UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y JURIDICAS

Trabajo Final de la Carrera de Técnico Administrativo Contable Impositivo

---

TITULO: Un entorno cambiante: Supervivencia y adaptación continua.

Apellido y Nombres del/la alumno/a: Villegas, Mirian Daniela

Asignatura sobre la que se realiza el Trabajo: Introducción a la Administración.

Encargado de Curso Prof.: Romo, Jorge Oscar

Año que se realiza el trabajo: 2.017

Sumario

A lo largo de la historia, hemos visto cómo una organización actúa sobre el entorno y éste sobre ella condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos.

Este trabajo se enfoca en la necesidad de las organizaciones de entender su entorno. Y, poder observar en relación al mismo, las actitudes que tienen las organizaciones frente a sus cambios.

Se presentan los conceptos teóricos, y en el campo práctico, situaciones reales y reacciones que las organizaciones de La Pampa tienen frente a la situación del entorno, a su vez, una colección de encuestas para comprender y estudiar el conocimiento que las distintas organizaciones tienen de su entorno.

A continuación se presentan los contenidos de este estudio, que se encuentra dividido en capítulos, títulos y subtítulos:

MARCO TEÓRICO
- Capítulo 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA
  - Entorno cambiante: problema a tratar
  - “Pymes Argentinas: especialistas en supervivencia”
  - Enfoque del análisis.
- Capítulo 2: LA ORGANIZACIÓN
  - Concepto de organización
  - La organización como sistema.
  - La organización en relación con su entorno
  - Procesos de adaptación y cambio.
- Capitulo 3: LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ENTORNO
  - Concepto de Administración.
  - La administración: necesidad de una organización
  - La administración del entorno
  - Administración de las relaciones de las partes interesadas
- Capítulo 4: EL ENTORNO
  - Las relaciones con el entorno.
  - Concepto entorno
  - Cómo afecta el entorno.
  - El entorno: ambiente externo
- Capítulo 5: CLAVES
  - Fórmula propuesta: Hipótesis

MARCO PRÁCTICO
- TRABAJO DE CAMPO
  - Encuesta “Conociendo el entorno”
  - Análisis de las respuestas.

CONCLUSIÓNES

REFERENCIAS
- Bibliografía
- Temas de actualidad

Índice:

MARCO TEÓRICO 3
Capítulo 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA 3
Entorno cambiante: problema a tratar 3
"Pymes Argentinas: especialistas en supervivencia" 4
Enfoque del análisis. 5
Capítulo 2: LA ORGANIZACIÓN 6
Concepto de organización 6
La organización como sistema. 6
La organización en relación con su entorno 7
Procesos de adaptación y cambio. 8
Capitulo 3: LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ENTORNO 10
Concepto de Administración. 10
La administración: necesidad de una organización 11
La administración del entorno 11
Administración de las relaciones de las partes interesadas 11
Capítulo 4: EL ENTORNO 13
Las relaciones con el entorno. 13
Concepto entorno 14
Cómo afecta el entorno. 15
El entorno: ambiente externo 16
Capítulo 5: CLAVES 24
Fórmula propuesta: Hipótesis 25
MARCO PRÁCTICO 26
TRABAJO DE CAMPO 26
Encuesta "Conociendo el entorno" 26
Análisis de las respuestas. 35
CONCLUSIÓNES 39
REFERENCIAS 40
Bibliografía 40
Temas de actualidad 40

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA

Entorno cambiante: problema a tratar

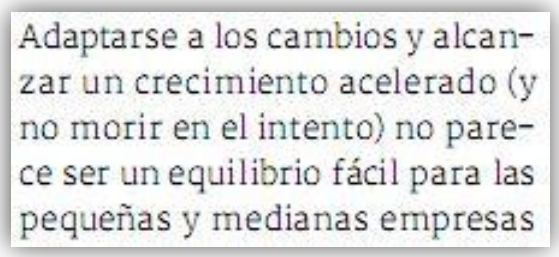
Flexibilidad, el arma de las PYMES en tiempos de cambios

En Argentina hay al menos 300 mil empresas con más de 20 años de antigüedad, que con mayor o menor dificultad han logrado sobreponerse a los vaivenes del entorno. Por eso los especialistas coinciden que si bien naturalmente las PYMES se destacan por su flexibilidad, en el país esas empresas tienen un *expertise* adicional en esa materia.

1*

Según informes recientes publicados por CAME, (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, entidad que agrupa a más de 1500 cámaras, federaciones y uniones empresarias), las PYMES Argentinas presentan una característica destacada: flexibilidad frente a los cambios constantes que presenta el entorno. Surge de ello, el nombre con que identifica a sus empresarios “malabaristas”.

La lista de maniobras es larga pero los especialistas coinciden en que la mayoría están orientadas, primero, a resistir, después a sobrevivir, y finalmente a desafiar la coyuntura.


Adaptarse a los cambios y alcanzar un crecimiento acelerado (y no morir en el intento) no parece ser un equilibrio fácil para las pequeñas y medianas empresas

[1] http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_abril_v5.pdf - Página 3
*Expertise-del inglés: término utilizado por CAME como sinónimo de pericia (habilidad para resolver con acierto, facilidad y rapidez algo que entraña cierta dificultad); implica experiencia destacada.

Estrategias van y vienen como estrellas fugaces: lo que indica que las empresas se están moviendo como nunca antes y actuando con rapidez ante los cambios del nuevo entorno.[2]

¿Frente a tantas variables como hacen las pymes para mantenerse y crecer?

Nuevas estrategias están surgiendo y cada vez las empresas actúan más rápido para mantenerse con vida.

Aquellas que no entienden los cambios de su entorno y no actúan rápidamente son las propensas a morir en el corto plazo.

Pero… ¿Un gerente tiene las capacidades necesarias para entender todo lo que le rodea y actuar frente a cada situación de manera correcta? Claro está, que ninguna persona es ni omnipotente ni omnipresente para saber, entender y conocer todo.

"En Argentina y en América Latina en general es distinto", dice Cornide, "porque las empresas más chicas se ven expuestas permanentemente a coyunturas inestables y deben enfrentar en soledad largos periodos de caídas en los niveles de demanda interna sin que se tomen medidas para asistirlas".

Eso las llevó a desarrollar una característica particular: "posiblemente por tanta historia de crisis, nuestras PYMES se han convertido en expertas en supervivencia", explica Cornide.

Entonces, ¿Cómo sobreviven las Pymes?

"Pymes Argentinas: especialistas en supervivencia"

[3] Una estadística difundida en el país, revela que 7 de cada 10 empresas que nacen no logran sobrevivir los 5 años.

En un contexto donde los cambios son vertiginosos y los procesos para adaptarse al entorno son complejos "Los empresarios argentinos tienen un expertise particular en estrategias de supervivencia".

Posiblemente, por tanta historia de crisis, nuestras PYMES se han convertido en expertas en supervivencia.

[2] http://www.redcame.org.ar/adjuntos/pyme_junio_2016.pdf - Página 1
[3] http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_abril_v5.pdf - Página 2 y 3

¿Cómo lo hacen? No es fácil, y a veces no hay tiempo de planificarlo. "Frente a la dificultad la empresa responde como puede y la necesidad de seguir adelante hace que el empresario se adapte rápido al nuevo contexto para continuar con su negocio", dice Carlo Alberto Segura, un empresario textil de Córdoba que, con 18 años de actividad, pasó por coyunturas muy dispares.

