



Herramientas de Planificación Estratégica

Foco: Pymes ubicadas en la localidad de San Martín dentro del partido de General San Martín

Trabajo Final de Práctica Profesional

Autores:

Abelleyro, Leandro

Buscemi, Diego

Segui, Santiago

Tutor:

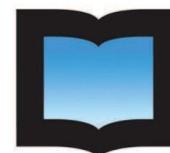
Ruhl, Gabriela

Fecha de entrega:

Diciembre-2018

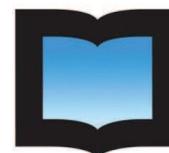
Email:

tesis.la.db.ss@gmail.com

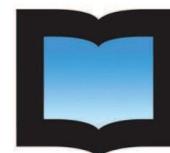


ÍNDICE

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVE	4
DISEÑO METODOLÓGICO	4
HIPOTESIS	5
PROPOSITO	5
MARCO TEORICO	6
1. RRHH	6
1.1. Introducción	6
1.2. Las Pymes	7
1.3. Empresas familiares	8
1.4. Diseño Organizacional	10
1.5. Estructura organizacional	14
1.6. Cultura Organizacional	14
1.7. Desarrollo Organizacional o Cambio Cultural	15
1.8. Gestión de las personas	20
1.9. Selección de personal	21
1.10. Clima Organizacional	24
2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	25
2.1. Introducción	25
2.2. Definición y aspectos básicos:	25
2.3. Financiación en distintas fases de la empresa	27
2.4. Principales dificultades para las Pymes	28
3. Comercio Exterior	31
3.1. Introducción	31
3.2. Los cambios en el Comercio internacional	31
3.3. Las Pymes en las economías nacionales	32
3.4. Comercio electrónico internacional	34
3.5. Barreras en la participación de las Pymes en el comercio	36
3.6. Transporte y Logística	38
3.7. Acceso a la financiación	38



3.8. Obstáculos en comercio electrónico y en las cadenas de valor	39
4. Políticas y acuerdos	41
4.1. Introducción	41
4.2. Acuerdos a nivel Mundial	41
4.3. Políticas a nivel Nacional	42
5. Dirección estratégica:	45
5.1. Etapas del proceso de Dirección Estratégica.....	46
5.2. Análisis Estratégico	46
5.3. Análisis del ambiente:	47
5.4. Formulación de la Estrategia	53
5.5. Implementación de la Estrategia.....	60
Análisis de las encuestas	64
1. Análisis General	64
2. Análisis Puntual	66
CONCLUSIONES.....	76
1. Conclusiones individuales	76
2. Conclusión general	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81



RESUMEN

En el presente trabajo se estudiarán los herramientas estratégicas y de planificación que poseen las Pymes radicadas en la localidad de San Martín dentro del partido de General San Martín. El objetivo es conocer el funcionamiento de las pymes, determinando si tienen la capacidad para afrontar los cambios y avances del entorno (riesgos), como así también las estrategias para mitigarlos, en busca del éxito y la supervivencia.

El conocimiento de las claves de la supervivencia resulta de vital importancia para la pyme, ya que le permite establecer su estrategia y planificación a mediano y largo plazo.

Se desarrolla un marco teórico de los aspectos, que consideremos, más importantes. Ellos son imprescindibles en las empresas a la hora de determinar su trascendencia. Siendo estos la gestión sobre sus RRHH, la Administración de la Empresa y la Dirección Estratégica.

Luego, se exponen los resultados de las encuestas realizadas a empresas reales, ubicadas dentro de la zona de análisis. Las mismas manifiestan su conformidad con la ponderación de los factores que nos llevarán a la aceptación o no de la hipótesis planteada, permitiéndonos así arribar a conclusiones primarias.

El desarrollo teórico y los casos reales se complementarán con datos estadísticos precisos recopilados en diversas entidades públicas y privadas generando los fundamentos que nos permitirán arribar a las conclusiones finales.

PALABRAS CLAVE

- Pymes
- San Martín
- Recursos Humanos
- Administración Financiera
- Comercio Exterior
- Políticas
- Dirección estratégica

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo es de carácter exploratorio-descriptivo, ya que realiza una descripción de los aspectos determinantes para la supervivencia de las Pymes.



Se comenzó con una investigación teórica de los conceptos de Recursos Humanos, Administración y Dirección Estratégica, luego se analizó su incidencia sobre el desarrollo de las empresas.

El diseño de la investigación es en parte experimental debido a que se realizaron a diversas empresas que representan a los principales rubros dentro de la zona de análisis.

Se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único buscando describir los factores que afectan al desarrollo de las Pymes y si poseen los herramientas adecuados para superarlos, analizando también su incidencia e interrelación en un momento dado.

HIPOTESIS

Las pymes que desarrollan sus actividades en la localidad de San Martín dentro del partido de General San Martín no poseen las herramientas necesarias para afrontar la dinámica del entorno viéndose afectadas económica y financieramente.

PROPOSITO

Conocer el funcionamiento de las pymes, identificar los riesgos que afrontan y las estrategias que poseen y llevan a cabo para mitigarlos.



MARCO TEORICO

1. RRHH

1.1. Introducción

Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMI), *“Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsora de un gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.”*

Nuestro país no es la excepción, tomando datos de diferentes fuentes nacionales e internacionales, podemos decir que está dentro de los primeros tres sobre diez países sudamericanos (incluyendo México y por encima del promedio de veintisiete países europeos) en lo que respecta a la *“participación de las pymes (micro, pequeñas y medianas empresas) en el empleo formal”*. Igualmente en esa misma clasificación Argentina se ubica entre los primeros cuatro en lo que respecta a la *“contribución de las pymes al PBI (Producto Bruto Interno)”*.

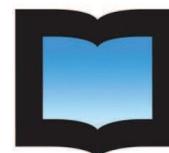
La realidad demuestra la importancia y valor de las Pymes, pero éstas tienen grandes dificultades, propias de su tamaño reducido, escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y en general con una alta participación de familiares dentro y fuera de su estructura que impacta en la gestión de la organización.

Sumado a esto, la gestión de las personas que integran las Pymes, suele ser el aspecto que más dificultades genera y mayormente no logra resolver.

Los dueños / empresarios, encuentran en muchas ocasiones que las personas muestran falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación (combinación de ellos). A partir de esta realidad se buscan alternativas para mejorar pero no siempre se poseen los recursos humanos adecuados para abordar y solucionar estos inconvenientes.

En nuestro país, las Pymes representan una parte importante del entramado productivo nacional. Tanto en el sector industrial como en el comercial, los trabajadores (Pymes) representan el 42% de la masa laboral total en términos formales y 36% en el sector de servicios.¹

¹ Informe Especial: Definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo, Fundación Observatorio Pyme, Argentina.



1.2. Las Pymes

Surgen en su mayoría gracias a un emprendedor con espíritu de independencia, que por necesidad o convicción comienza su propio emprendimiento.

A la hora de tomar la decisión de poner en marcha una empresa se deben tener en cuenta ciertas condiciones que pueden ser determinantes para su gestión. Estas pueden darse de forma independiente o en simultáneo, teniendo mayor o menor impacto. A continuación se describen algunas de ellas:

Tolerancia al fracaso: Todo emprendimiento conlleva la posibilidad de fracasar. Al inicio de las actividades el emprendedor no se “enfoca” en el fracaso, pero el mismo siempre está presente y en el transcurso de la vida del proyecto, existen pequeños, medianos y grandes fracasos, que si no acaban con el emprendimiento, lo impactan.

Aceptación del riesgo: Relacionado con el concepto anterior, quien comienza con algo nuevo, asume como riesgo la posibilidad de pérdida.

Capital inicial: Los emprendimientos exigen la inversión de capital (propio o de terceros). Asimismo, si el emprendimiento no rinde frutos en lo inmediato, se necesita de otra fuente de recursos para mantenerse.

Visión de negocio (sueños): Debe existir una idea que marque el rumbo a seguir y los frutos que podría llegar a generar. Así mismo, se debe razonar sobre la perdurabilidad del emprendimiento y la dirección que podría tomar a través de los cambios constantes del entorno.

Apoyo: El emprendedor difícilmente está solo, suele tener la compañía de contactos que le sirven para apalancar su emprendimiento (económica / financiera y comercialmente).

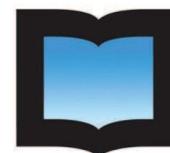
Confianza: El emprendedor busca comenzar una actividad para la cual percibe que está capacitado permitiéndole desarrollar su idea pensando en la factibilidad del éxito.

Decisión: Siempre hay que elegir. No existe alternativa frente a esto y el emprendedor es una persona que debe decidir muy a menudo.

Compromiso: La vida del emprendimiento suele llevar al sacrificio de cosas (tiempo personal, familia, dinero, entre otros).

El comienzo

Cuando el emprendimiento está en marcha, el fundador es un “multifunción”, asumiendo varias tareas y de diferentes áreas. Por ejemplo, puede encargarse de



la comercialización, hacer compras, pagar a los proveedores y otras muchas tareas. Habitualmente se comienza una actividad con poco capital, lo que implica tener menos “manos” que las requeridas y eso lleva a una mayor sobrecarga de trabajo para cada persona.

A medida que pasa el tiempo y en línea con el avance de la empresa, por una cuestión de hábito, el emprendedor se dedica a las funciones críticas y suele ir delegando las operativas y menos críticas.

Al ir incorporando empleados, aumenta la delegación de tareas viéndose afectada muchas veces porque el emprendedor intenta que las personas hagan las cosas con su mismo nivel de compromiso, sacrificio, responsabilidad y estilo.

“El empresario Pyme es el primer trabajador polivalente. Urgido por una sed de independencia inició un proyecto que lo convirtió en administrador, financista, viajante, cobrador, comprador, perito en leyes e impuestos, y lobbyista. Pero no siempre la polivalencia es buena. Encargarse de todo no es bueno: la virtud es delegar con responsabilidad.

Justamente, un vicio fundamental es no saber delegar el día a día. Debido a la escasez de recursos o por cultura, los empresarios Pyme tienden a abarcar todo y terminan perdiendo el control. Dan igual importancia a los aspectos trascendentes que a los menores, con el consiguiente menoscabo de los primeros.”²

Esta situación que se mantiene en el tiempo se va dificultando con el crecimiento de la organización (más grande, más compleja). Algunos buscan ayuda en profesionales externos que contribuyen proponiendo nuevas formas de gestionar basadas en la delegación, otros siguen sumergidos en su lógica de pensamiento que los lleva a un desgaste cada vez mayor y a una organización ineficiente.

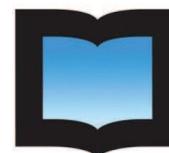
1.3. Empresas familiares

La mayoría de las Pymes son familiares y se les denomina “empresa familiar” porque quien emprende se apoya principalmente en su familia y a medida que sus hijos crecen los va incorporando a la organización con la esperanza que éstos continúen con su obra.

“Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia.”³

² Cleri Carlos, El libro de las Pymes, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Gránica, 2007.)

³ Casillas Bueno, José Carlos, Díaz Fernandez, Carmen, Vázquez Sánchez, Adolfo, La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005



En las Pymes familiares, no se observan descripciones de puestos ni organigramas. Asimismo, muchos puestos creados y que originalmente fueron necesarios, puede que con el tiempo hayan perdido la necesidad de que existan, pero como son ocupados por familiares, perduran.

Las empresas familiares tienen problemáticas que dificultan su gestión y supervivencia. Algunas de las situaciones más comunes son:

- *El solapamiento entre la familia y la empresa*

La familia se involucra en la empresa, participa de esta y la empresa se introduce en la vida familiar. La autoridad se confunde y las relaciones de afecto comprometen la objetividad.

- *Las dificultades para afrontar una renovación organizativa*

La centralización de la toma de decisiones y la definición de la estrategia demora la profesionalización de la empresa.

- *Las dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión*

Un factor que incide es la habitual resistencia de los fundadores a retirarse del negocio y la ausencia o resistencia a preparar un plan de sucesión implícito y explícito.

