

Hacia una gestión sustentable de riesgos:

Análisis de los factores de riesgos presentes en las pymes alimenticias.

Luciana E. Fernández, Ricardo C. Rezzónico

lfernandez@quimica.frc.utn.edu.ar, rrezzonico@posgrado.frc.utn.edu.ar

Grupo de Investigación e Innovación en

Gestión Estratégica Organizacional Sustentable (GINGEOS)

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba. Argentina.

Resumen

Las organizaciones están inmersas en entornos locales y globales de complejidad y competitividad crecientes, multivariantes y dinámicos, enfrentándose a riesgos de diversa índole y en diferentes dimensiones de sus actividades (económico-financiera, ambiental, legal, información, calidad, seguridad y salud ocupacional, responsabilidad social, entre otras), los cuales sólo se transformarían en factores negativos que atentan hacia la supervivencia y el éxito de aquellas, si no se los estudian, identifican, organizan, valoran y gestionan de un modo pertinente, siguiendo lógicas basadas en principios tecnológicos y de administración. El artículo analiza y describe los diversos factores y fuentes de riesgos posibles de presentarse en las pymes en general, y particularmente en las pymes alimenticias, a partir de una amplia revisión de la literatura, con el objeto de diseñar un marco conceptual y contextual significativo, primer paso para la implementación de una gestión sustentable de riesgos (GSR). Para esto, se utiliza el modelo propuesto por la ISO 31000:2009 Risk Management, el cual brinda una perspectiva sistémica que tiene en cuenta la complejidad organizacional presente en el conjunto de las variables objeto de estudio. A partir de la implementación de este sistema, se pretende anticipar impactos de vectores de riesgos y posibilitar el surgimiento de efectos que optimicen el conjunto de decisiones-acciones vinculadas a la gestión integral. Así, el propósito central es la contribución al incremento de las capacidades de gestión de las pymes alimenticias y el aumento de las probabilidades de éxito.

Palabras claves

Riesgos, gestión sustentable, pymes alimenticias, ISO 31000:2009.

Introducción

Los sistemas de gestión sustentable de riesgos (GSR) forman parte de una nueva lógica de dirección que ha comenzado a promoverse en las organizaciones, en virtud de simplificar los mecanismos de gestión y proveer una herramienta genérica y sistémica, la cual otorgue ventajas competitivas sostenibles. Gestionar el riesgo de manera integral implica establecer fundamentos apropiados así como desarrollar una cultura organizacional acorde y aplicar un método lógico y sistemático en el que estén contemplados los intereses de los *stakeholders* y la triada económico-social-ambiental presente en el concepto de sustentabilidad. Se basa en el análisis sistémico del complejo entorno que rodea para, a partir de allí, planificar, actuar y desarrollarse con mayor certeza, conociendo profundamente el campo de juego y los riesgos que pueden acaecer.

El conocimiento acabado del entorno, basado en un análisis profundo, organizado y sistemático de la realidad, a partir de las diversas vertientes de riesgo y entendiendo las complejas interrelaciones actuantes, otorga el poder del conocimiento anticipado de los vectores de riesgos posibles de impactar, y desencadena toma de decisiones y acciones preventivas tendientes a minimizar los impactos negativos y posibilitar la potenciación de los efectos positivos de los mismos. Implica pensar ¿qué ocurriría si...?, conocer la probabilidad de que ocurra y diseñar estrategias para prevenir y anticiparse a esto.

ISO 31000:2009 Risk Management, presenta un modelo de gestión de riesgos que se inicia con la elaboración de un marco contextual interno y externo de la realidad organizativa. Este marco, da pautas de análisis específicos a partir del cual será posible crear un contexto pyme donde se valoraran los vectores de riesgos que pueden surgir en la emergencia de las gestiones de las pymes. De esta manera se facilita la prevención, la agilidad y flexibilidad ante situaciones externas que deben ser correctamente analizadas para poder potencializar los efectos positivos, así como la resiliencia de las organizaciones. Luego de la etapa inicial de establecimiento del contexto, ISO (2009) propone las siguientes etapas para la adecuada gestión de los riesgos: identificación de los riesgos, análisis, evaluación y tratamiento, mecanismos sustentado en la adecuada comunicación y consulta con las partes interesadas y el monitoreo y revisión de las acciones y decisiones tomadas.