"En la mayoría de los casos la empresa PYME suele funcionar como la principal fuente de ingresos de las familias, y por eso antes de darse por vencido, el empresario se modifica y cambia todo lo que puede".

Es justamente esa necesidad, la de sobreponerse a los cambios constantes del entorno, lo que ha permitido que las pequeñas empresas argentinas desarrollen una cualidad adicional a la flexibilidad natural que suelen tener las PYMES.

Así, en un mercado donde los procesos productivos cambian cada vez más rápido, las necesidades de los clientes crecen y los gustos y las preferencias de los consumidores se vuelven más exigentes, las PYMES locales cuentan con todo lo que se necesita para estar a la altura de la circunstancia: rapidez para saber que hay que cambiar algo, flexibilidad para hacerlo y habilidad para saber qué cambiar.

Enfoque del análisis.

Este estudio busca analizar el concepto entorno, hasta dónde es perjudicada una empresa por su entorno, cómo estudiarlo, comprenderlo y enfrentarlo, qué tan flexible debe ser una empresa frente al mismo, cómo se captan las oportunidades y amenazas, cuáles son las estrategias para sobrevivir, cómo una empresa puede ser flexible y cómo actúan los pampeanos frente al mismo.

Capítulo 2: LA ORGANIZACIÓN

Concepto de organización

Una organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.[4]

Presenta las siguientes características:

- Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir.
- Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas.
- Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo.

La organización como sistema.

Una organización es un sistema entendido como tal a un conjunto de elementos relacionados, que a través de su interacción, persiguen el cumplimiento de un objetivo en común, interactuando con el contexto en el que está inmerso y ajustando su comportamiento mediante la retroalimentación.[5]

Todo sistema posee una entrada, la cual es procesada por los diferentes elementos integrantes del mismo, produciendo una salida que es comunicada al contexto y como resultado se genera una nueva corriente de información que reingresará al sistema junto con las nuevas entradas, a los efectos de permitir un ajuste progresivo del sistema para con su ambiente. Por tanto, la interacción con el contexto del cual está inmerso el sistema tiene por finalidad contribuir al objetivo general. Es decir; entendiendo la organización como sistema, ingresan

[4] Hampton, David "Administración", Editorial Mc Graw Hill. Página 94 "Una definición"
[5] Fundamentos sobre Tecnología de la Información para las Ciencias Económicas, Diván, Mario José – Página 23

recursos provenientes del entorno, en la organización se transforman y se convierten en bienes y/o servicios que son enviados a él.

Los sistemas están fundamentados sobre el principio de equifinalidad que significa que existen muchos caminos para lograr los mismos resultados.

Es importante destacar que no existen sistemas totalmente cerrados. La organización es un sistema abierto ya que no está aislada ni es autosuficiente; tiene procesos de interrelación, interdependencia, e interacción con el entorno; la organización y el entorno forman una totalidad, con la capacidad para crecer, cambiar, adaptarse y auto-reproducirse.

Una organización es un sistema socio-técnico inmerso en un entorno, que se comporta como una unidad organizada en sus subsistemas técnico, administrativo y social.[6]

La organización como sistema está inmersa en un contexto tan complejo que es muy necesario entender y conocer; se encuentra en una sociedad rodeada de otras personas y organizaciones, regulada y afectada por tales relaciones, quienes aportaran sugerencias (explícitas o implícitas) que deberán ser captadas para realizar innovaciones, implementar estrategias, mejorar el producto y realizar los cambios necesarios para garantizar la subsistencia del sistema.

La organización en relación con su entorno

Por tanto; una organización puede ser una empresa, la administración pública, un hospital, una entidad sin fines de lucro, etcétera; que existe en un medio muy complejo, donde continuamente deben darse procesos de adaptación y cambios.

El ambiente donde operan las organizaciones se ha convertido en una tarea cada más compleja para los gerentes. El mundo externo de muchas organizaciones ha aumentado su complejidad y cambia con mayor rapidez que antes.

[6] Álvarez, Héctor Felipe "Principios de Administración", Ediciones EUDECOR – Página 137

Surge por tanto el concepto de monitoreo del entorno que consiste en la captación, análisis e interpretación de la información referente al entorno, para identificar las variables presentes y predecir su evolución futura; así se podrán detectar posibles amenazas y oportunidades, y reaccionar adecuadamente para defenderse de ellas o aprovecharlas.

Una organización es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones…) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, dividendos, tecnología…).

A la hora de tomar decisiones deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus acciones internas tendrán en su relación con el exterior.

Procesos de adaptación y cambio.

Como resultado de la relación que tiene un sistema con su entorno surge el concepto de entropía entendida como aquella medida de incertidumbre y desgaste continuo de un sistema. Por tanto, se pueden presentar sistemas de elevada o baja entropía. Frente a la misma es necesario definir dos conceptos importantes:

- Adaptabilidad es la capacidad o aptitud de ajustarse a los cambios contextuales.
- Dinamismo es la agilidad o velocidad de los cambios necesarios para ajustarse a los cambios contextuales.

Por tanto la entropía disminuye a medida que un sistema es dinámico y se adapta al cambio. No obstante, la entropía nunca podrá ser eliminada de un sistema, por cuanto no se puede administrar el infinito de posibilidades

vinculadas con las funcionalidades del mismo, por ende siempre existirá incertidumbre en mayor o menor medida. [7]

La información derrota la entropía pudiendo influenciar el entorno y modificar los valores de las variables en los sistemas controlados.

En las organizaciones hay movimientos permanentes, como consecuencia de los procesos de adaptación y de cambio de origen interno y externo, que son las bases para el mantenimiento de la unidad y de la identidad del sistema; los cambios permitirán que conserve su orientación hacia sus objetivos.

[7] Fundamentos sobre Tecnología de la Información para las Ciencias Económicas, Diván, Mario José – Página 35

Capitulo 3: LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ENTORNO

Concepto de Administración.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.[8] Involucra planificar, organizar, dirigir y controlar; buscando crear superávit con eficiencia y eficacia.

La administración es un arte ya que refiere a conocimientos prácticos y consiste en hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento organizado sobre la administración. Es este conocimiento lo que constituye una ciencia. Por tanto, la administración como práctica es un arte y el conocimiento organizado en que se sustenta la práctica se puede denominar ciencia. En este contexto ciencia y arte no son meramente excluyentes, sino complementarios.

Funciones de los administradores

- Planeación: incluye la definición de objetivos, establece estrategias para lograrlos y desarrolla planes para integrar y coordinar las actividades.
- Organización: implica acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. Se organizan y determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.
- Dirección: consiste en influir, trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Implica ejercicio de liderazgo, motivación, selección del canal de comunicación más efectivo, tratamiento de conflictos en los grupos de trabajo o cualquier asunto relacionados con el comportamiento del personal.
- Control: implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Involucra medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas.

[8] Koontz, Harold y Weihrich, Heinz “Administración”, Editorial Mc Graw Hill. Página 4 “Definición de Administración: su naturaleza y propósito”

La administración: necesidad de una organización

La administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen. A esto se le conoce como la universalidad de la administración. [9]

En todas las organizaciones los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, eso no quiere decir que la administración se haga de la misma manera.

La administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones.

La administración del entorno

Las tareas de los administradores se relacionan con el ambiente interno y externo a la organización. Evidentemente, no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y sean sensibles a los muchos elementos del ambiente externo.

Los administradores eficaces deben estudiar en forma regular el medio externo; aunque es cierto que los gerentes tienen poco o ningún poder para cambiarlo, no tienen otra alternativa que responder a él.