- *La gestión del patrimonio familiar y la ineficacia de sus administradores*

Es normal que se confundan el patrimonio de la empresa con el familiar. Los dueños utilizan el dinero de la empresa y colocan dinero en ella sin mediar un adecuado procedimiento.

- *Una inadecuada gestión*

Los parientes trabajan habitualmente sin ser evaluadas sus competencias para ocupar los puestos en los que se desempeñan. Asimismo, existen falencias en la comunicación.

- *La prevalencia de la familia sobre la empresa.*

Siempre se pondera a la familia en primer término, por cuestiones afectivas, y esto puede perjudicar directa o indirectamente a la empresa.

Fortalezas

Existen básicamente dos fortalezas principales en la empresa familiar:



- 1. Unidad.**
- 2. Compromiso.**

“La unidad entre las personas, la armonía en sus preferencias y modos de hacer, logra que se den intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar, y entre ellos y los miembros de la familia que son propietarios, y también que haya una autoridad reconocida, en un clima de elevada confianza, que a su vez evita las luchas por el poder y las segundas intenciones (...) El compromiso, la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conducen a la entrega de todos a la consecución del bien del conjunto, a auto-exigirse retándose para hacerlo cada vez mejor, y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde.”⁴

Estos dos componentes son fundamentales y hacen de las Pymes familiares una organización con gran potencial y poder, siempre y cuando se la pueda guiar hacia la transformación que la haga profesional y eficiente.

1.4. Diseño Organizacional

Las Pymes (al igual que todas las organizaciones) requieren de bases que contribuyan a que su funcionamiento sea óptimo. Todas requieren de un diseño profesional y de herramientas y técnicas que sostengan sus operaciones para que puedan cumplir los objetivos planteados. Los cimientos de las organizaciones están dados por su misión, visión, valores y objetivos.

Misión

Define lo que la organización es, su razón de ser, es la identidad que la diferencia del resto.

Las preguntas clave para su definición son:

1. ¿Qué hace?

A que se dedica la organización, que servicio o producto ofrece.

2. ¿Para qué lo hace?

Cuál es el sentido, la razón, el valor agregado que brinda. Responder este punto da a la organización el diferencial que está ofreciendo con su servicio o producto, algo que lo puede distinguir sobre el resto y por otra parte, ayuda a identificar lo que el mercado podría valorar.

3. ¿Para quién lo hace?

⁴ Casillas Bueno, José Carlos, Díaz Fernández, Carmen, Vázquez Sánchez, Adolfo, La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005.)



A quién está dirigido, a que mercado, quienes son sus clientes. Esto ayuda al enfoque de esfuerzos para llegar a quienes son los que en definitiva se podrían convertir en clientes.

4. ¿Cómo lo hace?

A través de qué medios, de qué forma, con qué características. Este punto distingue a la organización de otras. Tal vez el producto y el mercado sean compartidas por muchas organizaciones, pero el cómo lo hace, puede ser un diferencial.

De cara a la definición de la misión, depende la cultura y el modelo de gestión, van a participar diferentes actores:

1. La dirección.
2. La dirección y los gerentes.
3. La dirección y el personal de conducción.
4. La dirección, el personal de conducción y el personal operativo.

La cultura define el modelo de gestión, si es directivo, seguramente no aceptará la participación de las personas fuera de la dirección, pero si es participativo, brindará los espacios para que haya expresión de diversos lugares.

Una vez definida debe ser comunicada a todas las partes interesadas. En primera instancia debe ser dada a conocer entre los miembros de la organización por diversos medios: carteleras, mails, intranet, reuniones de difusión, revistas internas y cualquier otro medio.

Luego al público primario, los clientes y proveedores, quienes consumen los productos y servicios o proveen insumos. Son los primeros destinatarios y los integrantes de la cadena de valor que posibilita que cumplamos nuestra misión.

Posteriormente a los grupos de influencia: gobiernos, ONG, instituciones educativas.

Por último a la comunidad en general, de donde se toman recursos y en donde se ofrecen los productos o servicios.

Con una periodicidad de 3 a 5 años, según el mercado donde se opere y el dinamismo que tenga, se debe revisar la misión y realizar las modificaciones necesarias para continuar por el sendero actual o encaminar la organización hacia nuevos objetivos. Este plazo es arbitrario y no existe una regla fija para determinarlo.



Visión

Se debe tener en claro cuál es la dirección de la organización, hacia donde va, que pretende alcanzar, en que quiere convertirse. Esta definición inspira a las personas, los motiva, les da un horizonte para encauzar sus ideas y propuestas, los prepara para que ensayen los comportamientos que deberán tener en un futuro, les da previsibilidad para tomar acciones y decisiones de manera coherente.

La visión no es más que una aspiración pero posible, debe estimular y por lo tanto las personas deben notarla desafiante pero logable.

Se deben contestar las siguientes preguntas:

- 1. ¿A dónde queremos llegar?**
- 2. ¿En qué queremos convertirnos?**

Se siguen los mismos criterios que con la misión, para su definición y comunicación.

La visión tiene que tener una fecha de cumplimiento, un plazo en donde se pueda establecer que se ha llegado a donde se quería. Es en ese momento en que la organización define una nueva visión, que lo guíe en su próximo camino.

Establecimiento de valores

Todas las organizaciones poseen valores y una cultura determinada. Los valores, creencias y supuestos conforman la cultura. Se pretende que los miembros de la organización tengan comportamientos adecuados y para eso se les inculcan y transmiten los valores de la misma.

Los valores le marcan pautas, son indicativos de que hacer y qué no hacer, de lo que está bien y lo que está mal, de lo aceptable y lo que no. Uno de los principales objetivos es lograr que se conviertan en líderes y su liderazgo debe estar basado en los valores. Para lograr esto, los valores deben estar explícitos.

Objetivos

La elaboración y determinación de los objetivos permitirá a la organización a concretar sus ideas y alcanzar el horizonte buscado.

Es la forma más clara y directa de ser conscientes y ver concretamente la misión y visión definida para poder generar acciones. Las personas llevan adelante acciones operativas, que deben responder a objetivos que a su vez deriven de la



misión y visión. Así sus comportamientos estarán alineados a lo que la organización se ha planteado.

Es común encontrar ausencia de objetivos explícitos en las Pymes pero siempre existen de manera tácita. Esto se debe a que en general operan de una manera metódica y atendiendo a las circunstancias del momento. Muchas veces los resultados se logran pero no siempre en el plazo ideal ni con la mayor eficiencia.

Esto también suele ser provocado por la ausencia de la misión y visión, ya que ellas orientan y decantan en objetivos que las vuelven posibles y tangibles.

Los objetivos en general pueden definirse en dos niveles si tomamos en cuenta su grado de generalidad:

- Estratégicos:

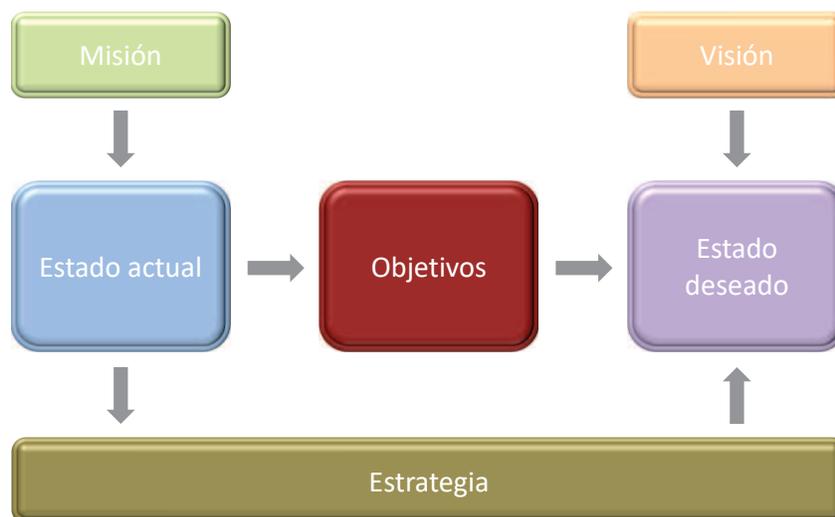
Son aquellos que están definidos a nivel macro, íntimamente relacionados a la misión y visión. Suelen ser pocos (3 a 5). Son lo suficientemente amplios como para dar un margen de acción grande pero así también concretos. Estos objetivos muestran una perspectiva de hacia dónde dirigirse. Son de largo plazo, entre 1 a 5 años.

- Tácticos:

Están contenidos dentro de los estratégicos, varios tácticos corresponden a un estratégico y tienen un nivel grande de especificidad. Son de corto y mediano plazo, entre 6 meses a 1 año.

Las acciones derivadas de los objetivos tácticos. Son actos concretos, realizables en un período de tiempo menor a 6 meses y que por sí solos resultan en la concreción de algo. Deben tener fechas de inicio y fin y un responsable para llevarla a cabo.

El siguiente cuadro establece con claridad las relaciones entre misión, visión y objetivos:



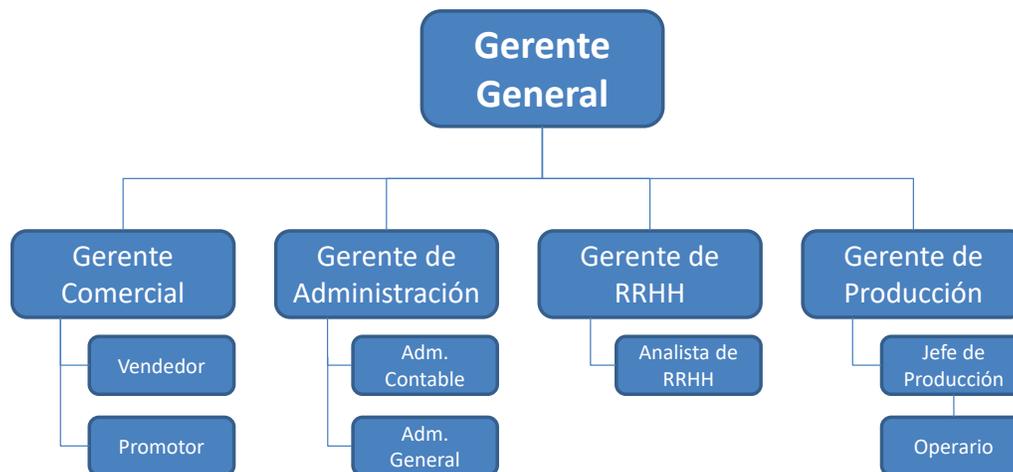
*Elaboración propia



1.5. Estructura organizacional

Definida la misión y visión se debe identificar si la estructura está preparada para dar respuestas a estas nuevas definiciones.

La estructura se representa gráficamente por medio de un organigrama que establece las jerarquías, áreas y relaciones entre los puestos.



*Elaboración propia

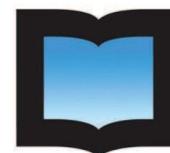
Podemos encontrar organizaciones que tienen un organigrama establecido y no poseen misión ni visión claras. Si deciden continuar adelante deberán replantear su estructura ya que, seguramente la misma no esté preparada para afrontar una misión y visión establecidas.

Esta situación es el punta pie inicial para revisar las funciones que necesariamente deben existir, redimensionando la estructura permitiendo realizar las modificaciones necesarias, ya sea agregando eslabones faltantes, o quitando los prescindibles.

Este ejercicio lleva esfuerzos importantes, implica analizar y describir puestos, como así también desarrollar procesos de gestión de recursos humanos que den soporte a estos cambios (selección, formación, desempeño, gestionar el clima organizacional) para que la transición se de en un marco de positivismo, alejando temores y visualizando una oportunidad de crecimiento de la organización que traerá aparejado el desarrollo personal y profesional.

1.6. Cultura Organizacional

La cultura de las Pymes está determinada por sus fundadores. Los valores y creencias del empleador y de su familia.



