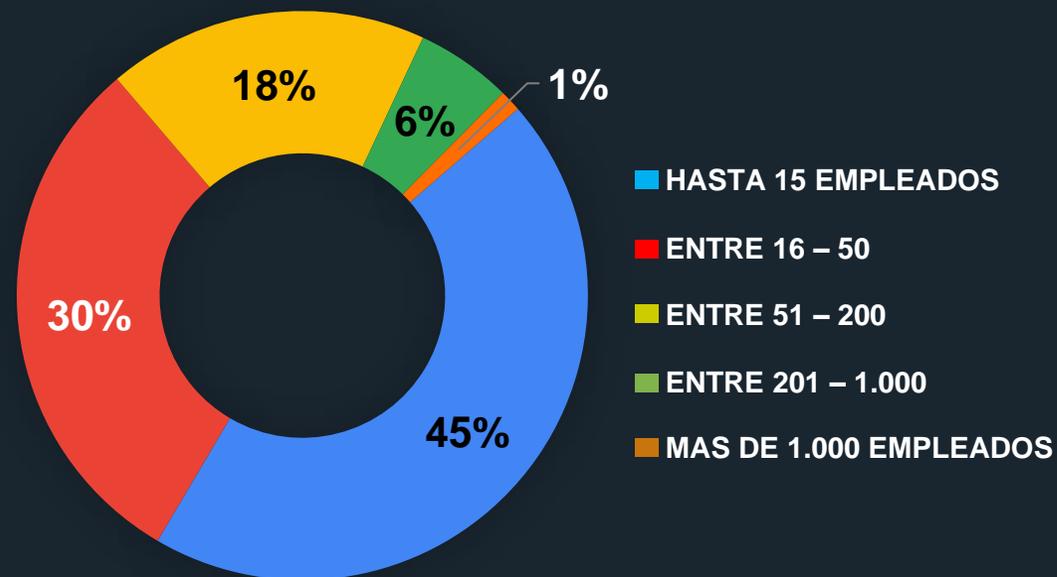
35,8% son empresas de Servicios

# Muestra de la Encuesta

### Ventas Anuales (en ARS)



### Cantidad de Empleados



### Empresas por Actividad



- DE SERVICIOS Y PROFESIONALES
- INDUST. MANUFACTURERA
- COMERCIAL MINORISTA
- COMERCIAL MAYORISTA
- TRANSPORTE
- AGROPECUARIA
- CONSTRUCCIÓN
- OTRAS



**¿Que dimensiones  
analizamos con  
los empresarios?**

**“Baja el agua y se comienzan a ver las piedras”**

# Dimensiones Evaluadas

Capítulos de la encuesta realizada



**Modelo de  
Negocios**



**Modelo de  
Gobierno**



**Colaboradores**



**Posicionamiento  
con Clientes y  
Proveedores**



**R.S.E**

Le propusimos a los empresarios  
autoevaluarse en estas 5 DIMENSIONES.

# Dimensiones

Temáticas Abordadas en cada Dimensión

## Modelo de Negocio

Propuesta de Valor, Diferenciación, Proceso de Decisión de Compra, Regulaciones, Transparencia de Mercado, Escalabilidad, Factores Críticos de Éxito, etc.



## Colaboradores

Organigrama, Roles, Jerarquías, Talento, Diseño Organizacional, Capacidades Internas, Compromiso, Clima Organizacional, Adaptación al Cambio, etc.

## Modelo de Gobierno

Descentralización de las Decisiones, Seguimiento de Planes y Resultados, Ámbitos de Decisiones, Planeamiento, Alineamiento, Objetivos, etc.



## Clientes - Proveedores

Posicionamiento, salud y relacionamiento, Situación de poder en la Cadena de Valor, Riesgo por Concentración, alternativas de Abastecimiento, Nuevos Canales, etc.



## R.S.E.

Actividades de Apoyo Social, Cumplimiento Disposiciones Gubernamentales, Prioridad Salud de Empleados, Coherencia de Acciones y Mensajes, Apoyo a Colaboradores, Fuentes de Trabajo, etc.

# Evaluación Global de cada Dimensión

ASUMIMOS QUE SE CONSIDERA "APROBADO" CON 7 PUNOS SOBRE 10.