El entorno tiene que ser administrado, por lo que cada organización tiene que conocer en cada momento las variables que puedan influir en su viabilidad. Esto exige cierta capacidad para interpretarlas, conocerlas y evaluar las amenazas, oportunidades y adaptarse activamente al entorno.

Administración de las relaciones de las partes interesadas

Las partes interesadas son todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus decisiones y acciones.[10] Estos grupos tienen interés en la organización o se ven significativamente influenciados por ella, y a su vez, pueden influir en la misma. Estas partes

[9] Robbins, Stephen P. y Mary Coulter "Administración", Pearson Educación – Página 14
[10] Robbins, Stephen P. y Mary Coulter "Administración", Pearson Educación – Página 62

interesadas incluyen tanto grupos internos como externos, debido a que ambos pueden afectar lo que hace una organización y cómo opera.

La administración de las relaciones con las partes interesadas es muy importante ya que hacerlo puede conducir a resultados deseables para la organización, como mejorar las predicciones en los cambios ambientales, innovaciones más exitosas, mayor grado de confianza entre las partes interesadas y mayor flexibilidad organizacional para reducir el efecto del cambio.

¿Cómo pueden los gerentes administrar las relaciones con las partes interesadas?

Primero, necesitan identificar las partes interesadas de la organización. Los grupos que probablemente reciban y ejerzan influencia de las decisiones organizacionales son las partes interesadas de la organización. Segundo, necesitan determinar cuáles son los intereses o inquietudes que pueden tener las partes interesadas: calidad del producto, cuestiones financieras, condiciones de trabajo seguras, protección al ambiente, etcétera. Después, necesitan decidir qué tan crucial resulta cada parte interesada para la toma de decisiones y las acciones de la organización. La simple idea de una parte interesada (un grupo que tiene un “interés” en lo que hace la organización) significa que es importante. Pero algunas partes interesadas resultan más críticas para la toma de decisiones y acciones de la organización que otras. El último paso es determinar cómo administrar las relaciones con las partes interesadas externas. Esta decisión depende de qué tan crucial es una parte interesada externa para la organización y qué tan incierto es el entorno. Cuanto más importante sea una parte interesada y más incierto el entorno, más tendrá que considera y actuar sobre ella.

Capítulo 4: EL ENTORNO

Las relaciones con el entorno.

La empresa es un ente cuyas actuaciones influyen a su exterior, de la misma manera que el exterior le influyen a ella.

Es por ello que se deben destacar distintas variables en torno a la organización:

- Del exterior al interior de la organización: Incluye todas las variables del entorno. A desarrollar en este estudio.
    - Si se tratan de una organización internacional, los administradores se enfrentan a muchos factores diferentes a los que deben sortear las orientadas hacia el ambiente interno. Deben interactuar con cambios en lo legal, político, económico, educacional, socio-cultural y ético; y por consiguiente, éstos influyen en la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas.
- Del interior al exterior de la organización: Debe mencionarse que la organización obra significativamente en su entorno. De más está decir, que la misma existe para satisfacer necesidades del entorno. Sus productos/ servicios servirán a ese entorno. Pero, es necesario dar mención una de las más graves consecuencias que una organización puede generar sobre su entorno, contaminación ambiental.

  Hasta finales de la década de 1960 pocas personas (y organizaciones) prestaban atención a las consecuencias ambientales de sus decisiones y acciones. Actualmente, cada vez más gerentes consideran el efecto de sus organizaciones sobre el entorno natural; a esto se define como administración verde.

  Se pueden mencionar los diferentes enfoques que las organizaciones pueden adoptar:

El primer enfoque, el legal, es sólo hacer lo que se pide legalmente, el cual ilustra la obligación social y las organizaciones muestran poca sensibilidad ambiental.

Cuando una organización se vuelve más sensible a cuestiones ambientales, puede adoptar el enfoque de mercado y responder a las preferencias ambientales de los clientes. Lo que los clientes pidan en términos de productos amigables con el ambiente, eso será lo que la organización proporcione.

En el enfoque de las partes interesadas, una organización trabaja para cumplir las demandas ambientales de varias partes interesadas, como empleados, proveedores o la comunidad.

Por último, si una organización tiene un enfoque activista, busca formas de proteger los recursos naturales terrestres. El enfoque activista refleja el grado más alto de sensibilidad ambiental, ya que se compromete con acciones sociales en respuesta a las necesidades populares y se ilustra la responsabilidad social considerando con toda seriedad la repercusión de sus acciones sobre la sociedad.

Concepto entorno

Se puede definir el entorno como el conjunto de hechos y factores externos a la organización relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar.

El papel del entorno en la vida de la organización es tal, que incluso algunos autores le dan la categoría de ser uno más de sus elementos, junto con el elemento humano, el capital y la organización.

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, ésta deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella. Así, este análisis le permitirá:

a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.

b) Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él.

Cómo afecta el entorno.

Hay dos formas en las que el ambiente afecta a los gerentes: primero, a través del grado de incertidumbre ambiental presente, y, segundo, a través de las relaciones entre la organización y sus partes interesadas externas. [11]

Incertidumbre ambiental: es el grado de cambio y complejidad del entorno de la organización. La primera dimensión de incertidumbre es el grado de cambio. Si los componentes del entorno de una organización cambian frecuentemente, es un entorno dinámico. Si el cambio es mínimo, es un entorno estable. Un entorno estable podría ser uno en el que no hay competidores nuevos, pocos avances tecnológicos de los competidores actuales, poca actividad por parte de los grupos de presión para influir en la organización, etcétera. Si el cambio es predecible, no se considera dinámico.

Cuando hablamos de grado de cambio, queremos decir que el cambio no es predecible. Si el cambio puede anticiparse con exactitud, no es incertidumbre lo que los gerentes deben enfrentar.

Complejidad ambiental: se refiere al número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes.

[11] Robbins, Stephen P. y Mary Coulter “Administración”, Pearson Educación – Página 61

		Grado de cambio	
		Estable	**Dinámico**
Grado de complejidad	**Simple**	Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Complejo	Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.

El entorno: ambiente externo

El término ambiente externo se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. [12]

En el entorno existen elementos de acción directa, bajo el término de entorno específico, que son los que afectan directamente en las actividades de cualquier organización y tienen influencia directa en el logro de sus objetivos (clientes, competidores, proveedores, grupos de presión). También existen elementos de acción indirecta, bajo el término de entorno general, que son aquellos que afectan indirectamente las actividades y resultados de una organización (político-económica, tecnológica, factores sociales y culturales, demográficos)

[12] Robbins, Stephen P. y Mary Coulter "Administración", Pearson Educación – Página 57

A continuación se definen los distintos componentes del entorno y para poder tener una visualización de cómo las organizaciones buscan enfrentar las distintas variables de su entorno se mencionan algunos ejemplos de análisis que se han podido observar actualmente en la provincia de La Pampa, reflejando la lucha para sobrevivir y enfrentar las distintas cuestiones.

Componentes del entorno específico

Clientes: Una organización existe para satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo sus bienes o servicios. Es indispensable analizar y entender el por qué, para qué, cómo y cuándo adquieren sus bienes o servicios considerando sus gustos y cambios.

Análisis clientes: “Soledad Martínez, gerente del sector de aceites de la empresa Gente de La Pampa, reconoció que hay una baja en el consumo por la situación económica. Se aprecia que el consumo tuvo una leve caída, una contracción y vuelco hacia los aceites mezclas. La gente hace rendir más el billete en comprar aceite de menor calidad”

Proveedores: Son los encargados de la provisión de suministros; materia prima, insumos, servicios, mano de obra, bienes de capitales, energía. Es

necesario conocer sus estrategias, cómo compiten entre sí y sus diferencias. Ellos determinan tanto calidad como precio final del producto/servicio.