“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada conscientemente por los fundadores o directivos o evolucionó a través del tiempo. Para alcanzar la cultura deseada, las organizaciones deben comunicarla a sus empleados, aunque con la sola comunicación no alcanza. La cultura es relativamente estable, cambia muy lentamente excepto en casos de crisis profundas o con cambios de dueños o fusiones.”⁵

Los supuestos básicos son la esencia de la cultura que en general no son negociables o modificables. Al estar en la “capa inferior”, no son visibles y solamente tras largos análisis y el uso de herramientas específicas pueden descubrirse.

1.7. Desarrollo Organizacional o Cambio Cultural

Se enfoca en la resolución de problemas mediante la capacitación de las personas en conjunto con la incentivación a que identifiquen y resuelvan los conflictos planteados. La meta del desarrollo organizacional es construir organizaciones más eficaces y para ello la organización debe tener la potestad de reconocer que pueden surgir problemas a nivel individual, interpersonal, grupal, intergrupal o en toda la organización.

“La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo en los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Bajo estas circunstancias entenderla, darle la atención necesaria y administrarla, facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente.”⁶

Para intervenir sobre la cultura organizacional primero se debe conocerla y estudiarla. Hay diversos modelos, uno de ellos, el “GLOBE” (por sus siglas en inglés Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), realiza una evaluación de la cultura mediante dos tipos de manifestaciones culturales, las prácticas organizacionales (cómo son las cosas) y los valores (cómo deberían ser):

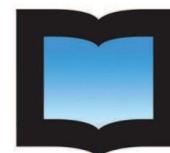
Sistemas sociales

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de muchas maneras.

Hay dos aspectos que se destacan en estas interacciones:

⁵ Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, *Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.

⁶ Claudia Eugenia Toca Torres y Jesús Carrillo Rodríguez, Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, Revista Civilizar – Ciencias sociales y humanas, n° 17 edición electrónica, enero-junio 2009, Universidad Sergio Arboleda.



1. La conducta de cualquiera de sus miembros puede tener efecto, directo o indirecto en la conducta de cualquier otro: *todas las partes del sistema son mutuamente interdependientes.*
2. Los *sistemas sociales son sistemas abiertos*. Esto significa que interactúan con el ambiente realizando intercambios, del cual recibe y aporta insumos.

Los empleados pueden causar efectos funcionales o disfuncionales en el sistema. Pueden ser creativos, entusiastas y tratar de mejorar constantemente o pueden ser lentos, ausentarse con frecuencia y no usar sus talentos.

Para que tengan conductas funcionales necesitan recibir expectativas y promesas claras de obtener recompensas. Aquí es donde aparece un concepto fundamental que es el *contrato psicológico*. Este define las condiciones de participación psicológica de cada persona en el sistema. Los empleados ofrecen algo y la empresa se compromete a retribuirlo.

Este contrato puede ser tácito o explícito, pero para evitar rupturas es fundamental explicitarlo: se deben aclarar las expectativas de ambas partes, tener cuidado al formular promesas, ofrecer explicaciones cuando no se pudo cumplir con alguna promesa y alertar de las posibilidades reales de romper alguna. Los efectos de la rotura del contrato psicológico por parte del empleado, causa a la organización un efecto nocivo.

Culturas fuertes y débiles – Funcionales y disfuncionales:

“La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí.”⁷

Ritter en la obra referenciada, cita a Robbins quien sostiene que una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan y comparten firmemente. Mientras más miembros acepten esos valores y se adhieran a los mismos con mayor fuerza, más fuerte será la cultura.

La cultura puede ser una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. En ocasiones esto sucede porque el ambiente está pasando por un cambio rápido y la cultura existente quizá dejó de ser adecuada. Es por ello que cuando la organización afronta un ambiente estable, el comportamiento alineado es una ventaja, pero cuando surgen nuevas

⁷ Ritter, Michael, *Cultura organizacional*, Buenos Aires, Argentina, Editorial La Crujía Ediciones y Dircom, 2008.



reglas de juego esto puede dificultar la adaptación y terminar siendo una carga. Allí surgen las resistencias al cambio y el sabotaje a las nuevas normas y reglas.

En el entorno actual del país, las crisis son casi una constante y ya no solo se circunscriben a nivel local sino que cualquier crisis global tiene impacto en la realidad local. Es por ello la necesidad imperiosa de que la organización rápidamente pueda “realignarse” a las nuevas condiciones.

Las culturas, como los comportamientos de las personas tienden a mantenerse estables y aun cuando han sido modificadas, sufren la tendencia de “volver a su estado anterior”. Es necesario para ello elaborar estrategias que mantengan permanentemente “tensada” la nueva situación para no sufrir un retroceso.

Por lo general las personas que recién ingresan están más dispuestas a adaptarse y aprender cuando desean agradar a otros, ganar su aprobación y aprender de su nuevo ambiente de trabajo. La organización también en esta instancia tiene especial interés de que la persona lo logre. La *socialización organizacional* es el proceso continuo de transmitir elementos claves de la cultura de una organización a sus empleados. Se realiza por métodos formales (formación) o informales (mentores).

En las Pymes el comportamiento de las personas es una fuente de alegrías, éxitos y fracasos que los dueños o Directores experimentan día a día.

Ellos saben que el éxito de la organización depende de las personas y desean influir en el comportamiento de las mismas para orientarlos a que contribuyan al éxito de la Pyme, pero no saben cómo hacerlo.

“El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente – como individuos y grupos – actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente puede actuar con mayor eficacia El comportamiento organizacional es una disciplina científica, ya que un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales se agregan constantemente a su base de conocimientos. Es también una ciencia aplicada, en tanto que la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras.”⁸

Según Newstrom en la obra citada, el comportamiento organizacional comienza con un conjunto de conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de las personas y las organizaciones.

Los seis conceptos básicos del comportamiento organizacional son:

⁸ Newstrom, John, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.

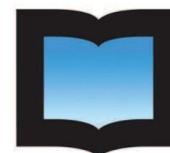


1. Diferencias individuales: todas las personas tienen mucho en común, pero son diferentes. Esta diversidad tiene que ser reconocida y considerada como un activo valioso.
2. Percepción: La gente ve al mundo de manera diferente. Su visión del ambiente está filtrada por la percepción. La gente parece decir que no reacciona a un mundo objetivo sino a un mundo visto a partir de sus propios valores, creencias y expectativas. Esto se denomina percepción selectiva, en donde la gente tiende a poner atención a aquellos rasgos de su ambiente de trabajo que son congruentes con sus propias expectativas o que las refuerzan. Esto puede causar no solo malas interpretaciones de hechos aislados sino también llevar a una futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias.
3. Integridad de la persona: La vida hogareña y las preocupaciones personales no están separadas del ambiente de trabajo. Las condiciones emocionales no están separadas de las condiciones físicas. Por ende cuando se desarrolla a un trabajador, se desarrolla a la persona completa, teniendo incidencia en su vida personal. En alguna medida, el trabajo modela a la gente conforme ésta lo realiza y al desarrollar un mejor empleado se desarrolla también a una mejor persona.
4. Conducta motivada: La conducta normal tiene sus causas, estas pueden relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. No importa la tecnología, equipo y organización que tenga una empresa, si estos recursos no son utilizados por gente que ha sido motivada.
5. Deseo de participación: Las personas buscan participar activamente en las decisiones. El empowerment (mayor poder al empleado) es una alternativa que ofrece satisfacer este deseo.
6. Valor de la persona: Las personas desean ser apreciadas por sus habilidades, destrezas y conocimientos y recibir oportunidades de desarrollo. Se rehúsan a ser tratadas como un mero factor económico.

Estos conceptos son fundamentales para entender el comportamiento de las personas y considerarlas en la preparación de herramientas para modelar conductas.

El moldeo es una aplicación sistemática y progresiva del refuerzo positivo. Se concreta con refuerzos más frecuentes o más poderosos y se aplican aun cuando la conducta completamente correcta no ocurra.

El refuerzo negativo ocurre cuando la conducta está acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable, lo cual no es lo mismo que el castigo que normalmente agrega algo desfavorable.



El castigo debe usarse con cuidado porque no alienta directamente ninguna clase de conducta, a menos que la persona que lo recibe tenga claras las opciones que puede seguir. A su vez debe saber que parte específica de su conducta está siendo sancionada.

Según Santiago Lazzati en su obra “El cambio del comportamiento en el trabajo”⁹, existen tres elementos que juegan en el proceso de cambio del comportamiento:

1. Los actores del proceso: Está el objeto de cambio (quien se busca que cambie) y el agente del cambio (quien impulsa el cambio). En ocasiones el objeto y el agente son la misma persona (por ejemplo cuando un jefe desea corregir un comportamiento propio) y en ocasiones son diferentes personas (cuando un jefe pretende corregir el comportamiento de un colaborador).
2. Las intervenciones orientadas al cambio: como pueden ser actividades de formación, comunicación, participación en toma de decisiones, sistemas de evaluaciones, sistemas de compensaciones, movimiento de gente.
3. El contexto del proceso: se refiere a la organización, su entorno y su evolución en el tiempo.

La motivación

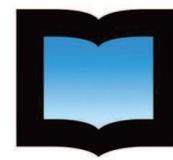
Existen muchas definiciones de la motivación. Según Newstrom en su obra “Comportamiento humano en el trabajo”, *“la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”*.¹⁰

La motivación del trabajo combina fuerzas psicológicas dentro de cada persona y tres elementos de ella cobran un interés vital para la organización:

1. Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos como la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda; factores negativos como el ausentismo, retraso, bajo desempeño).
2. Nivel de esfuerzo aportado (compromiso con la excelencia como contraste de hacer apenas lo suficiente).
3. Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo).

⁹ Lazzati, Santiago, El cambio del comportamiento en el trabajo, ediciones Granica, 2013.

¹⁰ Newstrom, John, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.



La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados. El papel de la motivación en el desempeño puede apreciarse en el modelo que se muestra en el siguiente cuadro:



*Elaboración propia

Se observa que las necesidades e impulsos crean tensiones que son afectadas por el ambiente. Los resultados se logran cuando se da la oportunidad (por ejemplo, formación y/o recursos) para lograr el fin. Las metas e incentivos son actores poderosos que liberan el esfuerzo. La habilidad se suma para lograr un desempeño, que si es reconocido y valorado por la empresa resulta en una recompensa.

Es evidente entonces que un punto importante de partida está en entender las necesidades del empleado.

1.8. Gestión de las personas

Procesos de RR.HH

Los fundadores o Directores son conscientes que deben gestionar a las personas, pero en general no saben cómo hacerlo.

Los procesos de Recursos Humanos brindan herramientas, técnicas y procedimientos que contribuyen a ofrecer a las organizaciones de las personas más idóneas para integrarla.

Para realizar una gestión de las personas eficiente y que contribuya a que la organización alcance sus objetivos, deben implementarse procesos que permitirán cuatro cosas:



Que las personas:

1. Sepan lo que deben saber.
2. Hagan lo que deban hacer.
3. Estén motivadas.
4. Permanezcan en la organización.

Gestión por competencias:

Es un modelo de aplicación en las organizaciones para trabajar sobre los empleados y que implica definir las competencias por puesto con el fin de evaluar y desarrollar a las personas.

Para diseñar el modelo, se debe contar con la misión y visión de la organización definidas. A partir de allí se diseña la estructura organizacional y se pueden determinar los puestos y definir las competencias organizacionales que contribuirán al logro de esta misión y visión.

Este modelo integra diferentes procesos de gestión de las personas, tales como: selección, desempeño, formación y desarrollo y planes de sucesión.

1.9. Selección de personal

Análisis y descripción de puestos

Una vez definido el organigrama (de acuerdo a lo explicado en el apartado correspondiente) se debe analizar la contribución de cada uno de esos puestos y de que se ocupará cada uno.

Tras realizar ese análisis se procede a dejarlo por escrito, para evitar confusiones y conflictos futuros, además se debe comunicar a quien se desempeñará en el puesto.

Esta descripción es un paso hacia el logro de la misión y visión en acciones específicas.