# Principales Hallazgos

84%

Han podido mantener las **fuentes de trabajo** y/o logrado **abonar el 100% de los salarios** por tratarse de una prioridad. (Abril 2020)

73%

Tienen pensado mantener la **Estructura Organizacional** tal cual la tenían diseñada previa a la pandemia.

89%

Declaran haber mantenido la **coherencia** entre las acciones y los mensajes tanto a sus colaboradores como a la comunidad - RSE.



68%

Se encuentran en pleno desarrollo de nuevos canales de venta de modo de poder llegar a una mayor cantidad de Clientes.

# ¿Contradicciones?



27%

Solo pocos de ellos dudan acerca de la Propuesta de Valor actual dado el aceleramiento de algunos cambios en las elecciones de los clientes.

pero...

58%

Consideran que el proceso de toma de decisiones de consumo o de compra se modificarán luego de esta crisis.

60%

Aun tienen centralizada la toma de decisiones en el dueño o Gerente General con escasa o nula delegación de la misma.

pero...

80%

Dicen contar con un equipo competitivo y con las capacidades apropiadas para afrontar los futuros desafíos de la empresa



# MODELO DE NEGOCIO





# Modelo de Negocio

Lo mejor y lo peor evaluado



■ CAPACIDAD DE DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA

■ ESCALABILIDAD DEL NEGOCIO



■ SERÁN AFECTADOS POR LOS CAMBIOS EN LOS PROCESOS DECISORIOS DE COMPRA

■ REGLAMENTACIONES GUBERNAMENTALES (POST PANDEMIA) PROVOCARÁN CAMBIOS EN LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

■ LOS CANALES DIGITALES PROVOCARÁN UNA REDUCCIÓN DE MARGENES PRODUCTO DE LA TRANSPARENCIA DE PRECIOS Y OTROS FACTORES

**6.39** EMPRESAS CON VENTAS HASTA \$200M

**6.50** TOTAL DE LA MUESTRA ENCUESTADA

*“Los permanentes cambios y dinámicas de los negocios dejan aun una importante incertidumbre. Los empresarios pymes no se manifiestan con total certeza a sus Modelos de Negocio.”*

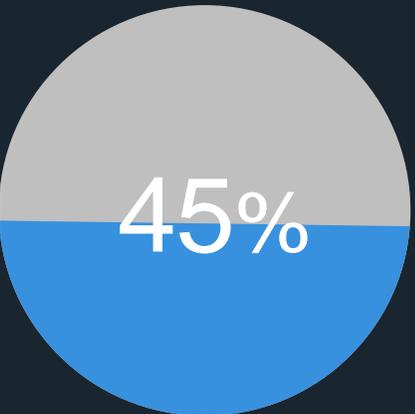
# Modelo de Negocio

## Principales Hallazgos



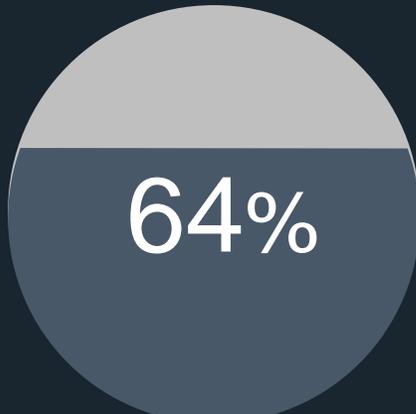
DIFERNCIACIÓN

Consideran que su capacidad de diferenciarse de la competencia merece un puntaje igual o superior a 7.



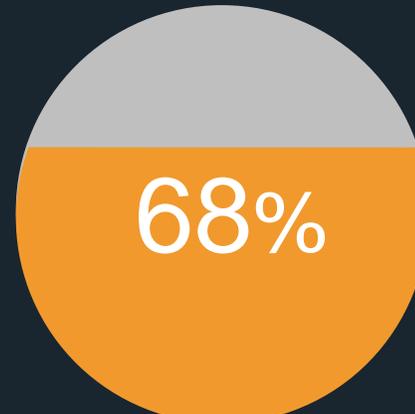
MODELO

A mayor facturación las empresas declaran estar mas seguras respecto a su Modelo de Negocio. Sólo 45% se puntuaron 7 o más.