Análisis proveedores: El secretario de Hacienda, Luis Evangelista, de cara al debate del presupuesto 2017, hizo una evaluación positiva del año para las arcas comunales, destacando “la reducción de la deuda, el ordenamiento de los recursos, el plan de cobro y la comparación con lo recibido”.

Con respecto a las deudas contraídas en la gestión anterior, se saldó por completo la que se mantenía con proveedores, se redujo de casi 54 millones de pesos a 50 con el Gobierno Provincial, y por anticipos de coparticipación se redujo en casi 20 millones de pesos; todo esto durante la presente gestión, según los datos que entregó el secretario.

Por su parte, El intendente Leandro Altolaguirre destaco que pudo lograr un equilibrio en las arcas municipales, recordando que “al principio de la gestión necesitamos ayuda provincial para sueldos, pero pudimos equilibrar los números y pagar la deuda proveedores”.

Competidores: son quienes satisfacen las necesidades del cliente dentro del mismo rubro, cada organización deberá diferenciarse estratégicamente y conocer el enfoque y las estrategias de sus competidores.

Análisis competidores: El avance de municipios del interior de la provincia sobre la comercialización de combustibles para el sector agropecuario generó el rechazo de la Cámara de Expendedores de Combustibles, Lubricantes y Afines de La Pampa (CECLA), que advirtió por el perjuicio ocasionado a las Pymes locales que se desarrollan en el sector.
“Apoyamos la creación y sostenimiento de estaciones de servicio municipales en localidades donde nos es viable desde lo económico. Nos preocupa el avance de algunas comunas sobre los negocios privados, especialmente cuando, con ventajas importantes, compiten con Pymes locales”, afirmó Santiago Ferro Moreno.
Las pequeñas y medianas empresas locales son perjudicadas por las municipalidades que, con beneficios impositivos, compiten en el sector de venta de combustibles, y destacó que “varios municipios están vendiendo

combustible al sector agropecuario en zonas donde ya hay oferta privada, con precios y condiciones comerciales y de estructura muy diferentes. Las condiciones de competencia no son equitativas, el Estado no puede competir con dinero público con privados".

Grupos de presión: Se deben reconocer los grupos de intereses especiales que influyen en las acciones de las organizaciones. Entre ellos se deben mencionar los sindicatos, ambientalistas, activistas, defensores de los derechos humanos, etcétera.

Ejemplo: La Asociación de Obras Sociales Solidarias (ADOSS), fue creada por un grupo de obras sociales que junto al Gobierno de la Provincia buscarán "garantizar un sistema de salud equilibrado e integral" para darle batalla al que consideran un enemigo común: el Colegio Médico y demás entidades que representan especialidades médicas. Entre los objetivos se apunta a "adoptar las medidas necesarias contra las prácticas monopólicas que insumen recursos de manera indiscriminada en contra de los derechos de los beneficiarios representados" aseguran que la corporación médica tiene una postura "extorsiva" hacia las obras sociales.

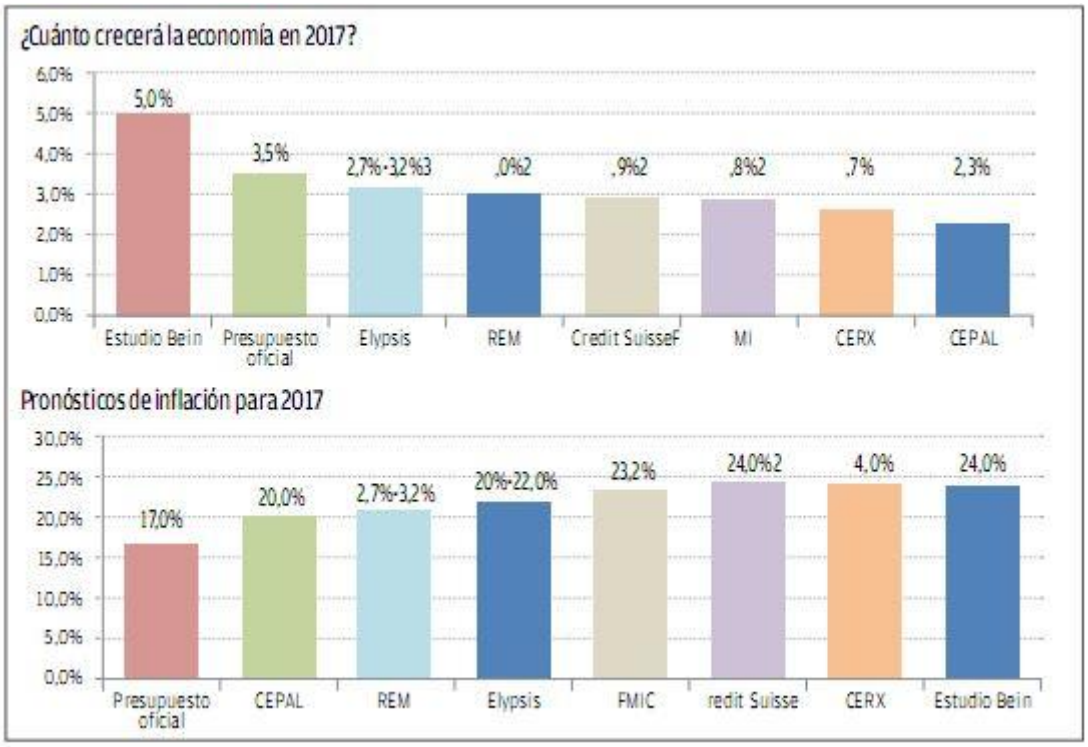
Componentes del entorno general

Condiciones económicas: Las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio, son algunas variables económicas que pueden afectar las prácticas de una organización.

Dato interesante: Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que realiza mensualmente el Banco Central de la República Argentina (BCRA), las opiniones optimistas y pesimistas están divididas.

Sobre una muestra de 58 consultoras relevadas, la mitad señala que se crecerá entre 2% y 3% y la otra mitad entre 3% y 5%. Sobre este escenario, las empresas comienzan a definir sus planes para 2017 con precaución. [13]

[13] http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_diciembre2016.pdf - Página 3



Análisis situación económica: Alejandra Ros, encargada de La Cocina, dijo que a pesar de los vaivenes económicos han tratado siempre de mantener la calidad de sus platos, el año 2016 fue un año complejo para La Cocina la merma económica se notó de abril a noviembre y ahora marzo marca un comienzo difícil. Empiezan las clases y hay menos ventas.

Condiciones político-legales: Las leyes, normas o reglamentaciones tanto federales, estatales y locales, así como las globales; influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer. El gobierno tiene un papel relevante sobre las mismas, las puede fomentar y/o estimular; restringir/limitar y/o regular. De esta forma, los gobiernos a través de su actividad pueden crear amenazas u oportunidades.

Dato interesante: Todos sabemos que las PYMES hacen un gran aporte al desarrollo y que son el corazón de la economía, pero ni el Estado ni los gobiernos locales terminan de comprender la necesidad de asistirlas y, menos aún, de cómo hacerlo. Ese es uno de los motivos por los cuales las políticas dirigidas a las pequeñas y medianas empresas no terminan de tener consistencia en Argentina.