Desarrollo de un marco contextual pyme

La creación del marco contextual de cada organización, se sugiere a partir del análisis externo (regulaciones legales, campo financiero y económico, realidad tecnológica, medio ambiente, situación cultural y social, cambios políticos, entre otros) e interno (objetivos, proyectos, estrategias, procesos, personas, recursos, entre otros), para a partir de allí identificar los vectores de riesgos de riesgos, presentes y potenciales. Las etapas siguientes comprenden el análisis de cada uno y la valoración cuantitativa y cualitativamente de sus potenciales incidencias, para finalizar con la toma de decisiones fundamentada en el análisis complejo de la realidad pyme.

En este trabajo, se presentan algunos vectores necesarios de incluir en el establecimiento del contexto pyme, tomados a partir de una amplia revisión de la literatura en relación a pymes de diversas regiones. Se enfatizó en identificar cuales son las principales problemáticas de las pequeñas y medianas empresas, sus falencias en la gestión y en intentar distinguir los factores claves de éxito competitivo en pymes.

El análisis realizado otorgó una lista de factores claves, necesarios de gestionar adecuadamente. Los mismos factores son considerados como deficiencias de gestión y carencias de las pymes en determinados estudios, en tanto que son destacados como factores claves del éxito por otros. Frente a esta ambivalencia, se coteja con la definición de riesgo tomada de ISO 31000:2009 Risk Management: “efecto de incertidumbre sobre los objetivos”; ampliando esta definición asumiendo que “efecto es una desviación de lo esperado, pudiendo ser positivo o negativo; los objetivos pueden tener diferentes aspectos (financieros, ambientales, productivos, etc.) y ser aplicados en diferentes niveles (estratégicos, organizaciones, de producto o proceso)”.

Incorporar el riesgo en el campo de la gestión, como lo señala Pucci (2004), “permite operacionalizar el propio concepto de riesgo, lo que conlleva a innumerables ventajas: los riesgos se vuelven tangibles y pueden ser asociados a procesos específicos y por lo tanto ser analizados, valorados y tratados adecuadamente”. De esta manera, se abandona el simbolismo negativo ligado a la palabra riesgo, asociándolo con las posibilidades de intervenir a tiempo y gestionar adecuadamente los factores de riesgo, para poder potenciar los efectos positivos de sus impactos en la pyme.

Así se pretende elaborar una lista de vectores de riesgos presentes en las pymes en general y particularmente en las pymes alimenticias, que sugieran el análisis contextual y situacional, como punto de partida para la GSR. Frente a ello, se requiere la comprensión de las complejas interrelaciones entre cada vector de riesgo, su impacto inicial en la pyme y los posibles efectos derivados que resultarán en diversos sectores organizacionales.

Identificación de vectores de riesgo en pymes

Se enumeran aquí, algunos factores característicos de las pymes, los cuales requieren según la bibliografía, una adecuada gestión. Por esta razón son considerados fuentes de riesgos necesarios de incluir en el análisis contextual pyme. Tomar decisiones correctas, otorgándole un tratamiento conveniente, sugiere poder determinar los mismos como factores claves de éxito, superando las barreras de la problemática pyme.

En relación a su *estructura organizativa*, se identifica una centralización en la toma de decisiones en manos del dueño-gerente-fundador, quien ha pensado y construido su empresa a su criterio y conocimiento. A esto se suma, la carencia en el número de mandos medios, y personal técnico. Se destaca como vector positivo, la importancia de transmitir el espíritu emprendedor del fundador, su modo de afrontar riesgos y tomar decisiones, sugiriendo que reproducirlo en los demás actores de la empresa, contribuiría a la suma de ventajas competitivas internas.

En relación a la *orientación estratégica*, se encuentra que en algunas pymes no se logra separar a ésta de los proyectos de vida de los dueños, los cuales interfieren en la gestión estratégica de largo plazo. Repensar las estrategias independizándose del proyecto de vida del fundador, otorgaría lazos para el crecimiento y perdurabilidad de la misma.