PROP. VALOR

Se califican con 7 puntos o mas en cuanto a la vigencia de su Propuesta de Valor post pandemia.



OPERACIÓN

Estiman que sus operaciones sufrirán cambios sustanciales debido a reglamentaciones gubernamentales que surgirán en términos de salud.

*"Los empresarios pyme se encuentran muy confiados en su oferta (producto/servicio) y de su Propuesta de Valor, pero no así del modelo de negocio mediante el cual lo están llevando adelante."*

A dimly lit office scene with a group of business professionals in a meeting. A man in a suit sits on the left, facing a group of four people seated around a table. Large windows in the background show a cityscape. The text 'MODELO DE GOBIERNO' is overlaid in white on the left side.

# MODELO DE GOBIERNO



# Modelo de Gobierno

Lo mejor y lo peor evaluado



- **CONTAMOS CON REUNIONES DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS O PROYECTOS JUNTO A GERENTES O MANDOS MEDIOS.**
- **EXISTE ALINEAMIENTO Y COORDINACIÓN ENTRE AREAS DADO QUE SE CONOCE EL RUMBO Y OBJETIVOS DEL NEGOCIO.**



- **FALTA DE DESCENTRALIZACIÓN EN LAS DECISIONES. EXISTE UNA CENTRALIDAD EN EL DUEÑO O GERENTE GENERAL.**
- **SEPARACIÓN DE LOS ÁMBITOS DE DECISIÓN (DIRECCIÓN, GERENCIAS/JEFATURAS, Y LAS ÁREAS DE GESTIÓN OPERATIVA.**
- **CONTAMOS CON UN PROCESO DE PLANEAMIENTO PARTICIPATIVO JUNTO A QUIENES LUEGO MEDIRÁN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS.**

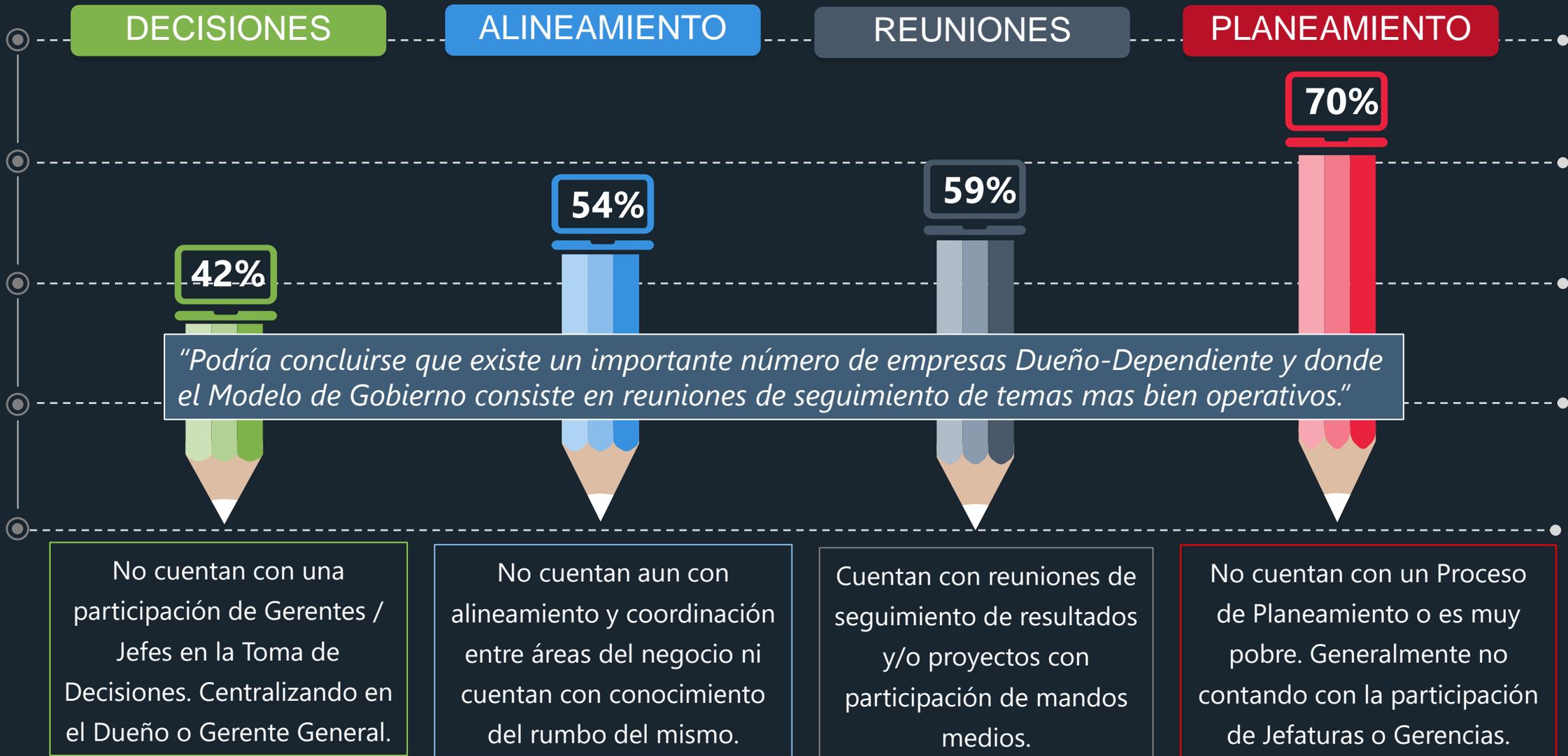
**5.76** EMPRESAS CON VENTAS HASTA \$200M