En base al lema hoy día Pobreza Cero Osvaldo Cornide dijo “PARA TENER POBREZA CERO, HAY QUE TENER LA INDUSTRIA A PLENO”. [14]

La CAME advirtió que la oleada de importaciones está acentuando los despidos porque desplaza a los fabricantes locales, y afecta gravemente a la industria nacional.

Hay que tomar medidas urgentes para mejorar la competitividad del industrial, principalmente del pequeño y mediano que es el más comprometido. Una de las alternativas es volver a la política de administración del comercio exterior para proteger a las áreas más sensibles, sin interrumpir el proceso de formación de capital o de importación de bienes intermedios e insumos que no se fabrican en el país, y son necesarios para completar el ciclo productivo.

Si no se protege a la industria, nos invadirán las importaciones y nos quedamos sin trabajo. [15]

Análisis situación político-legal: La empresa Calzar, ubicada en el parque industrial de Santa Rosa paralizó su producción por la caída en las ventas y el sobrestock de productos. La gerencia de la empresa justificó la medida en los efectos de la apertura indiscriminada de las importaciones de productos textiles y calzados. La preocupación es muy grande", admitió el secretario general de la Asociación Obrera Textil, Nerio Medina. "Está entrando calzado indiscriminadamente y hoy casi el 62% de lo que se vende es de afuera", advirtió.

Condiciones socioculturales. Cada sociedad presenta características y tendencias: su estructura, ubicación, cultura, tradiciones, valores, costumbres y estilo de vida, serán oportunidades o amenazas que condicionan el funcionamiento de una organización.

[14] http://redcame.org.ar/sitio/osvaldocornide - “Para tener pobreza cero, hay que tener la industria a pleno”

[15] https://www.pagina12.com.ar/22583-la-came-advirtio-que-la-oleada-de-importaciones-esta-copando

Análisis situación sociocultural: Por la problemática de la obesidad y el sobrepeso en La Pampa, los ediles sancionaron por unanimidad una ordenanza que dispone la obligatoriedad de instalar asientos especiales para personas con obesidad o gran estructura física, en todos los espacios destinados a espectáculos públicos. La iniciativa, que contempla la obligación para cines, teatros y salas que funcionen como tales, expresó que “no se podrá imponer sobreprecio a las personas que soliciten estos asientos”.

Condiciones demográficas: Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos, y composición familiar.

Análisis situación demográfica: El gobernador Carlos Verna dijo que ha aumentado la pobreza. "Subió en todo el país, y La Pampa no es una isla...", dijo. Por eso, sostuvo, ha tenido que incrementar la ayuda social, entre ella la Tarjeta Alimentaria.

Por su parte, Fernanda Alonso, ministra de Desarrollo Social trazó un preocupante panorama social y reconoció que “la situación actual del país, la desocupación; es una realidad que vivimos y afrontamos”. En la provincia funcionan 42 comedores y anticipó que esperan una mayor demanda por tal causa.

Condiciones tecnológicas: Los avances tecnológicos involucran nuevos procesos de producción, nuevas maquinarias, nuevas materias primas, nuevos productos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones y determinan la forma de producción, los procesos y las operaciones.

Dato interesante: Según el World Economic Forum, el 65 % de los niños que ingresan hoy a la escuela primaria van a trabajar en empleos que todavía no existen. En tanto, Thomas Frey, uno de los gurúes de empleo más reconocidos del mundo, pronosticó que para el año 2030 habrán desaparecido más de 2000 millones de puestos de trabajo. Pero lejos de ser un evento catastrófico, los especialistas en empleo lo ven como una nueva oportunidad que se abre, porque con el declive de algunas labores otras cobrarán más importancia. El

Banco Mundial nos está advirtiendo que el 60 % de los empleos actuales en la Argentina son sustituibles por máquinas.[16]

Análisis situación tecnológica: Actualmente se pone en marcha una nueva sala cinematográfica, que se constituye el cine más moderno de Santa Rosa. “Milenium” “Tiene lo mejor del Don Bosco y lo mejor de Amadeus -dijeron sus dueños-. Tenemos toda nuestra energía para mejorar la calidad del servicio que brindamos y el santarroseño tiene hoy el estreno a la vez que en el resto del mundo”. «En una época en la que la tecnología HD ha ingresado a los hogares, los cines deben cambiar sus sistemas de proyección»

“Desde lo técnico, los aspectos destacados son un sonido novedoso, Dolby 7.1, de 360 grados, es decir “envolvente”; butacas de lo más cómodas y que permiten levantar el apoyabrazos para el caso de quienes concurren en pareja; una gigantesca pantalla digital de alta luminosidad para proyecciones 3D y en alta definición, y una configuración tipo estadio que permite apreciar la pantalla en toda su dimensión.”

[16] http://www.redcame.org.ar/sitio/osvaldocornide “HAY QUE PREPARAR A NUESTRAS EMPRESAS PARA LA NUEVA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO”

Capítulo 5: CLAVES

cambios en la cultura empresarial

El entorno económico impone nuevas costumbres en las Pyme. Ya no alcanza con estrategias para reducir costos y optimizar procesos, sino que hace falta un cambio actitudinal en la empresas. Mayor planificación e innovación son los cambios que se vienen.

[17] Según los análisis de CAME, en la actualidad, los empresarios están seguros de algo: ya no alcanzará con armar estrategias de supervivencia para mantenerse en el mercado, sino que será necesario fortalecer las espaldas con un plan a mediano y largo plazo, en el cual la profesionalización del negocio y la innovación sean el eje de la Pyme.

• CLAVES •

Bernardo Kosacoff, economista y profesor de la escuela de negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, explica que para este proceso un factor clave será mantener el talento y captar recursos humanos. Aunque la inversión será otra variable importante. "Frente a la competencia no solo será necesario invertir para ampliarse, sino que esta vez también lo será para mantenerse", agrega Dante Sica.

El mundo de los negocios no tiene una fórmula única ni general que garantice el éxito de un emprendimiento. Un mismo método que llevó al éxito a una firma puede no funcionar en otra. O en una misma empresa puede tener resultados diferentes según el momento y los condicionantes externos.

Todo depende del nicho que se explora, del mercado en que se inserta, del tamaño de la empresa, del tipo de competencia, de las tendencias de la demanda y, también, de la coyuntura económica.

El investigador Carlos Berales, subraya que los problemas vinculados al entorno interno son principalmente los que mayores obstáculos le generan al empresario pyme. Efectivamente, las pymes deben sortear de forma permanente un conjunto de obstáculos ligados al entorno externo -como la

[17] http://www.redcame.org.ar/adjuntos/pyme_junio_2016.pdf - Página 3

competencia o una coyuntura económica adversa-, pero la mayoría de las complicaciones están vinculadas al entorno interno.

Al respecto, pueden apuntarse falta de tecnología moderna, problemas de gestión, errores al implementar sistemas de contabilidad, problemas de autoridad y jerarquía, ausencia de estrategias de marketing, nulo contacto con las redes sociales, falta de información sobre créditos o becas, falta de capacitación de empleados y directivos, falta de conocimiento del mercado, desconocimiento de estrategias de asociatividad o networking, entre otros.[18]

Fórmula propuesta: Hipótesis

Según lo desarrollado, para enfrentar al entorno será necesaria la información, piedra angular sobre la que fundamentar la toma de decisiones; la capacidad, aptitud e ingenio para obtener, seleccionar, procesar, analizar, entender y aplicar correctamente la información relevante para afrontar cada problema; acceder a la innovación para diferenciarse y tener ventajas competitivas, realizar inversiones para crecer y no quedarse en el paso del tiempo y efectuar capacitaciones y perfeccionamientos para actualizarse y mejorar en torno a un mundo que avanza a pasos agigantados.