En las Pymes, difícilmente exista una descripción de puestos escrita y explícita para el saber de los empleados. Por un lado por desconocimiento de cómo realizarla y por otro, porque no se percibe su utilidad.

Además de contribuir al orden, la descripción de puestos, es una herramienta de gestión, ya que permite que cada uno tenga en claro sus funciones y responsabilidades, evitando realizar tareas erróneas.



Asimismo, impacta fuertemente en los procesos de gestión de las personas, ya que permite a las organizaciones desarrollar procesos de selección, capacitación, desarrollo y desempeño. También es un elemento primordial para la definición de las compensaciones que se le asignará a cada puesto.

Es una herramienta que le otorga formalidad a la organización, contribuye a que todas las personas estén orientadas acerca de lo que se espera de ellas.

En las Pymes, usualmente al momento de generarse una vacante comienza un proceso para encontrar al candidato. Al no existir un perfil de puesto detallado se busca una persona similar al ex empleado para cumplir su misma función, sin saber si la tarea se realizaba correcta y eficientemente.

El perfil de puesto es básico para la selección, brinda el “norte” de la búsqueda, orienta a quien debe tomar la decisión y clarifica que buscar.

Formación

En las Pymes es difícil encontrar planes de formación o actividades de formación integrales.

El proceso de formación se “conecta” directamente con el proceso de selección. Desde el momento que se evalúan las competencias de un postulante, cuando este es seleccionado e ingresa a la organización, ya contamos con las competencias que posee desarrolladas para el puesto y cuáles no.

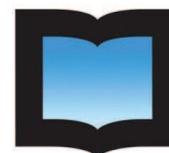
Asimismo, cuando ingresa a la organización, la primera actividad formativa que recibe, antes de tomar contacto con su puesto de trabajo es la llamada “inducción”.

Inducción

Es la primera actividad de formación y tal vez, la más importante. Es un “proceso” que usualmente dura pocas horas en donde a la persona se le cuenta acerca de la organización.

El proceso inductivo puede durar semanas y dependerá de la complejidad del puesto a cubrir. Los principales focos de atención a cubrir son:

- Presentación de la organización (historia, mercado, principales productos, misión, visión, valores, objetivos).
- Entrega del perfil de puesto por escrito (funciones, responsabilidades).
- Competencias mínimas para el puesto.
- Formación específica para realizar las tareas del puesto.



Se debe tener en cuenta que la inducción tiene como misión lograr que la persona “atterrice” en la organización de una manera eficiente (eficazmente y al menor costo). Un buen proceso asegura un mejor desempeño del ingresante.

Necesidades de formación

Para definir en que formar a la persona, se debe primero realizar una detección de necesidades de formación, que es encontrar en que hay que formar a la persona, que le falta hoy y le es, o le será requerido.

Hay diversas “fuentes” para obtener indicios sobre las necesidades de formación del empleado:

- Falencias visualizadas por el propio empleado o por su superior.
- Evaluaciones de desempeño.
- Diagnósticos organizacionales (clima laboral).
- Proyectos que la organización realizará en el futuro.

La información obtenida por una o más de estas fuentes puede mostrar la necesidad de formación de cada persona en particular, para poder elaborar un plan que resuelva estas falencias.

Elaboración del plan de formación

Con todas las necesidades de formación detectadas, se elaborará un plan dirigido a las personas seleccionadas con el objetivo de que puedan resolver sus falencias. Desde esta perspectiva se elabora un plan “a medida” de cada persona, considerando sus necesidades individuales.

Evaluación de la eficacia de la formación

Los planes poseen actividades de formación específicas, cuyo objetivo es que las personas aprendan. Es de suma importancia poder determinar si esa formación fue eficaz.

Hay diversas maneras de hacerlo, siendo la más habitual, poder chequearlo a través de la evaluación por medio de la misma fuente desde donde se obtuvo la información que permitió identificar la necesidad de formación.

Si las personas son formadas para hacer bien su trabajo, la formación está aportando para que la misión, visión y estrategia de la organización se logre y por ende ésta sería una inversión.



1.10. Clima Organizacional

Es un estado general de cómo se sienten las personas, el cual está influenciado de manera determinante por los factores que afectan a la motivación, tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, la remuneración, ambientes de trabajo y todos aquellos que constituyen las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de una organización.

Al hablar de “clima”, se hace referencia a “sensaciones”, siendo poco tangible y sumamente subjetivo. Afecta directamente el desempeño de las personas, sus comportamientos, su compromiso con la organización, su deseo de aportar y su decisión de permanecer. Dada su importancia, es clave para la organización conocer el clima que tiene y accionar sobre él.

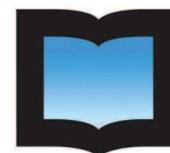
Las organizaciones no deben ser pasivas frente al clima, sino todo lo contrario, deben adoptar actitudes proactivas que tiendan a generar las condiciones óptimas para el mejor clima posible.

Como se pudo observar en el capítulo, es necesario que todas las pymes definan su misión, visión, valores y objetivos, en busca de transmitir ideas claras. Adicionalmente, se debe realizar una eficiente comunicación a todos los involucrados en cada una de las pymes para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos de acuerdo a lo planificado.

Por otro lado, es de suma importancia que las pymes posean un área específica de RRHH, o en su defecto un área dedicada al cumplimiento de las tareas necesarias para la correcta gestión de los recursos humanos. La capacitación y desarrollo de los empleados dentro de las empresas es un incentivo que ayuda al cumplimiento de los objetivos y a mejorar el clima interno de las pymes. Pueden estar orientadas directamente a las tareas diarias de cada uno de los empleados, como así también asociados con el cumplimiento de las normas generales de las pymes (seguridad e higiene, confidencialidad, medio ambiente, etc.).

Por último, cabe destacar que es muy importante elaborar con anticipación un plan de sucesión y/o renovación de los puestos jerárquicos con mayor influencia en la gestión de las Pymes. No solo ayudara en la gestión, sino también evitará problemas futuros que puedan perjudicar el bienestar de las pymes.

Adicionalmente a la importancia que posee el área de RRHH dentro de todas las organizaciones, otra columna principal que ayuda a que las mismas perduren en el tiempo es su Administración. En el siguiente capítulo profundizaremos en detalle sobre cada uno de los aspectos básicos necesarios para la adecuada gestión de las empresas haciendo foco en la Administración Financiera, vital para todas ellas.



2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.1. Introducción

En el presente capítulo se desarrollarán los aspectos más relevantes de la Administración Financiera y su importancia dentro de las organizaciones.

Se abordarán conceptos tales como, las funciones básicas del administrador financiero, la generación de valor a partir de dicha administración, el conocimiento y uso eficiente de los recursos, y las herramientas financieras en función a cada negocio y etapa de la organización.

2.2. Definición y aspectos básicos:

La administración financiera es el área que cuida de los recursos financieros de la empresa, centrándose en dos aspectos importantes de los recursos financieros: rentabilidad y liquidez.

Las funciones básicas que se desarrollan en la mayoría de las empresas son la inversión, el financiamiento y la rentabilidad, esta última con el fin de generar valor. Por lo tanto, la administración financiera para las pymes se traduce en la manera en que las pequeñas y medianas empresas emplean sus recursos de manera eficiente para generar valor capitalizando el negocio, adquiriendo recursos y logrando los beneficios deseados.

A partir de ello, se plantea la vida financiera de la empresa, fijando los objetivos de compras y ahorros, se estiman los ingresos, egresos y actividades para controlar los registros contables.

Es indispensable conocer las herramientas que permitirán convertir el ahorro en inversión eficiente, para cumplir con este propósito es necesario conocer la oferta del mercado financiero y no financiero buscando el menor riesgo con la mayor rentabilidad.

Aspectos básicos para la correcta gestión de los recursos financieros:

- Manejo del dinero:

Llevar adelante el adecuado control de ingresos y egresos, debe implementarse si las pymes buscan consolidar sus fondos, ya sea en una cuenta bancaria (emisión de cheques, tarjetas y efectivo) o físicamente, en ambos casos se deberá estar en línea con la capacidad económica y los objetivos financieros establecidos.

La disponibilidad de fondos y maximización de intereses son las principales características que se deben buscar cuando se trata del manejo del dinero.



- Inversiones y activos:

Cada compra o inversión debe significar un crecimiento en las finanzas de las pymes, por tal motivo se deben analizar en función de su productividad financiera.

El conocimiento sobre inversiones que poseen los empleados con poder de decisión le permitirá a las pymes contar con las herramientas para lograr inversiones redituables en el tiempo.

- Pago de impuestos:

Es indispensable el conocimiento por parte de las pymes del cumplimiento del pago de impuestos obligatorio y necesario para su existencia, teniendo en cuenta la posibilidad de deducción de gastos dependiendo de la actividad productiva que se desarrolla.

- Planificación de fondos:

Realizar una buena planificación de los fondos necesarios evitará invertir dinero sin considerar los gastos vitales para el funcionamiento de la empresa, evitando así el incumplimiento de los compromisos y obligaciones financieras.

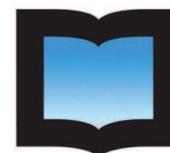
- Maximización de utilidades:

Es de suma importancia ya que le permitirá a las empresas obtener resultados que las lleven a cumplir sus objetivos en el menor tiempo posible. La correcta administración de sus recursos será recomendable para lograr los objetivos financieros.

¿Cómo aplicar la administración financiera a una pyme?

Luego de entender su función, y aplicado en nuestro caso de estudio; lo primero que se debe hacer es implementar un sistema de contabilidad organizada. Su ausencia impide obtener datos concretos que permitan la correcta toma de decisiones, particularmente asociadas a la generación de valor. Dicha omisión, incentiva a que se destinen fondos personales al negocio o viceversa, derivando en desordenes financieros que impiden el crecimiento de la pyme.

Luego de haber implementado un sistema organizado de registros contables, se logra identificar el comportamiento y ritmo del proceso financiero de cada pyme, esto permite tomar decisiones relativas a la inversión, la financiación y la rentabilidad.



Funciones del encargado de la administración financiera dentro de la empresa:

- Interacción con otras áreas de la empresa para lograr un funcionamiento eficiente,
- Administración de los recursos financieros de la empresa,
- Inversión de los recursos financieros,
- Confección y control de los presupuestos.

La principal meta consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

2.3. Financiación en distintas fases de la empresa

La necesidad de financiación no se manifiesta de la misma manera en todas las etapas de la vida de la empresa. Es difícil, por consiguiente, establecer reglas comunes y generales, ya que esta necesidad depende en gran medida de la actividad y el entorno económico.

La financiación de las pequeñas y medianas empresas está vinculada a los fondos propios y al sistema financiero general. Existen tres fases claves:

- Constitución e introducción en el mercado

Al inicio, para la empresa, la financiación propia adquiere gran relevancia, ya que no es conocida en el mundo exterior.

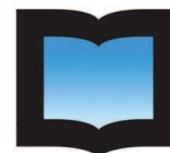
Es imprescindible detectar y reconocer sus necesidades y cuáles son las posibilidades de crecimiento. Por tal motivo, la empresa deberá contar con un adecuado equipo y la apropiada capacitación para el personal, a fin de obtener la aceptación del mercado.

- Desarrollo

Superada la primera etapa, la empresa crecerá de manera sostenida y afrontará en lo sucesivo una serie de problemas nuevos.

Las vías de expansión de la empresa pueden ser diversas: aumento de las ventas, captación de nuevos clientes, creación de nuevas líneas de negocio complementarias o nuevas. Cualquiera de estos caminos, o sus posibles combinaciones, llevan consigo una mayor necesidad de financiación.

Las empresas pueden acudir a las reservas generadas para la necesidad de autofinanciarse, este es el método más económico y seguro. No obstante, no



siempre es posible y puede no ser la solución más recomendable, por esto, normalmente acudirán a las fuentes externas de financiación.

- Consolidación

Una vez conseguido el objetivo principal establecido, habrá que marcar nuevos objetivos para evitar la relajación de todo el sistema productivo. La estructura financiera seguirá desempeñando un papel esencial en el equilibrio empresarial.