**5.89** TOTAL DE LA MUESTRA ENCUESTADA

*“La descentralización de la toma de decisiones ha sido el aspecto peor autoevaluado (4.7 puntos) en toda la encuesta. Lo que evidencia una fuerte debilidad en la sustentabilidad.”*

# Modelo de Gobierno

## Principales Hallazgos





**COLABORADORES**



# Colaboradores

Lo mejor y lo peor evaluado



- ES DE DESTACAR EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES FRENTE A LOS DESAFÍOS DE ESTA CRISIS.
- LOS SALARIOS SON COMPETITIVOS Y DE ACUERDO CON EL MERCADO.



- CONTAMOS CON UN ORGANIGRAMA CLARO Y QUE SE RESPETA EN LA PRÁCTICA (ROLES, RESPONSABILIDADES Y JERARQUÍAS)
- EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA SE ENCUENTRA INTACTO O MEJOR A PESAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

**7.21** EMPRESAS CON VENTAS HASTA \$200M

**7.31** TOTAL DE LA MUESTRA ENCUESTADA

*“Es una dimensión muy bien evaluada por los empresarios. El rango promedio de autoevaluación de los temas encuestados va en el rango del 6.88 a 8.08.”*

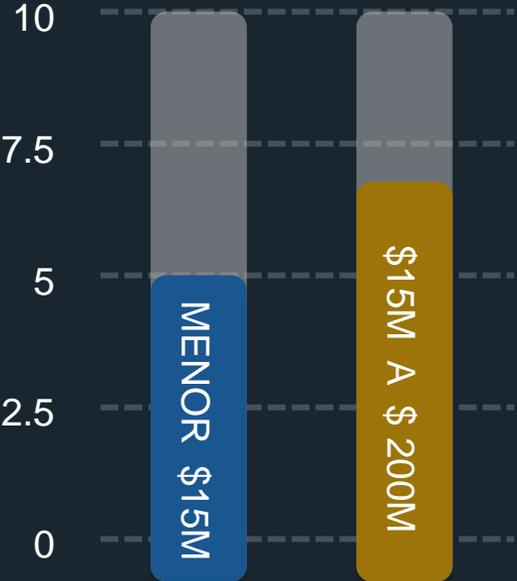
# Colaboradores

## Principales Hallazgos



### ORGANIGRAMA

CLARO Y QUE SE RESPETA EN LA PRÁCTICA (ROLES, JERARQUÍAS Y RESPONSABILIDADES)



16 A 50 EMPLEADOS

“Dentro del rango de 16 a 50 empleados, los de mayor facturación han logrado formalizar y vivir el Organigrama a pesar de tener la misma cantidad de empleados.”