[18] http://redcame.org.ar/adjuntos/pymesSeptiembre2012.pdf - Página 2

MARCO PRÁCTICO

TRABAJO DE CAMPO

Encuesta "Conociendo el entorno"

Para llegar a tener una conclusión respecto al estudio desarrollado y poder tener una visión más clara de la realidad, se llevó a cabo una colección de encuestas a distintas Pymes de la provincia.

La encuesta está desarrollada de modo tal que una vez obtenidas sus respuestas, se puedan analizar y llegar a una conclusión comparativa, con la finalidad de poder conocer la relación que tiene una Pyme con su entorno

Está compuesta por preguntas que son con opción de una o varias elecciones predispuestas, presentándose también la opción "No sé" / "Tal vez" o "otro…" para que quien la complete tenga la libertad de responder lo que crea conveniente y además, permite un mejor análisis sobre el conocimiento que se tiene de la situación planteada.

Seguidamente se presentará la encuesta con las preguntas formuladas y posteriormente las respuestas obtenidas, que se mostrarán en forma anónima mencionando sólo la actividad a la que se dedica la Pyme encuestada:

Encuesta: Conociendo el entorno

Actividad a la que se dedica: _____

¿La administración está a cargo de un profesional?

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- ☐ Estable y predecible
- ☐ Dinámico e impredecible
- ☐ No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

	Alta	Media	Baja
Clientes	☐	☐	☐
Competidores	☐	☐	☐
Proveedores	☐	☐	☐
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☐	☐	☐
Situación económica	☐	☐	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☐	☐	☐
Situación político-legal	☐	☐	☐
Situación tecnológica	☐	☐	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- ☐ Talento/ingenio
- ☐ Planificación
- ☐ Información
- ☐ Innovación
- ☐ Inversión
- ☐ Capacitaciones/Perfeccionamientos
- ☐ Viviendo el día a día
- ☐ No sé
- ☐ Otro: _____

Respuestas:

Actividad a la que se dedica: Cultivo de hongos gírgolas

¿La administración está a cargo de un profesional?

- [x] Sí
- [ ] No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- [x] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- [ ] Estable y predecible
- [x] Dinámico e impredecible
- [ ] No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

	Alta	Media	Baja
Clientes	☐	☑	☐
Competidores	☐	☐	☑
Proveedores	☐	☐	☑
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☐	☐	☑
Situación económica	☑	☐	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☑	☐	☐
Situación político-legal	☐	☐	☑
Situación tecnológica	☑	☐	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- [ ] Talento/ingenio
- [x] Planificación
- [ ] Información
- [x] Innovación
- [ ] Inversión
- [x] Capacitaciones/Perfeccionamientos
- [ ] Viviendo el día a día
- [ ] No sé
- [ ] Otro: _____

Actividad a la que se dedica: Elaboración snack, garrapiñadas y chocolates

¿La administración está a cargo de un profesional?

- [ ] Sí
- [x] No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- [ ] Sí
- [ ] No
- [x] Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- [ ] Estable y predecible
- [x] Dinámico e impredecible
- [ ] No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

	Alta	Media	Baja
Clientes	☑	☐	☐
Competidores	☐	☑	☐
Proveedores	☑	☐	☐
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☐	☑	☐
Situación económica	☐	☑	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☑	☐	☐
Situación político-legal	☐	☑	☐
Situación tecnológica	☑	☐	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- [x] Talento/ingenio
- [x] Planificación
- [x] Información
- [x] Innovación
- [x] Inversión
- [x] Capacitaciones/Perfeccionamientos
- [ ] Viviendo el día a día
- [ ] No sé
- [ ] Otro: _____

Actividad a la que se dedica: Alimentos Orgánicos

¿La administración está a cargo de un profesional?

- [ ] Sí
- [x] No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- [x] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- [ ] Estable y predecible
- [x] Dinámico e impredecible
- [ ] No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

	Alta	Media	Baja
Clientes	☑	☐	☐
Competidores	☐	☑	☐
Proveedores	☑	☐	☐
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☐	☐	☑
Situación económica	☑	☐	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☐	☑	☐
Situación político-legal	☐	☑	☐
Situación tecnológica	☐	☑	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- [x] Talento/ingenio
- [x] Planificación
- [ ] Información
- [x] Innovación
- [ ] Inversión
- [ ] Capacitaciones/Perfeccionamientos
- [ ] Viviendo el día a día
- [ ] No sé
- [ ] Otro: _____

Actividad a la que se dedica: Fábrica de máquinas envasadoras

¿La administración está a cargo de un profesional?

- [x] Sí
- [ ] No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- [x] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- [ ] Estable y predecible
- [x] Dinámico e impredecible
- [ ] No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

	Alta	Media	Baja
Clientes	☑	☐	☐
Competidores	☐	☐	☑
Proveedores	☑	☐	☐
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☐	☑	☐
Situación económica	☐	☑	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☐	☑	☐
Situación político-legal	☐	☐	☑
Situación tecnológica	☑	☐	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- [x] Talento/ingenio
- [x] Planificación
- [ ] Información
- [ ] Innovación
- [x] Inversión
- [x] Capacitaciones/Perfeccionamientos
- [ ] Viviendo el día a día
- [ ] No sé
- [ ] Otro: _____

Actividad a la que se dedica: Alimentos congelados libres de gluten

¿La administración está a cargo de un profesional?

- [x] Sí
- [ ] No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- [x] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- [ ] Estable y predecible
- [x] Dinámico e impredecible
- [ ] No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

	Alta	Media	Baja
Clientes	☑	☐	☐
Competidores	☐	☑	☐
Proveedores	☑	☐	☐
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☐	☐	☑
Situación económica	☐	☑	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☐	☑	☐
Situación político-legal	☐	☑	☐
Situación tecnológica	☑	☐	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- [x] Talento/ingenio
- [x] Planificación
- [x] Información
- [x] Innovación
- [ ] Inversión
- [x] Capacitaciones/Perfeccionamientos
- [ ] Viviendo el día a día
- [ ] No sé
- [x] Otro: Ganas de trabajar

Actividad a la que se dedica: Reciclado de polietileno

¿La administración está a cargo de un profesional?

- [ ] Sí
- [x] No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- [x] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- [x] Estable y predecible
- [ ] Dinámico e impredecible
- [ ] No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

	Alta	Media	Baja
Clientes	☑	☐	☐
Competidores	☐	☑	☐
Proveedores	☑	☐	☐
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☑	☐	☐
Situación económica	☑	☐	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☑	☐	☐
Situación político-legal	☐	☑	☐
Situación tecnológica	☐	☑	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- [x] Talento/ingenio
- [ ] Planificación
- [ ] Información
- [x] Innovación
- [x] Inversión
- [ ] Capacitaciones/Perfeccionamientos
- [x] Viviendo el día a día
- [ ] No sé
- [ ] Otro: _____

Actividad a la que se dedica: Cosmética Gourmet

¿La administración está a cargo de un profesional?

- [x] Sí
- [ ] No

¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?

- [x] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

¿Cómo consideras el entorno de la empresa?