En cuanto a la *planificación*, las pymes se caracterizan por una cultura informal y desestructurada, lo que para Gennero (2008), es reflejo de la cultura paternalista y el gerenciamiento autocrático. La formalización de la planificación, con frecuencia se limita a la producción. Como consecuencia, quedan exentos de planificación formal otros elementos claves, como el diagrama de una estrategia a largo plazo, el diseño de

los productos, las mejoras de los indicadores de calidad o la capacitación, motivación y retención de sus empleados.

En términos generales, las pymes no elaboran planes formales en función de definir y limitar que mercados atender y con qué productos específicos. Como lo plantea Zapata Guerrero (2004), “se observa una tendencia a producir una amplia gama de productos para diferentes mercados sin tener información certera de cuales son rentables para la empresa”. Esto, reduce la eficiencia del negocio y no permite concentrarse en sectores del mercado que otorguen mayores ventajas competitivas. En algunos casos carecen de imagen de marca, y las debidas gestiones de los factores de promoción, precio, publicidad de sus productos. (Zapata Guerrero, 2004; Velázquez Vázquez, 2004; Urrutia et al., 2007).

En cuanto a la *competencia*, el sector pyme es uno de los más vulnerables, dado que deben enfrentarse a competir con negocios que operan en la actividad informal, además, de encontrarse frente a políticas de precios impuestas por reglas del mercado, donde las primeras marcas son formadoras de precios, debiendo las pymes adecuarse a ello.

El análisis de los *flujos de comunicación* indica que existe una tendencia generalizada a realizar procesos de comunicación informales. En caso de efectuarse reuniones formales, por lo general es para comunicar decisiones gerenciales, lo cual indica que prima un proceso vertical que privilegia la autoridad y disminuye la participación o expresión de ideas por parte del personal. No obstante, Velázquez Vázquez (2004), indica que las pymes tienen potencial suficiente como para desarrollar una excelente comunicación interna. La informalidad también sugiere la comunicación personal de los empleados con los directivos y allí el enriquecimiento de los lazos que demuestran mayor lealtad y compromiso que en las grandes empresas.

En relación a los *recursos humanos*, se encuentra que las pymes gestionan a estos de manera informal. Zapata Guerrero (2004) y Gennero (2008), expresan que los procesos de selección e inducción del personal son escasos; y que hay una carencia de motivación de los empleados. La contratación de personal para desarrollar gestiones gerenciales específicas, es propia de una pequeña porción de pymes. Aquellas que en el camino de madurez institucional han comprendido que la diversidad interna de habilidades y

modos de pensar, fortalecen las capacidades de enfrentarse a un entorno variable y complejo.

En este orden de ideas, Braidot et al. (2003) infiere que muchas empresas nacionales argentinas están gobernadas por administraciones no profesionales o de corte familiar, donde los recursos humanos gerenciales son reducidos y carecen de formación profesional específica para los perfiles de puestos que conducen.

La *adaptabilidad* a las condiciones del entorno es la característica distintiva de las pymes, tal como lo destacan diferentes estudios (Zapata Guerrero, 2004; Velázquez Vázquez, 2004; Delgado Peña, 2006; Urrutia et al., 2007; Nicolini et al., 2007; entre otros). Frente a los pesados mecanismos de sus opositoras (las grandes compañías), por cuanto las pequeñas unidades de producción, potencialmente pueden rápidamente cambiar sus procesos internos y su producción respondiendo a condiciones externas que así lo requieren.

En términos de *innovación* en las pymes argentinas, se muestra una baja capacidad innovadora, lo cual impacta en sus posibilidades de crecimiento, y en el grado de vulnerabilidad en los mercados. Resultados estadísticos presentados por la Universidad Nacional de Quilmes en el año 2002, citados por Nicolini et al. (2007) mostraban que en Argentina sólo el 8% de las pymes realizaba tareas de investigación y desarrollo experimental, resultando que los gastos en actividades de innovación alcanzaban el 0,16% del total anual. Estudios recientes señalados por Formento et al. (2007) indican que se han incrementado dichas actividades, relacionándose con las mejoras en la calidad, desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizacionales y la búsqueda de nuevas formas de vinculación con el mercado.