### ESTRUCTURA

CONFIRMO QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (DISEÑO) DEBE MANTENERSE EN EL MEDIANO PLAZO

## 16 A 50 EMPLEADOS

Son el universo que mas se están cuestionando la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL en el futuro.

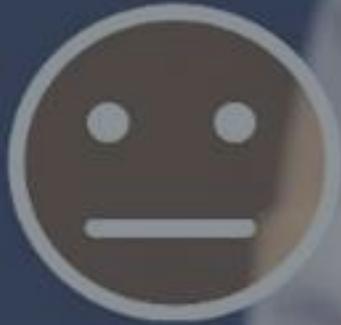


### COMPROMISO

## 51 A 200 EMPLEADOS

## VENTAS > \$ 15.000.000

Destacan fuertemente el COMPROMISO de sus equipos de trabajo rondando los 9 puntos sobre 10.



**CLIENTES - PROVEEDORES**



# Cientes-Proveedores

Lo mejor y lo peor evaluado



- CUENTO CON ALTERNATIVAS DE ABASTECIMIENTO DE MI PRINCIPAL MATERIA PRIMA O SERVICIO.
- DESARROLLANDO NUEVOS CANALES DE VENTA PARA LLEGAR A MAS CLIENTES.



- MI EMPRESA ES UN JUGADOR CON SIMILAR O MAYOR PODER QUE EL DE NUESTROS CLIENTES Y PROVEEDORES. (poder/fuerza/tamaño) – B2B
- TENEMOS MAPEADA LA SITUACIÓN DE SUSTENTABILIDAD ECONOMICO - FINANCIERA DE NUESTROS PRINCIPALES PROVEEDORES

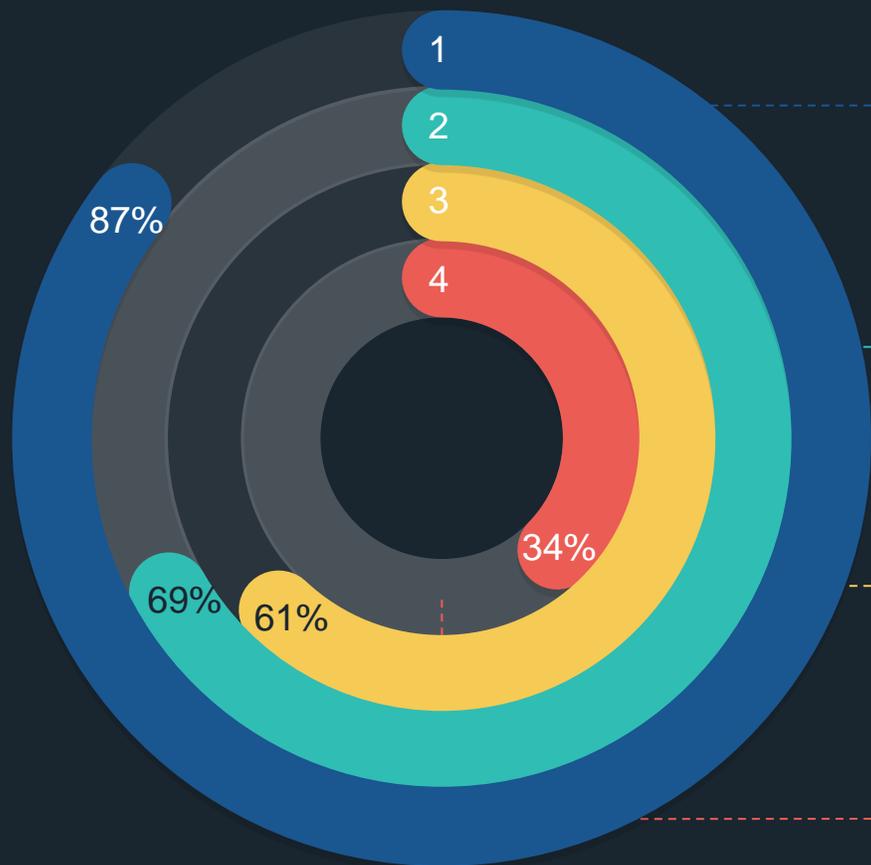
**5.70** EMPRESAS CON VENTAS HASTA \$200M