En gran parte, las empresas necesitan bienes físicos para desarrollar sus actividades, unos medios físicos (local, maquinas, vehículos, equipos de oficina etc.), y por lo tanto deberán realizar aportes de capital o conseguir financiación externa que les brinde solvencia.

Acceso a financiación: Entidades Financieras

Todo tipo de empresa, cualquiera sea la dimensión de su negocio, está en contacto permanente con una o varias entidades bancarias o financieras.

La estructura de capital de la empresa, su activo fijo, sus balances y cuentas de resultados, y la situación global del sector son primordiales para conseguir:

- Prestigio
- Capital propio
- Solvencia y cobertura
- Capacidad

Los nuevos servicios y prestaciones que ofrecen las entidades financieras (Bancos principalmente) y su contacto directo con el cliente son la herramienta más accesible que poseen las empresas para obtener líneas de crédito o realizar inversiones de dinero.

Un punto no menor es que cuanto más grande es la empresa ofrece mayor estabilidad a las entidades financieras pero a su vez el riesgo que estas asumen es mayor.

2.4. Principales dificultades para las Pymes

Las dos principales fuentes de financiamiento de las pymes son el capital propio y la red de proveedores y clientes que intenta suplir el rol que debería tener el sistema financiero.

En su mayoría, las pequeñas y medianas empresas tienen mayor dificultad en afrontar las altas tasas de interés, los costos bancarios de la operación, los plazos de repago que no coinciden con la maduración de las operaciones, insuficientes



garantías o valuaciones contables que no se condicen con su valor real, desconocimiento de las líneas de créditos existentes y desconfianza en el sistema bancario.

El financiamiento no sólo es necesario para divisar la agenda del desarrollo, sino que las pymes también necesitan financiar su capital de trabajo. Un claro ejemplo es cuando las pymes pagan quincenalmente los sueldos pero cobra por sus ventas noventa días después de realizada la operación.

Hoy en día Argentina cuenta con más 300.000 Pymes y a muchas de estas compañías que, simbolizan una fuente de trabajo importante en todo el país, se les ha dificultado conseguir el financiamiento bancario que necesitan para invertir en maquinaria, innovar procesos y productos y potenciar su rol como proveedores de grandes empresas locales, esto sabotea la intención de las pequeñas y medianas empresas de presentarse ante cadenas globales de valor de una mejor manera.

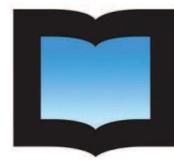
Sólo el 5% de las pequeñas empresas creadas en los últimos siete años logró sobrevivir al déficit y convertirse en una compañía mediana, mientras que el 24% tuvo que cerrar sus puertas, lo que generó desempleos en el territorio nacional. En Argentina las empresas medianas financian el 63% de sus inversiones productivas con fondos propios, mientras que menos del 15% consigue un crédito en un banco para ampliar una planta o fabricar un nuevo producto.

Es de vital importancia que todas las organizaciones (pequeñas, medianas y grandes) tengan definida el área de Administración Financiera, su existencia dará la posibilidad de cuidar los recursos financieros. Esto se logrará mediante la inversión, el financiamiento y la rentabilidad obtenida de operaciones llevadas adelante con el fin de generar valor.

Para la correcta gestión de los recursos financieros es primordial realizar el adecuado control de los ingresos y egresos; como así también cada compra o inversión debe significar un crecimiento en las finanzas. Otro de los factores que no hay que dejar de lado es el cumplimiento impositivo, para ello se debe realizar la correcta planificación de fondos para poder cubrir los gastos sin dejar de maximizar las utilidades.

Una decisión que en el mediano y largo plazo ayudará a las pymes a generar valor y evitar descalces financieros, es la implementación de un sistema organizado de registros contables, que le otorgará la ventaja de identificar el comportamiento y ritmo del proceso financiero permitiéndole tomar decisiones relativas a la inversión, la financiación y las compras, potenciando la rentabilidad.

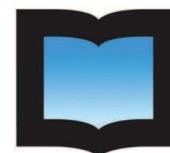
Como venimos hablando, una de las funciones a llevar adelante por el especialista en Administración Financiera es obtener financiamiento para continuar operando en el mercado mediante el desarrollo de sus actividades



o muchas veces ampliación de su estructura. La mayoría de las pymes se financian por medio del capital propio y de la red de proveedores. Acudir a las entidades financieras es otra opción latente pero por las dificultades para afrontar los gastos, costos y las altas tasas de interés las pymes no suelen acercarse a ellas.

La necesidad de financiación de las pequeñas y medianas empresas depende de la actividad y el entorno económico. Sumado a la necesidad de financiar su capital de trabajo.

En varias ocasiones, las empresas, además de contar con una estructura financiera robusta, necesitan por un lado ampliar su mercado objetivo definido, y por otro contar con la posibilidad de adquirir insumos a menores costos. Esta mecánica puede ser llevada a cabo mediante las exportaciones e importaciones de productos o servicios. En el siguiente capítulo ampliaremos la interacción de las pymes en el Comercio Exterior.



3. Comercio Exterior

3.1. Introducción

Antes de desarrollar la participación que tienen las Pymes en el comercio internacional, daremos algunos conceptos básicos sobre el tópico:

- Comercio Internacional: movimiento que tienen los bienes y servicios a través de diferentes países y los mercados en donde se desarrollan. Se lleva adelante mediante la utilización de divisas y está sujeto a las regulaciones que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de origen de cada país. Estas operaciones pueden generar un beneficio entre / para los participantes, ya que se benefician respecto a la posición de sus productos, y permitiéndoles ingresar a un mercado extranjero.
- Comercio Exterior: intercambio de bienes o servicios existentes entre dos o más países con el propósito de satisfacer sus necesidades de mercado (interna como externa).
- La diferencia entre ambos conceptos radica en que el *comercio internacional* tiene en cuenta las transacciones globales en el mundo por ejemplo el precio del petróleo que está sujeto a un posible cambio de su precio en razón del comercio internacional; en cambio el *comercio exterior* habla sobre un país específico o un sistema comercial que establece relaciones de intercambio con el resto del mundo.

Se pueden identificar dos operaciones en el comercio exterior:

- Exportación: salida/envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales.
- Importación: ingreso de productos o servicios a un determinado país con fines comerciales.
- Cabe destacar, que ambas acciones se efectúan dentro de un marco legal y bajo condiciones estipuladas al inicio entre los países involucrados en la operación comercial.

Otra definición importante a tener en cuenta es la “Balanza comercial”, allí cada país realiza el registro acerca de las importaciones y las exportaciones que se llevan a cabo durante un periodo de tiempo determinado. Si hay más importaciones que exportaciones la balanza comercial va presentar un déficit en cambio si las exportaciones son mayores que las importaciones la balanza comercial presentará un superávit.

3.2. Los cambios en el Comercio internacional

Según el informe de la Organización mundial del comercio “a medida que la economía mundial se adentra en el siglo XXI, diversos e importantes cambios



reducen las ventajas de la escala en el comercio internacional, con el resultado de que las “micro-multinacionales” más pequeñas y ágiles están empezando también a tener éxito en un mercado mundial en el que antaño era abrumador el dominio de las grandes multinacionales.”¹¹

En el transcurso de los años la economía mundial fue cambiando con mucha rapidez en relación a las empresas y a los productos y servicios que se comercializan.

Los costos comerciales fueron uno de esos cambios, el comercio era costoso y con un proceso dificultoso y lento, solo las grandes empresas podían participar de forma activa en el comercio mundial.

En la actualidad, la reducción de los costos operacionales, la mejora de los transportes y el avance de la tecnología permiten a las pequeñas y medianas empresas adentrarse en el mundo del comercio internacional a un precio relativamente más bajo.

Otro cambio relevante fue la fragmentación de la producción mundial, gran parte del comercio consistía en productos terminados que fabricaban las grandes empresas; hoy, dos terceras partes del comercio internacional consisten en la elaboración de productos intermedios y servicios que son ofrecidos por diversas empresas especializadas en una fase de la producción. Estas cadenas de valor permiten que las pequeñas y medianas empresas puedan ser partícipes dentro del comercio internacional.

3.3. Las Pymes en las economías nacionales

Si comparamos las pequeñas y medianas empresas con las grandes empresas podemos observar que las primeras generan una baja productividad lo que puede desembocar en altas tasas de abandono de actividad, sumado también a la inestabilidad laboral de las Pymes y las bajas remuneraciones versus las grandes empresas.

La Corporación Financiera Internacional (CFI) establece algunas definiciones sobre las empresas de los diferentes países:

- las microempresas tienen 10 empleados como máximo,
- las pequeñas empresas tienen un número de empleados que varía entre 10 y 50,
- las medianas empresas tienen un número de empleados que varía entre 50 y 250.

¹¹ Informe sobre el comercio mundial 2016 –Introducción- Organización Mundial del Comercio



A continuación se puede ver la composición de empresas (Micro / Pequeñas / Medianas) en los diferentes grupos de países:

	% de microempresas	% de pequeñas empresas	% de medianas empresas
Países desarrollados	87,1	10,7	2,2
Países en desarrollo	80,5	15,6	3,9
Países en desarrollo del G-20	82,1	13,2	4,7
Otros países en desarrollo	80,5	14,9	4,5
PMA	78,6	20,7	0,6
Total	82,9	13,8	3,3

*Indicadores nacionales sobre MiPymes de la CFI.

Como se puede observar en el cuadro anterior las microempresas representan la mayoría de las pymes en todos los países.

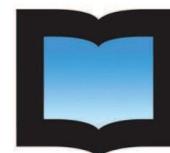
En el siguiente cuadro se podrá ver la distribución de las Pymes en cada uno de los grupos de países y adicionalmente por tipo de actividad:

	Manufacturas	Comercio	Servicios	Agricultura/otros
% de microempresas				
Países desarrollados	8,0	35,0	56,0	1,0
Países en desarrollo	11,5	44,3	38,9	5,3
Países en desarrollo del G-20	14,0	33,0	40,0	14,0
Otros países en desarrollo	10,0	46,0	40,0	3,0
PMA	15,0	45,0	31,0	9,0
Total	11,0	43,0	42,0	5,0
% de pequeñas y medianas empresas				
Países desarrollados	22,0	25,0	52,0	1,0
Países en desarrollo	19,9	30,6	41,0	8,5
Países en desarrollo del G-20	21,0	31,0	44,0	3,0
Otros países en desarrollo	18,0	32,0	41,0	8,0
PMA	24,0	23,0	37,0	16,0
Total	20,0	30,0	42,0	8,0

*Indicadores nacionales sobre MiPymes de la CFI.

Se puede advertir que la mayoría de las Pymes se posiciona en el sector de servicios y en especial en el comercio minorista y mayorista.

En relación a la contribución de las Pymes al empleo, teniendo en cuenta una muestra de la *Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)* se



puede notar que las Pymes representan el 63% del empleo total mientras que las grandes empresas tienen una representación del 37%.

Con respecto a la participación de las Pymes en el PBI (Producto Bruto Interno), la Organización Mundial del Comercio indica que *“Las MiPymes representan alrededor de dos tercios del empleo total tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. Su contribución al PIB es inferior, aproximadamente del 35% en los países en desarrollo y del 50% en los países desarrollados, mientras que las pymes son un 70% menos productivas que las grandes empresas”*.¹²

En línea con lo mencionado anteriormente, la baja productividad que generan las pymes se debe a distintos motivos:

- Incapacidad para aprovechar las economías de escala.
- Dificultades para poder acceder a créditos y/o inversiones.
- Escasa mano de obra especializada.
- Informalidades en los contratos con proveedores y clientes.

3.4. Comercio electrónico internacional; su influencia en las cadenas de valor

Las nuevas tecnologías y los avances en la comunicación ofrecen grandes oportunidades para las Pymes en el acceso a los mercados internacionales y de esta manera evitar los obstáculos del comercio.