En relación a *la nutrición y calidad de los alimentos*, junto a la indiscutible inocuidad del producto, Bartrina (2010) indica que en la última década se “ha suscitado el interés por potenciar el perfil nutricional cualitativo que pudiera repercutir favorablemente en la génesis de las enfermedades crónicas, la calidad de vida, las potencialidades físicas e intelectuales y la longevidad”. Consecuentemente, se ha impulsado el consumo de productos alimenticios saludables, fuentes de vitaminas, minerales, fibras, proteínicos, bajo en grasas, entre otros, sumándose a las nuevas tendencias de los alimentos funcionales.

A estos factores de riesgos, deben sumarse el análisis de los riesgos financieros, ambientales, laborales, de salud y seguridad ocupacional, legales, la gestión de la calidad, la gestión de las exportaciones, la asociatividad, y análisis de los comportamientos éticos y sociales, entre otros presentes en la compleja dinámica actual de las pymes.

Conclusiones

El análisis de los factores de riesgo efectuado, y basado en ISO 31000:2009, se presenta como un modelo marco que les permitiría a los directivos realizar un análisis extenso y detallado de los vectores de riesgos o éxito de impacto en la organización, permitiendo su sistematización, valoración y la toma ulterior de decisiones. Este modelo sugiere una mirada introspectiva de la empresa y sus componentes, a la vez que se focaliza en dar un soporte de gestión holístico de determinados elementos, de manera de acelerar los procesos que contribuyan a incrementar sus capacidades internas y junto a ello la adaptabilidad y al éxito.

A partir del conocimiento acabado de dicho modelo, sus herramientas y el contexto, es posible trazar objetivos organizacionales correctamente enfocados, planificar estrategias competitivas y sostenidas para su cumplimiento e incrementar el desempeño de los subsistemas organizacionales jerarquizando los riesgos y tratándolos de un modo preventivo. A la vez que desarrolla un abordaje sistemático sobre la multiplicidad de riesgos presentes en las pymes alimenticias, en el que se pueden analizar y articular las necesidades de gestión emergentes de los enfoques de la calidad integral, y otros riesgos potenciales, a los efectos de aportar a una mayor inteligencia competitiva, una adecuada gestión del conocimiento organizacional e incrementar la adaptabilidad al entorno, y contribuir al éxito de las pymes alimenticias del sector.

Bibliografía

- Bartrina, J. (2010). Nuevos retos de la nutrición comunitaria. Revisión. *Revista Española de Nutrición Comunitaria*, Elsevier, vol 16, N° 1, pp 51-55.
- Braidot N.; Formento H.; Nicolini J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicio: enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total*. Documento de trabajo, UNGS. Disponible en: www.littec.ungs.edu.ar Consultado: abril 2011.
- Delgado Peña, R. (2006). *Las pymes frente a la política pública colombiana. Un análisis neoinstitucional*. Tesis de grado. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración.
- Formento, H.; Braidot, N.; Pittaluga, J. (2007). *El proceso de mejora continua en PyMEs Argentinas: investigaciones y modelos posibles*. Documento de trabajo, UNGS. ISBN 978-987-9300-95-4.
- Gennero, A. (2008). *Dinámica de crecimiento de aglomeraciones productivas en la rama textil confecciones: una comparación de las ciudades de Mar del Plata y Pergamino, Argentina*. UNMdP, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible en: <http://www.nulan.mdpu.edu.ar/id/eprint/1110>. [Consultado: 19 de octubre de 2011].
- ISO (2009). ISO 31000:2009. *Risk management. Principles and guidelines*. International Organization for Standardization.
- Nicolini, J.; Fardelli, C.; Ramirez, O.; Zalazar, R.; Cusolito, F.; Abrevaya, C. (2007). *Desarrollos de productos. Un análisis en pymes*. Documento de trabajo, UNGS. ISBN 978-987-9300-94-7.
- Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. Montevideo: CINTERFOR.
- Urrutia, S.; Chiodi, F.; Paravié, D.; Jugón, M.; Corres, G. (2007). *Abordaje de la problemática Pyme desde la perspectiva de la gestión integrada. Sistemas de Gestión empresarial para las Pymes*. XII Jornadas IRAM – Universidad. UNCPBA, Tandil.
- Velásquez Vásquez F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Revista de Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI, N° 93, pp 73-97.
- Zapata Guerrero, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios* N° 52, pp 119-135.