**5.76** TOTAL DE LA MUESTRA ENCUESTADA

*“Es una dimensión menos trabajada por las empresas, siendo de vital importancia entender la situación de empresas clientes y en todos los casos, de los proveedores críticos.”*

# Cientes - Proveedores

## Principales Hallazgos



1  **87%** (Transp Pers y Mercaderías)  
Concentración y debilidad frente a su cartera de Clientes

*Esta actividad tiene la particularidad de ser mas pequeños que sus clientes y tenerlos en forma concentrada.*

2  **69%**  
Cuentan con Alternativas de Abastecimiento

*En general se ve una fortaleza de gran parte de las empresas contando con fuentes alternativas de abastecimiento.*

3  **61%**  
En busca de Nuevos Canales

*La crisis impulsa fuerte y deja un gran fortalecimiento estratégico en el desarrollo de canales.*

4  **34%**  
Analizan Sustentabilidad de Clientes y/o Proveedores

*Análisis sofisticado pero realizado por 1/3 de empresas es el analizar la sustentabilidad de sus clientes y sus proveedores.*



**Responsabilidad  
Social Empresaria**



# R.S.E.

Lo mejor y lo peor evaluado



**HAN PRIORIZADO EL PAGO DE SALARIOS Y/O MANTENIMIENTO DE FUENTES DE TRABAJO.**

**HEMOS CUMPLIDO CON LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES DE CESE DE ACTIVIDADES PRIORIZANDO LA SALUD DE NUESTROS EMPLEADOS POR ENCIMA DE LA ACTIVIDAD**



**LA EMPRESA HA REALIZADO IMPORTANTES ACTIVIDADES DE APOYO SOCIAL A LOS MAS NECESITADOS.**

(no tan bien evaluado respecto a otras preguntas) **HEMOS REALIZADO ACTIVIDADES DE CONTENCIÓN A NUESTROS COLABORADORES**

(LLAMADOS A SUS HOGARES, CAJAS DE COMIDA, IMPLEMENTO DE SEGURIDAD, SEGUIMIENTO DE SEGMENTOS VULNERABLES, ETC.)

**7.63** EMPRESAS CON VENTAS HASTA \$200M

**7.61** TOTAL DE LA MUESTRA ENCUESTADA

*"A pesar de la crisis en segmentos mas vulnerables, las empresas han declarado no haber aportado su ayuda. Quizás el foco en resolver sus crisis internas y el aislamiento pudo causar esto.*



# R.S.E.

## Principales Hallazgos

### AUTOEVALUACION DE LAS EMPRESAS



### Cuidado de la Salud

91%

DECLARÓ LOS CUIDADOS DE LA SALUD DE NUESTROS EMPLEADOS COMO NUESTRA PRIORIDAD Y HEMOS INVERTIDO BASTANTE DINERO EN ELLOS.

### Coherencia Empresarial

83%

HEMOS SIDO COHERENTES EN TÉRMINOS DE R.S.E. EN ESTOS MOMENTOS DE CRISIS. TANTO EN NUESTRAS ACCIONES COMO EN LOS MENSAJES CON EMPLEADOS Y COMUNIDAD SIENDO EJEMPLO DE RESPONSABILIDAD.



# AUTOEVALUACIÓN POR ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

# Principales Actividades

Representan el 84% de las empresas encuestadas



# Principales Actividades

Representan el 84% de las empresas encuestadas

# 1



SERVICIOS

36%

## Empresas de Servicios y Servicios Profesionales

Se reconocen con una muy débil posición negociadora con Clientes. Aunque manifiestan tener un bajo riesgo respecto a no poder suministrar el servicio en una crisis.

Las empresas de mas de 51 empleados son las mejores puntuadas en termino de dimensión COLABORADORES. Mientras que las empresas entre 16 y 50 empleados son las menos desarrolladas en términos del MODELO DE GOBIERNO, destacándose especialmente en su falta de Planeamiento, revisión de resultados y alineamiento en pos de los objetivos planteados. Además, este segmento se cuestiona el uso real y cumplimiento del organigrama, incluso manifestando cierta disconformidad con el diseño de la *estructura organizacional* actual.