- [ ] Estable y predecible
- [x] Dinámico e impredecible
- [ ] No sé

¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?:

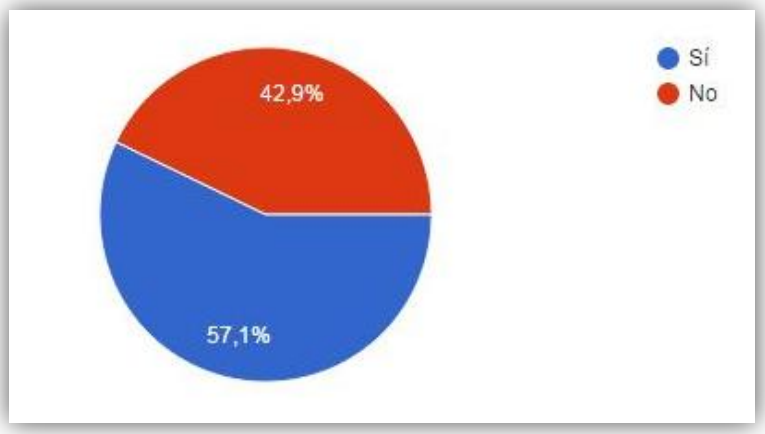
	Alta	Media	Baja
Clientes	☑	☐	☐
Competidores	☑	☐	☐
Proveedores	☑	☐	☐
Grupos de presión (Gremios/ambientalistas...)	☐	☑	☐
Situación económica	☑	☐	☐
Situación socio-cultural/demográfica	☑	☐	☐
Situación político-legal	☑	☐	☐
Situación tecnológica	☐	☑	☐

¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?

- [x] Talento/ingenio
- [x] Planificación
- [x] Información
- [x] Innovación
- [x] Inversión
- [x] Capacitaciones/Perfeccionamientos
- [ ] Viviendo el día a día
- [ ] No sé
- [ ] Otro: _____

Análisis de las respuestas.

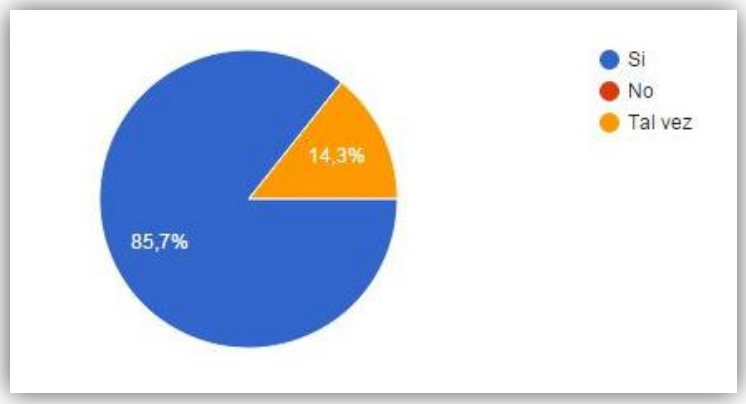
1- *¿La administración está a cargo de un profesional?*



Según las respuestas obtenidas, se puede observar que no todas las Pymes son administradas por un profesional; por tanto, se podría analizar desde la capacidad que tiene cada una de entender y estudiar su entorno profesionalmente. Cabe destacar, que frente a un análisis general ser profesional o no, no llevó a desentendidos o variedad significativa en las respuestas obtenidas.

Se puede observar que las diferencias que se presentaron entre las respuestas tienen mucho que ver con la actividad que desempeña cada uno y las características que les rodean.

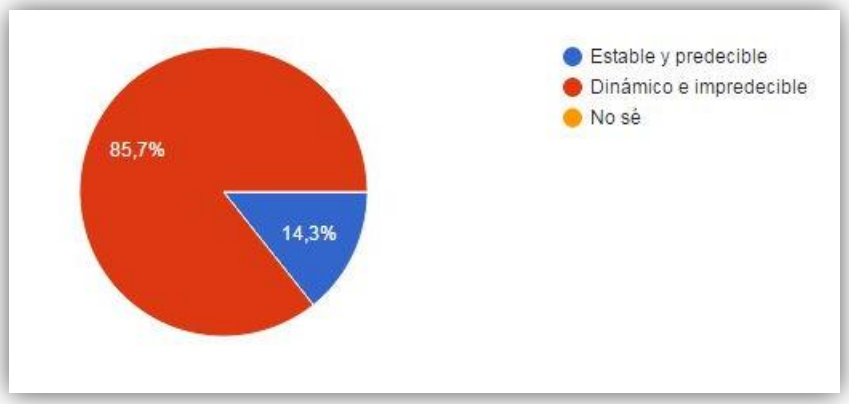
2- *¿Crees que es fundamental un análisis profundo del entorno de la empresa para su supervivencia?*



La mayoría ha contestado que es fundamental el análisis profundo del entorno para la supervivencia de la empresa, solo se obtuvo una respuesta "Tal vez" pero que, el encuestado, al contestar la importancia en el análisis de los distintos factores sus respuestas fueron alta-media, por lo que podría decirse que el análisis de su entorno se presenta, aunque desconociendo su concepto. No se obtuvieron

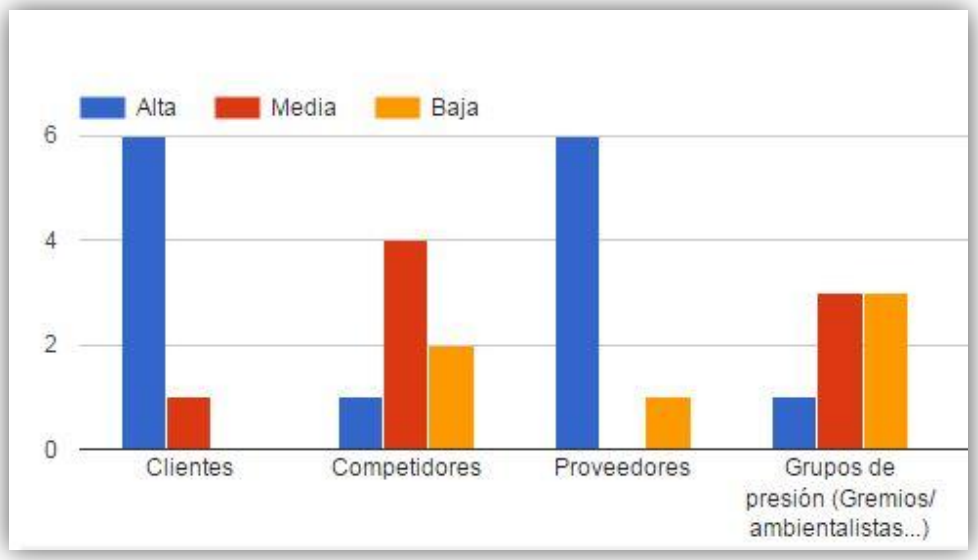
respuestas negativas por lo que es importante mencionarlo ya que NO se presenta el desconocimiento de un entorno influyente.

3- ¿Cómo consideras el entorno de la empresa?