El acceso al comercio electrónico obliga a la mediana empresa a reducir sus costos de información y distribución, así también promover el comercio, mejorar la eficiencia del mercado y estar a la altura del dinamismo del comercio.

Los eslabones, dentro de las Pymes, más beneficiados por el comercio electrónico son el envío y la logística, los servicios de pagos internacionales, la atención al cliente y los estudios de mercado.

Dichos avances en conjunto con la reducción de los obstáculos al comercio, han cambiado el proceso productivo y la actividad comercial dando lugar a nuevas redes de producción internacional y al comercio en cadenas de valor (intercambio de bienes intermedios y servicios a lo largo de la producción vertical).

A las medianas empresas les resulta difícil competir con una cadena de producción completa de las grandes empresas pero pueden integrarse de manera más sencilla con cadenas de valor mundiales y enfocarse en tareas específicas donde tienen una ventaja competitiva.

¹² Informe sobre el comercio mundial 2016 –Las Pymes en las economías nacionales- Organización Mundial del Comercio



Participación de las pymes en el comercio

Según la OMC “*Las empresas exportadoras utilizan en promedio un 14% más de insumos extranjeros que las no exportadoras, y las pymes exportadoras utilizan un 12% más de insumos extranjeros que las pymes no exportadoras.*” La integración en la economía mundial a través tanto de las importaciones como de las exportaciones puede considerarse como una característica de participación en esas cadenas.

El desarrollo de la innovación en las Pymes le otorga mayores probabilidades de exportar y obtener buenos resultados en el mercado generando también un crecimiento de las exportaciones. Adicionalmente, la calidad de los productos de las Pymes puede mejorar mediante la participación en el comercio internacional, ya que el acceso a los bienes extranjeros aumenta la eficiencia de la empresa permitiendo utilizar insumos variados y de mayor calidad.

En los países menos adelantados las medianas empresas exportan más que las pequeñas, esto genera una integración cada vez mayor en las cadenas de valor nacionales y tal vez incluso en las cadenas de valor mundiales, sobre todo cuando las empresas actúan como proveedoras de corporaciones extranjeras.

A pesar de la contribución del comercio internacional, la proporción de las pymes, en lo que se refiere a la exportación, es pequeña a comparación de las grandes empresas.

La internacionalización en las Pymes

Para explicar las pautas de internacionalización existen modelos teóricos de gestión empresarial:

- Enfoque gradual tradicional: permite a las pymes aumentar progresivamente su participación en el mercado a lo largo del tiempo. Las pymes tradicionales inician su internacionalización con exportaciones esporádicas, acuerdos con intermediarios independientes que le brinden información para ingresar al mercado internacional; luego podrán decidir si establecen sucursales de venta en el extranjero.
- Orientación internacional desde el principio: este tipo de modelo aplica a las Pymes orientadas a la tecnología y los conocimientos capaces de iniciar la internacionalización desde el momento en que se crean o en las primeras fases de su desarrollo.
- Orientación internacional posterior: son formas de internacionalización más comprometidas; siguen una estrategia gradual hasta que un acontecimiento decisivo modifica totalmente la estrategia y hace que tengan que internacionalizarse con rapidez.
- El enfoque de las cadenas de valor Mundiales: este tipo de modelo aplica solo a las pymes capaces de ingresar en las cadenas de valor. Las cadenas



de valor son un conjunto de actividades interrelacionadas que hacen posible el diseño, la comercialización, la producción, el servicio, etc.

3.5. Barreras en la participación de las Pymes en el comercio

Según la Organización Mundial del Comercio los principales obstáculos para las Pymes son los siguientes:

- La poca información sobre el funcionamiento del mercado exterior, en especial, sobre el acceso a los principales canales de distribución de los productos exportados y los pocos contactos con clientes extranjeros.
- Los altos costo de las normas y los procedimientos de certificación de los productos, la falta de información sobre las prescripciones vigentes en los demás países.
- En las pymes existe un importante desconocimiento y una complejidad sobre los trámites aduaneros y burocráticos.
- Las dificultades para obtener acceso a la financiación y la lentitud en los mecanismos de pagos.

Aranceles a las Pymes

El arancel es un impuesto que se aplica en diversos ramos, pero sobre todo se aplica en las importaciones y exportaciones. Lo habitual es que se aplique sobre las importaciones para proteger la industria local.

Con el paso de los años, la colocación de un arancel elevado genera que las pymes tengan un obstáculo mayor. Al aplicar aranceles más altos hace que las empresas tengan mayores dificultades para rentabilizar sus exportaciones. En este contexto, serán las empresas más productivas las que realicen mayores exportaciones mientras que las pequeñas empresas y menos productivas no podrán hacerlo, a medida que los aranceles vayan bajando existe la posibilidad que las Pymes ingresen progresivamente al mercado.

Los aumentos en los aranceles impactan directamente en las pequeñas y medianas empresas, ya que son más sensibles ante la variación del arancel porque fabrican bienes cuya demanda es más susceptible ante las variaciones de precios.

Los obstáculos no arancelarios también resultan especialmente gravosos para las pymes. Las empresas grandes pueden adaptarse más fácilmente a los costos asociados a nuevos requisitos, pero la introducción de nuevas normas restrictivas en un mercado expulsa del mismo a las pequeñas empresas. La falta de transparencia, la existencia de normas diferentes en cada mercado y los



procedimientos de certificación costosos también representan obstáculos considerables para las pymes.

Procedimientos aduaneros

Los trámites aduaneros engorrosos impiden a las pymes exportar. Las medidas de facilitación del comercio impulsan especialmente la entrada en los mercados de exportación de empresas pequeñas que de otro modo limitarían sus ventas al mercado interno. El acuerdo sobre facilitación del comercio elimina uno de los mayores obstáculos al comercio de las pymes, la falta de información sobre las normas y reglamentos de los mercados externos.

Otros aspectos que generan una barrera al comercio para las Pymes.

Canales de información y distribución:

En el mundo de las Pymes además de productores y consumidores de bienes y servicios, existen empresas que se dedican a las redes de distribución y realizan funciones específicas.

Los intermediarios pueden desempeñar distintas acciones fundamentales en la eficiencia de las redes de distribución (publicidad, logística, servicios de postventa, etc.). Esta accesibilidad a las redes de distribución es una herramienta importante para que las Pymes desarrollen su actividad comercial pudiendo ampliar su clientela a nivel nacional y a nivel mundial.

El problema que surge en el mundo de las pequeñas y medianas empresas es que algunas carecen de acceso a los canales de distribución siendo complejo captar clientes en otras economías.

El desconocimiento de las regulaciones puede suponer que el producto no cumpla con las especificaciones y/reglamentaciones del país importador, generando la posibilidad que la empresa tenga un costo por el rechazo de su producto en la frontera del país importador.

El desconocimiento de la demanda existente en los mercados de exportación también puede traducirse en una disminución de los beneficios. En las decisiones de exportación, la recopilación de información desempeña un papel crucial, y esa recopilación conlleva costos que son en gran medida independientes del volumen de exportación de las empresas. Por consiguiente, esos costos de información afectan especialmente a las pequeñas empresas, cuya capacidad para repartirlos entre su producción es menor que la de las grandes empresas.



3.6. Transporte y Logística

Las Pymes no cuentan con la experiencia suficiente para realizar envíos internacionales y sus cargas normalmente son de bajo volumen y de manera esporádica. En consecuencia, las empresas de servicio de logística se convierten en una pieza clave para las pymes para realizar actividades de importación y exportación.

A diferencia de las grandes compañías, las Pymes suelen tener problemas logísticos en particular que viene derivado por los altos costos o por su incapacidad o pocos recursos para acceder a los mejores servicios de transporte y logística.

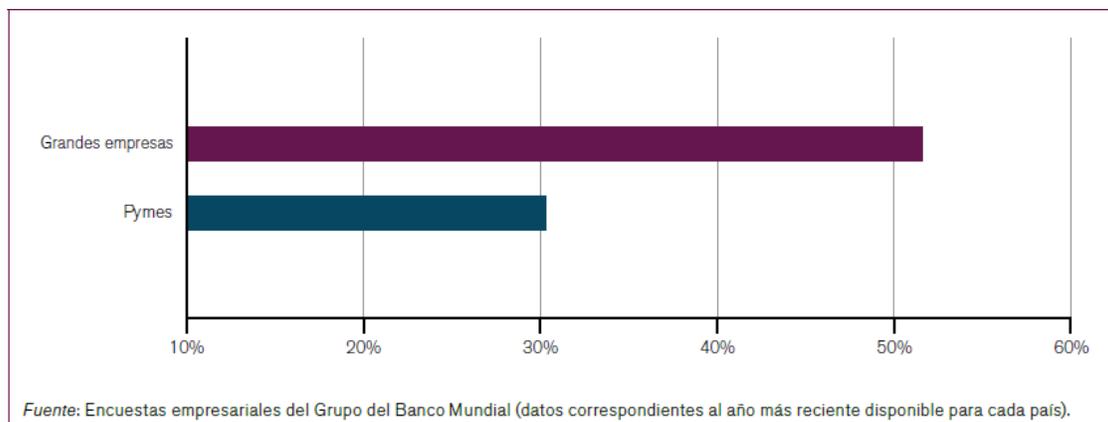
Los problemas logísticos realmente generan un gran problema para el obstáculo de las pymes en el comercio. Por ejemplo, en Latinoamérica los costos logísticos locales (incluida la gestión de existencias, el almacenamiento, el transporte y la distribución) pueden llegar a representar más del 42% de las ventas locales de las pymes, frente a una proporción que varía entre el 15% y el 18% en el caso de las grandes empresas.

3.7. Acceso a la financiación

Su carencia o su insuficiencia puede dificultar el desarrollo de las pymes, independientemente de cuál sea el nivel de ingresos per cápita del país. Algunos de los factores que limitan normalmente la concesión de préstamos a las pymes (sobre todo, de préstamos con fechas de vencimiento a largo plazo) son los problemas relacionados con la información y los costos de operaciones, entre los que cabe citar la ausencia de historial (necesario para solicitar un préstamo), la falta de garantías y los altos costos fijos de las operaciones financieras. Estos factores se traducen a menudo en un aumento de los costos relacionados a la concesión de préstamos y del riesgo asumido por las instituciones financieras y, por lo tanto, en unas tasas de interés y comisiones más elevados para las pymes que para las grandes compañías.

La exclusión financiera, al obligar a las empresas pequeñas a contar solo con sus propios recursos para cubrir sus necesidades financieras, reduce las oportunidades de negocio; las empresas pequeñas recurren menos a la financiación externa, y en especial a la financiación a través de los bancos. La disponibilidad de financiación externa está relacionada positivamente con el dinamismo y la innovación, y permite a las empresas explotar las oportunidades de crecimiento e inversión y lograr un mayor tamaño en situación de equilibrio.

En el siguiente cuadro podemos ver el % de acceso que tienen las pymes a los sistemas financieros formales, según una encuesta del Banco Mundial.



3.8. Obstáculos en comercio electrónico y en las cadenas de valor

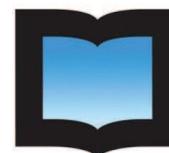
El comercio electrónico y la participación en cadenas de valor mundiales son dos de los medios que permiten a las pymes superar parcialmente estos obstáculos y aumentar su presencia en el comercio mundial.

El comercio electrónico permite a las pymes conectar con sus clientes a un costo mucho menor. Por su parte, las cadenas de valor mundiales ofrecen a las pymes una manera de acceder a redes de distribución externas y de explotar algunas economías de escala de las que de otro modo no podrían disfrutar.

Sin embargo, las pymes se enfrentan a obstáculos concretos para explotar estas oportunidades. Los principales problemas que afrontan las pymes para realizar ventas a través de Internet están relacionados con la logística necesaria para enviar un producto o prestar un servicio, la seguridad de las TIC (Tecnología de la Información y las Comunicaciones), la protección de datos y el procesamiento de los pagos. En cuanto a la participación en las redes de producción, entre los principales obstáculos a los que se enfrentan las pymes se encuentran los costos relacionados con la logística y las infraestructuras, la inseguridad normativa y el acceso a mano de obra cualificada.