Estas empresas, las de SERVICIOS, se posicionan por sobre el resto el uso de reuniones formales de seguimiento dentro de su dinámica habitual de funcionamiento.

Aquellas con ventas anuales superiores a \$200M se encuentran mas vulnerables en termino de su relación y el desarrollo tanto de *Clientes* como *Proveedores*.

Se destacan en general en su evaluación del *compromiso de los colaboradores*, tan importante en esta actividad.

# Principales Actividades

Representan el 84% de las empresas encuestadas

2



MANUFACTURA INDUSTRIAL  
20%

## Industrial Manufacturera

Las dedicadas a esta actividad y con hasta 15 empleados (micropyme) se han puntuado con sólo un 4 en lo que refiere a contar con un MODELO DE GOBIERNO. Si bien es natural por su tamaño, las manufactureras son bastante por debajo de otras actividades. Son especialmente *dueño-dependiente*, mientras que las que emplean mas de 15 empleados se destacan en sus *reuniones formales de seguimientode resultados y/o proyectos* en su incipiente ordenamiento.

En el otro extremo, las manufactureras de mas de 200 empleados se encuentran por debajo del promedio general en todas las dimensiones, especialmente en MODELO DE NEGOCIO, GOBIERNO Y COLABORADORES, y no superando los 6.2 puntos en la dimensión de RSE.

En cuanto a la *competitividad de sus colaboradores* muestran cierta conformidad (6.58 puntos), aunque encontrándose por debajo del promedio de las demás actividades. Respecto a la dimensión de *relacionamiento con Clientes y Proveedores* superan levemente el promedio de otras actividades obteniendo 6.0 puntos vs 5.8 del promedio.

# Principales Actividades

Representan el 84% de las empresas encuestadas

3



COMERCIAL  
MINORISTA  
13%

## Comercial Minorista

Estas empresas, y especialmente las mas pequeñas (menores a \$15M) son las que mas fuertemente se han volcado a un *Desarrollo de Nuevos Canales*.

Este sector manifiesta la mayor debilidad o dudas respecto a su Propuesta de Valor, ubicándose en promedio bastante por debajo del promedio de las demás actividades. Algo similar ocurre en términos de la baja diferenciación respecto a la competencia, aunque en menor medida.

Llama la atención que, sin embargo, se consideren "escalables" o con posibilidades ciertas de crecer, aunque quizás, no sabiendo con que propuesta de valor diferencial hacerlo.

Las del segmento entre 16 y 50 empleados declaran no contar con un proceso de *planeamiento* -lo que sucede en general con toda la muestra-, ni mantener reuniones rutinarias de seguimiento del propio negocio. Estos mismos cuestionan fuertemente la competitividad de sus colaboradores y el cumplimiento del organigrama. Esta conjunción de aspectos de mejora, podrían tener alguna correlación entre sí.

# Principales Actividades

Representan el 84% de las empresas encuestadas

4



COMERCIAL  
MAYORISTA  
10%

## Comercial Mayorista

Las pequeñas y hasta 50 empleados, no superan una puntuación de 5.5 sobre 10 en las dimensiones de MOODELO DE NEGOCIO Y MODELO DE GOBIERNO. Llama la atención el bajo puntaje (4.0) que se adjudican en cuanto a su dependencia del dueño en la toma de decisiones.

¿Será entonces uno consecuencia del otro? No contar con un ámbito y/o metodología para diagnosticar y tomar decisiones, podría ser la causa que no termine existiendo el momento y la apertura para pensar el propio MODELO DE NEGOCIO y la *Propuesta de Valor*. La evolución de los negocios junto con la gradual extinción de la intermediación y el avance del e-commerce, debería llamar a la reflexión a los dueños de las mas pequeñas empresas de este sector.

Mientras las mas pequeñas casi aprueban (6.78) en cuanto al *compromiso de los colaboradores*, las de mas de 16 personas se destacan fuertemente en esta dimensión con un puntaje promedio de 8.30 puntos.