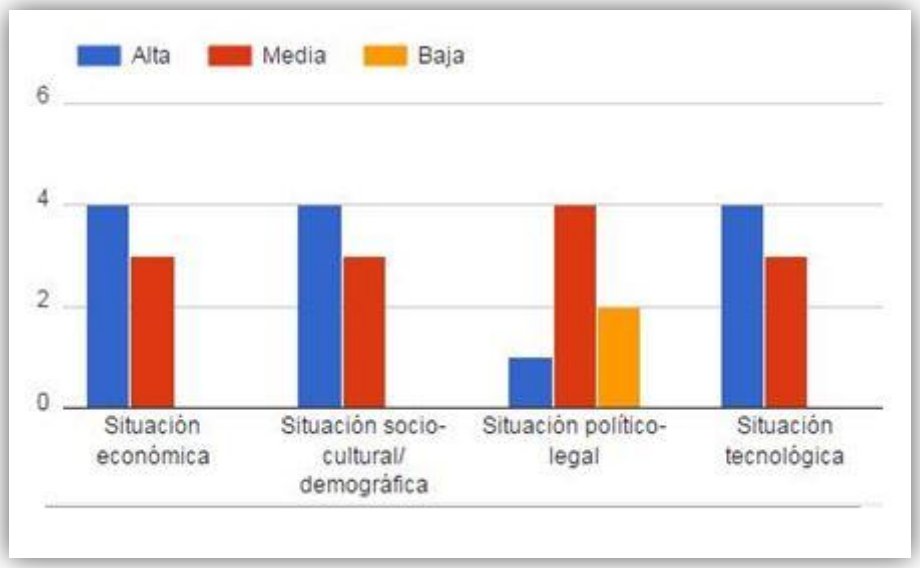
Frente a una observación en cómo se considera el entorno, la mayoría contesto dinámico e impredecible dando la perspectiva de un entorno complejo y cambiante. Solo se obtuvo una respuesta como estable y predecible, que en torno a la actividad de quien contesto puede observarse cierta estabilidad y poca complejidad. Cabe mencionar la importancia de esta pregunta para ver cómo considera el entorno cada uno de los encuestados, lo que implica y lleva a cada uno a observar y razonar desde una mirada crítica.

4- ¿Qué importancia tiene para su empresa los siguientes factores?



En el análisis de los factores, se observa que clientes tiene un alto grado de importancia; sin embargo, se obtuvo una respuesta media por lo que desvía las perspectivas esperadas considerando que el cliente es necesario y es uno de los factores más importantes para una empresa.

En el caso de proveedores, también tiene un análisis mayormente alto con una respuesta media. Con respecto a competidores, la mayoría le da una importancia media/baja similar que la consideración frente a grupos de presión.

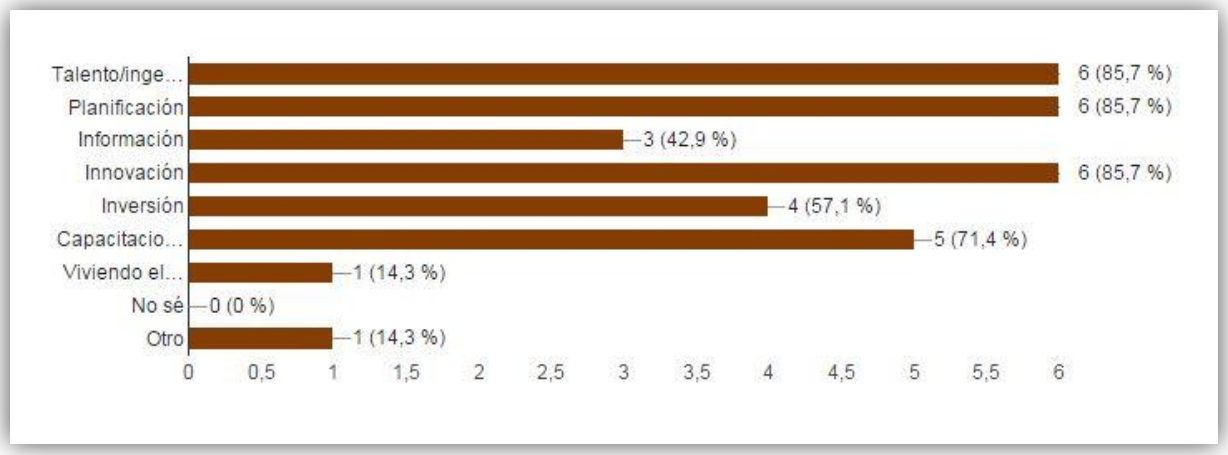


La situación económica tiene un análisis alto/medio sin presentarse la baja, al igual que la situación socio-cultural/demográfica. Con respecto a la situación político-legal su análisis es medio/bajo en su mayoría, mientras que para la situación tecnológica es alta/media.

En síntesis y ordenando, los factores más estudiados con relación a un entorno específico son los clientes y proveedores; siendo competidores y grupos de presión no tan considerados.

Con respecto a un entorno general, la situación económica, socio-cultural y tecnológica son calificadas como las más importantes y analizadas, siendo el político-legal un factor al que no se le da mucha consideración.

5- *¿Con qué crees que es mejor enfrentar los cambios constantes del entorno?*



Según las respuestas obtenidas para enfrentar un entorno cambiante, el talento/ingenio, planificación e innovación son las mejores claves, siguiéndole capacitación, inversión e información. Además, se obtuvo una respuesta “viviendo el día a día” como considerada parte de la forma de enfrentar las variables tan cambiantes y como “otro: con ganas de trabajar”. Concluyendo que se puede dar un orden calificativo de las distintas herramientas mencionadas como importantes según las respuestas obtenidas; además, cabe tener en cuenta esas “Ganas de trabajar” y “viviendo el día a día” como también la importancia de vivir el presente siempre con una mirada al alrededor y con la capacidad como para renovarse frente a las circunstancias; pero no solo dirigidos por un entorno cambiante, sino también, por la pasión y empeño puesto en lo que se hace.

CONCLUSIÓNES

Existen una serie de factores que influyen en el desarrollo de una organización.

Los cambios en el entorno generan amenazas u oportunidades, los cuales deberán ser analizados para entender y conocer los posibles efectos y anticiparse, adaptarse, influir o actuar de la mejor manera posible para garantizar la continuidad de la empresa a través de los tiempos y circunstancias.

Todos los administradores conocen o tienen cierta idea de las cuestiones que pueden afectar su empresa, sin embargo, muchas veces, solo se tiene presente de una manera informal y desordenada lo cual perjudica el correcto funcionamiento de las Pymes.

Se puede hacer mención de herramientas necesarias para enfrentar un entorno cambiante: talento/ingenio, planificación e innovación siguiéndole capacitación, inversión e información. Pero, también existen otros conceptos claves que impulsan a las Pymes argentinas a seguir adelante: la familia, las necesidades, los proyectos, el impulso a crecer y mejorar, la pasión y el empeño en lo que se hace (Al iniciar este estudio ya se había hecho mención de ello en las notas de CAME)

Es muy complejo entender el futuro, considerando las múltiples variables que puedan existir y sus influencias sobre la empresa. Es importante entender el pasado para aprender, conocer y entender las acciones y resultados obtenidos. Es necesario administrar creyendo que la empresa vive por la actitud y capacidad de enfrentar lo que le rodea, con la perseverancia y constancia, con el ánimo y esfuerzo que todos los días se pone con la mira en crecer y alcanzar las metas propuestas.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Álvarez, Héctor Felipe "Principios de Administración", Ediciones EUDECOR
- Diván, Mario "Fundamentos sobre Tecnología de la Información para las Ciencias Económicas"
- Hampton, David "Administración", Editorial Mc Graw Hill
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz "Administración", Editorial Mc Graw Hill
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter "Administración", Pearson Educación

Temas de actualidad

- http://www.redcame.org.ar
    - http://redcame.org.ar/c/suplemento_pyme
    - http://redcame.org.ar/sitio/osvaldocornide
- http://www.estadistica.lapampa.gov.ar
- http://www.indec.mecon.ar
- http://www.laarena.com.ar/
- http://www.diariotextual.com/