El comercio internacional tiene en cuenta las transacciones globales en el mundo; en cambio el comercio exterior habla sobre un país específico o un sistema comercial que establece relaciones de intercambio con el resto del mundo.

Las empresas incurren en este tipo de actividad por medio de las exportaciones e importaciones de sus productos o servicios. Si bien no es común que todas las pymes realicen estas operaciones, los avances tecnológicos, la mejora en los transportes y la reducción de los costos mejoran sus oportunidades para participar en el comercio internacional a un precio más bajo.



Una nueva operatoria surgió gracias a los avances tecnológicos, el comercio electrónico internacional, quien en conjunto con la reducción de los obstáculos al comercio, han cambiado el proceso productivo y la actividad comercial dando lugar a nuevas redes de producción internacional y al comercio en cadenas de valor (intercambio de bienes intermedios y servicios a lo largo de la producción vertical).

Por estos motivos, el desarrollo de la innovación es imprescindible para mejorar las probabilidades de exportar y obtener buenos resultados, y por consiguiente aumentar la calidad de los productos mejorando la eficiencia.

Por otro lado, las pymes poseen obstáculos que deben superar para continuar desarrollándose y continuar obteniendo ganancias. Entre los más comunes que se pueden identificar en las pymes que estudiamos podemos ver:

- ***Canales de información y distribución.***
- ***Altos costos legales (procedimientos de certificación; aranceles, etc.).***
- ***Dificultades para obtener acceso a la financiación.***
- ***Transporte y Logística.***

Estos escenarios generan una baja productividad en las pymes más perjudicadas debiendo replantearse sus estrategias y planificación para lograr cumplir sus objetivos. Adicionalmente, existen situaciones que potencian la improductividad de las pymes:

- ***Incapacidad para aprovechar las economías de escala.***
- ***Dificultades para poder acceder a créditos y/o inversiones.***
- ***Escasa mano de obra especializada.***
- ***Informalidades en los contratos con proveedores y clientes.***

La inducción de las pymes en el comercio exterior les exige involucrarse en las políticas que aplican, no solo en el país de origen, sino también en el país vinculado. A continuación haremos hincapié en los atributos que se pueden obtener con el adecuado conocimiento de las Políticas y Acuerdos.



4. Políticas y acuerdos

4.1. Introducción

A continuación se detallarán las distintas políticas y acuerdos a nivel mundial y nacional que le permitirán a las Pymes obtener beneficios y evitar multas / sanciones que afecten sus resultados.

Se desarrollará:

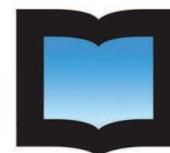
- Acuerdos y programas de trabajo de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Ley Pyme a nivel Nacional, que aprobada por el congreso en el año 2017, con sus principales beneficios.

4.2. Acuerdos a nivel Mundial

En muchos acuerdos y programas de trabajo de la Organización Mundial del Comercio (OMC) se puede reconocer y abordar la situación especial de las pymes.

Estos programas y acuerdos ayudan a entender mejor la forma en que la OMC intenta ajustar las dificultades con que suelen tropezarse las Pymes. Se mencionan las siguientes.

- Los acuerdos de la OMC suelen imponer prescripciones en materia de información a los miembros que repercuten en las empresas.
- Algunas disposiciones hacen más fácil que un miembro pueda ejercer sus derechos en el marco de algún acuerdo de la OMC cuando actúa en nombre de una Pyme.
- Permiten a los dueños de las empresas aportar contribuciones financieras a las pymes.
- Otras disposiciones dejan a los miembros de las pymes un mayor margen para promover el desarrollo tecnológico.
- El acuerdo sobre Contratación Pública permite a los miembros otorgar un trato preferencial a sus pymes.
- Existen programas de trabajo como el comercio electrónico o las pequeñas economías que se centran principalmente en las pymes y analizan la mejor manera en que estas puedan aprovechar las oportunidades que se les presenta en el comercio electrónico o conectarse con las cadenas de valor mundiales.
- Algunas iniciativas de la Organización Mundial del Comercio, por ejemplo la financiación del Comercio, atenúa una limitación que impacta en los comerciantes de las pymes en los países menos desarrollados.



4.3. Políticas a nivel Nacional

En Argentina, las categorías de las Pymes están dadas según sus ingresos y sectores.

SECTOR						
	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN	
CATEGORÍA	MICRO	\$3.000.000	\$10.500.000	\$12.500.000	\$3.500.000	\$4.700.000
	PEQUEÑA	\$19.000.000	\$64.000.000	\$75.000.000	\$21.000.000	\$30.000.000
	MEDIANA Tramo 1	\$145.000.000	\$520.000.000	\$630.000.000	\$175.000.000	\$240.000.000
	MEDIANA Tramo 2	\$230.000.000	\$760.000.000	\$900.000.000	\$250.000.000	\$360.000.000

Promedio de los tres últimos estados contables, (sin IVA, impuestos internos y descontando el 50% del monto de las exportaciones)

Dependiendo de sus ingresos en los tres últimos estados contables y del sector en el que se dedican, ingresan en las categorías que se mencionan anteriormente.

Según datos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP):

- En Argentina, el 99% de las empresas corresponde al grupo de pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- Con respecto al empleo, el 70% del empleo nacional corresponde a las Pymes.
- Si tenemos en cuenta todas la categorías y todos los sectores en cual se dedican las pymes, al día de hoy generan 4.2 millones de empleos.

Ley Pyme

En Octubre del 2017, se trató y se aprobó en el Congreso Nacional la nueva **Ley Pyme 27.264**, en el cual la AFIP reglamentó los cambios impositivos impuesto por la nueva ley.

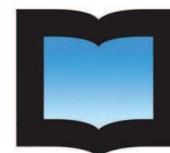
Lo que se buscó fue darle sustento y cuidado a las pymes en Argentina, generando:

- Menor presión tributaria
- Mayor crédito
- Trámites más sencillos
- Incentivos fiscales a inversión

Los principales beneficios que da la ley son los siguientes:



- Pago de IVA a 90 días: el IVA que declaran las Pymes mensualmente podrá ser cancelado a los 90 días. Es para Micro y pequeñas empresas según la **(Resolución General de AFIP 3945)**. El organismo recaudador precisó que de acuerdo con el artículo 7 de la ley 27264, ese sector de la economía “*podrá ingresar el saldo resultante de la declaración jurada del IVA en la fecha del vencimiento correspondiente al segundo mes inmediato siguiente al de su vencimiento original.*”
- Compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias: Si es una micro o pequeña empresa, se puede compensar el pago de Ganancias el 100% del impuesto al Cheque, y si es una empresa mediana de tramo 1 compensa el 50%; se debe tener en cuenta que las cuentas corrientes deben estar a nombre del beneficiario inscripto, además que el beneficio empezará a correr a partir del mes en el cual se apruebe la inscripción al registro.
- Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta: Si se registra una persona su Pyme, no paga ni presenta más el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta. Una vez inscripto, en el Sistema Registral de AFIP tiene que figurar “Exención Ganancia Mínima Presunta”.
- No retención de IVA automático: a las microempresas se le otorgan certificados para dicha exención.
- Cómputo del 10% de la inversión como pago a cuenta del impuesto a las Ganancias: si el valor no supera el 2% del promedio de los ingresos netos obtenidos de ventas, prestaciones o locaciones de obra o de servicios correspondientes al año fiscal o ejercicio anual en el que se realizaron las inversiones y el anterior. Para las industrias manufactureras, el límite es del 3%.
- Conversión del IVA: aplicable a las inversiones en un bono de crédito fiscal que se puede usar en un plazo de 10 años para pagar tributos nacionales impositivos y aduaneros. El IVA tiene que integrar el saldo técnico en la última Declaración Jurada presentada al momento de la solicitud del beneficio.
- Reducción de retenciones para micro empresas de comercio: Las micro empresas que son de comercio y venden a jubilados y pensionados alcanzados por el beneficio de devolución de IVA, las Pymes quedan excluidas de los regímenes de retención del impuesto a las Ganancias sobre las operaciones que realicen con tarjeta de crédito o débito.
- Ampliación del cupo prestable de la Línea de Créditos de Inversión Productiva: se modifica del 14% al 15.5% anual. Un incremento que implicó \$63.000 y a su vez amplió al 50% el acceso al financiamiento a corto plazo.



- **Primer Crédito Pyme:** se lanzó a través del Banco de inversión y Comercio Exterior a una tasa variable de 16% anual máximo y con un plazo de hasta 7 años para montos entre \$500.000 y \$5.000.000.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) tiene una importante relevancia e influencia en la determinación de políticas, pautas, normas y aranceles aplicables a las pymes. Los programas y acuerdos que dicta la OMC permiten conocer los obstáculos a los que se enfrentan las pymes cotidianamente.

En nuestro país existen 4 categorías en donde se posicionan las pymes de acuerdo a su nivel de ingresos anuales y el sector / actividad en donde se desarrollan:

- ***Micro***
- ***Pequeña***
- ***Mediana 1***
- ***Mediana 2***

A partir de las problemáticas, ya mencionadas en el trabajo, y de las debilidades que tienen las pequeñas y medianas empresas frente a las grandes empresas, se desarrolló un programa que tuvo por objetivo darle sustento y cuidado a las pymes en el país, denominado Ley Pyme.

De esta manera, se le otorgó a las pymes la posibilidad de reducir la presión tributaria, tener mayores posibilidades y herramientas para acceder al crédito de financiación, obtener incentivos y quitas fiscales a la hora de realizar inversiones de trabajo o capital en busca de desarrollar su actividad, y por ultimo pero no menos importante, facilitar y hacer más sencillos todos los trámites necesarios para el funcionamiento de la empresa.

A partir de lo explicado en cada uno de los capítulos anteriores, es imprescindible para las pymes realizar un análisis interno y externo para lograr definir la estrategia más adecuada para el cumplimiento de los objetivos establecidos y mitigar las incidencias que puedan surgir. Es por esto que en el próximo, y último, capítulo haremos mención a la relevancia de identificar las ventajas competitivas a través de la Dirección Estratégica.



5. Dirección estratégica:

En el presente capítulo nos proponemos describir la dirección estratégica orientando el análisis hacia los aspectos que consideramos de mayor importancia al momento de analizar las pequeñas y medianas empresas que desarrollan sus actividades en la localidad de General San Martín.

Para esto repasaremos el concepto de la dirección estratégica, describiremos que es y para qué sirve esta herramienta.

Según Gregory Dess, la dirección estratégica se define como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.

La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para lograr esos propósitos, es el concepto con que define Alfred Chandler la estrategia.

Mitzberg ha definido la estrategia como un modelo en una corriente de decisiones o acciones.

Para el Dr. José Antonio Ficarra la estrategia es un modelo de toma de decisiones comprometiendo recursos para el accionar futuro de la organización con el fin de lograr ventajas competitivas.

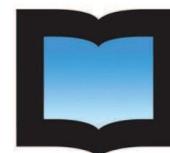
La dirección estratégica se dedica al análisis, formulación e implementación de cursos de acción para cumplimentar los objetivos que se propone una empresa en el largo plazo.

En el capítulo 1 se ha desarrollado el concepto de misión, visión y valores. Que luego de cuantificarse en objetivos y posteriormente en metas deberá ser abordado por la dirección de la empresa quien determinará las estrategias a aplicar para lograrlo.

Las decisiones estratégicas consisten en:

- Planificación a largo plazo
- Alcance de las actividades
- Obtener ventajas respecto a los competidores
- Adaptarse a los cambios del entorno empresarial
- Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica)

Las decisiones estratégicas, en algunos casos, puede que tengan que ser adoptadas en situaciones de incertidumbre sobre el futuro. Además, pueden afectar a las decisiones operativas: por ejemplo, un mayor énfasis en la



electrónica de consumo podría desencadenar toda una serie de nuevas actividades operativas, como la búsqueda de nuevos proveedores y la creación de nuevas marcas fuertes. Por otro lado, exigirán también un planteamiento integrado para dirigir la organización.