Nos deja nuevamente pensando en la oportunidad de revisar el estilo de liderazgo actual.

# Principales Actividades

Representan el 84% de las empresas encuestadas

5

## Transporte de Personas y Mercaderías

Al igual que los comercios mayoristas, esta actividad tiende a ser *dueño-dependiente* y con una falta de *alineamiento* del equipo en pos de los objetivos.

Se los encuentran bastante solidos en lo que hace a MODELO DE GOBIERNO (hasta \$200M y hasta 50 personas) encontrándose por encima del promedio del resto de las actividades con un puntaje de 7.3 vs 6.5 del promedio general en esta dimensión.

El *diseño de la estructura organizacional* está bajo obseración (5.5 puntos) en esta actividad, como así también la percepción del *clima laboral* (5.13) que encontramos bastante por debajo que el promedio de los otros sectores (7.0).

Respeto a los COLABORADORES, aunque parece una contradicción con la evaluación del clima laboral, ellos resaltan el *compromiso* de su gente (8.88), en concordancia con un adecuado nivel de salarios (9.0), estando en ambos casos por encima del promedio general. Aquí podría estar jugando un rol importante la fortaleza de los sindicatos.

Muestran por otro lado, una gran debilidad en cuanto a la *concentración de Clientes*, que con mayor poder y agravado por no estar logrando una *diversificación geográfica* de los mismos.



TRANSPORTE  
PERSONAS O  
MERCADERÍAS

5%

# CONCLUSIONES

---

El universo encuestado muestra un sesgo PYME donde la crisis ha dejado en evidencia los aspectos más relevantes a desarrollar con el único objetivo de la sustentabilidad en el largo plazo.

Se destacan como dimensiones a trabajar por este segmento el desarrollo de un mejor posicionamiento tanto con **proveedores** como con **clientes** (B2B), seguido de un mucho más fortalecido proceso de **Toma de Decisiones** menos centradas en el dueño o gerente general y dando más participación de gerentes y mandos medios en ámbitos más ordenados de seguimiento de objetivos.

Sin considerarlo "aprobado", se encuentran los aspectos que conforman el **Modelo de Negocio**. Propuesta de valor y diferenciación son los factores claves de éxito que deberán evaluar y dedicarle mayor foco de desarrollo.

Las crecientes tendencias en el management respecto a la importancia del talento, desempeño y clima laboral se ven reflejados en esta autoevaluación siendo **Colaboradores** una de las dimensiones mejor considerada.

Respecto al comportamiento de empresas y empresarios en iniciativas de **Responsabilidad Social Empresaria** no ha sido tan bien evaluado en la ayuda social brindada, sino en las iniciativas de contención de los propios empleados. La reglamentación vigente de doble indemnización y prohibición de despidos es un factor que distorsiona en parte esta medición -especialmente en medio de una crisis-.

Cada sector o actividad ha mostrado fortalezas y debilidades que, más allá de la representatividad de esta encuesta, puede serles útil para volver a autoanalizarse y contar así con un diagnóstico más certero que los haga tomar mejores decisiones y reenfocar los esfuerzos.

# MENSAJE AL MUNDO PYME

---

“La intención de la presente encuesta tenía mas allá de los resultados, provocareles una reflexión respecto a estas cinco dimensiones que estoy convencido que hacen al fortalecimiento de las empresas y, en especial a las Pymes.

Alegrándome especialmente por los resultados respecto al manejo que han alcanzado las empresas en la relación con sus colaboradores, sigo animándolos a que fortalezcan e inviertan fuertemente en la calidad profesional de sus equipos, dado que *sus empresas llegarán tan alto como el nivel de talento que los rodea.*

En cuanto a los aspectos de gobierno de la organización, veo aun una falta de descentralización de la toma de decisiones del dueño y una muy mala calidad de agenda del N°1. Creo firmemente en la delegación y la medición de performance como proceso de aprendizaje y crecimiento de las organizaciones y de las personas.

Por último, pero no menos importante, les sugiero que trabajen en la Propuesta de Valor y la permanente diferenciación de sus competidores.

Son la fuerza económica y de desarrollo de toda sociedad, no aflojen!”