Para resolver eficientemente los problemas estratégicos que pueden surgir, los directivos deben relacionar y analizar las delimitaciones funcionales y operativas. Esto ayudara a alcanzar acuerdos con otros directivos que, inevitablemente, tienen intereses distintos y, tal vez, prioridades diferentes.

5.1. Etapas del proceso de Dirección Estratégica

El proceso de dirección estratégica de una empresa se divide en 3 grandes etapas:

1. Análisis estratégico, donde se hace foco en la misión, visión, metas y objetivos de la empresa así como también se estudia el ambiente interno y externo puntualizando los aspectos que resultan de mayor importancia o incidencia sobre la empresa.
2. Formulación de estrategias, en esta etapa se desarrollarán las estrategias que se consideren más beneficiosas para la empresa en base a todo el análisis estratégico realizado.
3. Evaluación e implementación o puesta en marcha de la estrategia seleccionada junto con un control de la misma.

5.2. Análisis Estratégico

Misión, visión, metas y objetivos:

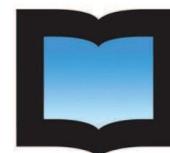
En el capítulo 1 hemos desarrollado los conceptos de misión, visión, metas y objetivos que una organización debe tener y como la misma debe ser conocida y transmitida.

A modo de un mínimo repaso diremos que:

La misión define exactamente a qué se va a dedicar la empresa, expone el porqué, y el que, de hacer una organización.

La visión se puede utilizar como una pregunta de qué es lo que quiere lograr la organización, hacia donde apunta.

Metas: Señalan como una empresa intenta llevar a cabo sus estrategias, es decir, lleva a un plano real y cualitativo los accionares de la empresa para cumplir con sus objetivos.



Objetivos: Son el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

5.3. Análisis del ambiente:

El análisis del entorno resulta más difícil, complejo y dinámico de lo que usualmente las empresas consideran.

Es de vital importancia que los empresarios tengan en claro cuáles son los factores internos y externos que los afectan positiva y negativamente. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas para desarrollar escenarios útiles que nos lleven a la toma de decisiones.

En esta etapa se busca describir las fuerzas del macro entorno de la organización, identificar las fuerzas de competencia de una unidad estratégica de negocio, definir grupos estratégicos, segmentos de mercado y factores críticos de éxito y explicar cómo ayudan estos conceptos a comprender la competencia con detalle.

Ambiente interno:

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos existentes dentro de una empresa que pueden afectar positiva o negativamente a la misma.

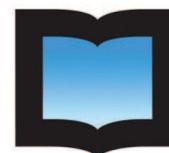
Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, de esta manera poder establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar las debilidades.

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente.

El análisis más habitual para conocer las posibles oportunidades que ofrecen los mercados y a las amenazas que afectan al sector con el fin de tomar decisiones estratégicas es el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El empresario debería realizar su propio análisis FODA en función de los aspectos críticos que haya identificado en el análisis externo e interno.

FODA

Algunos posibles factores de análisis FODA para las empresas:



Fortalezas

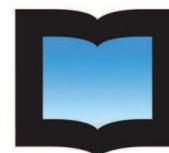
- Prestigio de los promotores.
- Elevado conocimiento y experiencia en el sector.
- Buena imagen de empresa y marca.
- Amplio número de clientes y lealtad de los mismos.
- Política de I+D de la compañía.
- Capacidades fundamentales en actividades clave.
- Propiedades de la tecnología principal.
- Buena capacidad de fabricación.
- Ventajas en costes.
- Acceso a las economías de escala.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas.
- Capacidad directiva y flexibilidad organizativa.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado.
- Aparición de nuevas tecnologías.
- Utilización de Internet para satisfacer las necesidades de los clientes de forma más rápida y eficiente.
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.
- Cambios sociales y en los estilos de vida.
- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Diversificación de productos relacionados.
- Integración vertical.

Debilidades

- Escaso conocimiento del sector de actividad.
- Reducida experiencia en gestión empresarial.
- Falta de algunas habilidades clave.
- Limitada capacidad de generación de recursos.
- Precios superiores a la competencia.
- Tecnología obsoleta.
- Tecnología insuficientemente protegida.
- Mala imagen en el mercado.
- Productos en cartera en la fase final de su ciclo de vida.
- Rentabilidad inferior a la media.
- Significativos problemas operativos internos.
- Instalaciones obsoletas.



- Instalaciones o procedimientos inapropiados para cumplir la legislación medioambiental.

Amenazas

- Mercados en declive.
- Falta de barreras de entrada al mercado.
- Problemas de suministro de materias primas o servicios.
- Aumento del número de productos o servicios sustitutivos.
- Aumento de la presión social y medioambiental.
- Cambios tecnológicos.
- Gran poder de los proveedores con tendencia a la integración.
- Aumento del poder de negociación de los clientes.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países.
- Cambios demográficos adversos.

Cada proyecto empresarial o sector de actividad presentará sus características propias ya que el FODA debe construirse para cada caso de forma específica. Una vez realizado, el empresario estará en condiciones de plantear el modelo concreto de negocio, es decir, la forma en que el negocio deberá interactuar con el mercado, en un entorno determinado y teniendo siempre presente que el objetivo final será satisfacer las necesidades de los clientes y hacerlo mejor que la competencia.

Ambiente externo o del macro entorno:

El macro entorno consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender como es probable que afecten los cambios del macro entorno a las organizaciones individuales. Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar como pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Esto permite, obtener los datos generales para identificar los principales motores del cambio que serán distintos en función de cada sector. Por tanto, tendrán un efecto distinto en una organización o en otra.

Para anticiparse a los cambios en el entorno, resulta muy útil para los empresarios la creación de escenarios futuros, esto permitirá analizar la necesidad de alterar las estrategias en función de las distintas formas en que pueda cambiar el entorno empresarial.



MARCO PESTEL



*Elaboración propia

La matriz PESTEL permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad o del proyecto que se quiere impulsar.

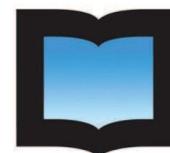
Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada.

Ventajas:

- **Se adapta a cada caso**
- **Ayuda a la toma decisiones**



- **Tiene un enfoque proactivo**
- **Es de aplicación amplia**

Este método de **análisis de entorno** no solo es adecuado para grandes compañías que cuentan con estructuras más complejas. También se adapta a la realidad de las empresas de menor tamaño porque es un método flexible, que permite realizar un estudio más amplio o bien integrar ciertas variables dentro de otras, adaptándose a la realidad de la organización. Dependiendo del tipo de negocio, habrá unas variables que tengan más peso que otras.

En definitiva, **PESTEL** es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños porque permite evaluar los principales **elementos externos que influyen en un negocio**. Facilitando así la toma de decisiones anticipadas porque guía a la dirección en los escenarios futuros que determinarán el desarrollo de la actividad.

Modo de Aplicación

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en **identificar y reflexionar**, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que las empresas se encuentran, y a posteriori poder actuar estratégicamente sobre los mismos.

A continuación se detallan en mayor profundidad los factores que se tienen en cuenta en el PESTEL:

- **Políticos**
 - Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales
 - Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
 - La política fiscal de los diferentes países
 - Las modificaciones en los tratados comerciales
 - Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa
- **Económicos**
 - Los ciclos económicos de nuestro país y de los países relacionados con la actividad que se desarrolla
 - Las políticas económicas del gobierno
 - Los tipos de interés
 - La inflación y los niveles de renta
 - La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios
 - Los factores macroeconómicos propios de cada país
 - Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
 - La tasa de desempleo



- **Socioculturales**

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo
- Cambios en el nivel de ingresos
- La conciencia por la salud
- Cambios en la forma de comunicación y de relaciones interpersonales
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida

- **Tecnológicos.** Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa.

- La inversión en I + D
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar innovación
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego
- La promoción del desarrollo tecnológico
- Cambios en los usos de la energía
- Nuevas formas de producción y distribución
- Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia

- **Ecológicos.** Se debe estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento.

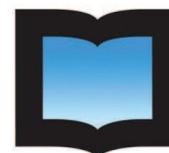
- Leyes de protección medioambiental
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
- Preocupación por el calentamiento global
- Conciencia social ecológica
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático

- **Legales**

- Licencias
- Leyes sobre el empleo
- Derechos de propiedad intelectual
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Sectores protegidos o regulados

El análisis estratégico también puede utilizar diversas herramientas como las que se detallan en el libro *“Herramientas de la dirección estratégica: Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales”* de Sergio Andrés Pulgarín Molina y Hugo Alberto Rivera R.

- Análisis FODA y matriz FODA
- Estrategias genéricas
 - Estrategias genéricas de Porter
 - Las disciplinas de Treacy y Wieserma



- Análisis de crecimiento del mercado y matriz producto– mercado de Ansoff
- Análisis de crecimiento de portafolio y matriz BCG
- Matrices cuantitativas de planeación estratégica
 - Matriz de evaluación del Factor externo (EFE)
 - Matriz de evaluación del Factor interno (EFI)
 - Matriz de perfil competitivo (MPC)
 - Matriz interna y externa (IE)
 - Matriz de La posición estratégica y evaluación de La acción (PEEA)
 - Matriz de La estrategia principal
 - Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

5.4. Formulación de la Estrategia

Una vez realizado el análisis estratégico, se debe proceder a la formulación de una estrategia que permita el uso óptimo de los recursos aplicados al alcance de los objetivos propuestos y buscando obtener ventajas competitivas por sobre sus competidores.

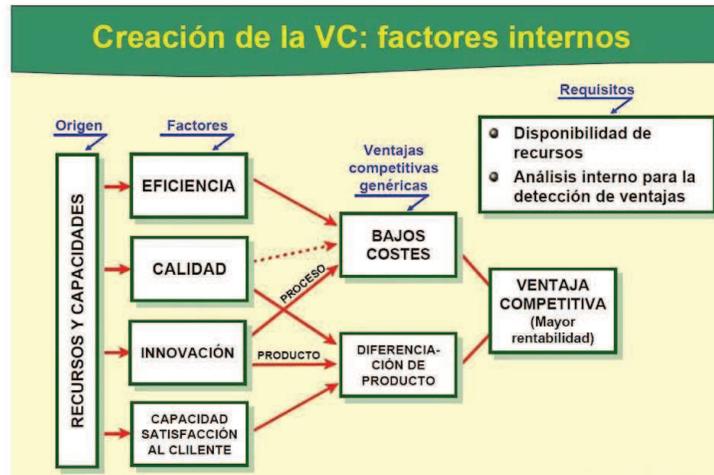
Toda empresa debe comenzar por identificar los negocios en los cuales va a interactuar, a través de una unidad estratégica de negocios que forma parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distingue del de otra unidad estratégica de negocios y por consiguiente serán independientes a la hora de establecer sus estrategias y sus ventajas competitivas.

Para que una característica, habilidad, recurso o conocimiento pueda ser considerado como una ventaja competitiva debe reunir los siguientes requisitos:

- Necesita involucrar un factor clave del éxito en el mercado.
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Debe ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.



Factores internos de la creación de la ventaja competitiva:



Eficiencia:

Utilización productiva de los insumos como factores básicos de producción (mano de obra, terrenos, capital, administración, maquinarias, etc.) para la obtención de productos finales. La utilización productiva de dichos factores determinará el costo y por consiguiente contribuirá al logro de una ventaja competitiva en liderazgo en costos.

Calidad:

Los productos de calidad son bienes y servicios “confiables” que desempeñan la función para la cual se diseñaron.

La calidad tiene un doble impacto: por un lado, contribuye a la diferenciación del producto en tanto y en cuanto generan una reputación de marca que permite distanciarse de la competencia; el segundo impacto de la calidad en la ventaja competitiva proviene de la mayor eficiencia y por consiguiente menores costos unitarios originados por una mayor calidad del producto.

Innovación:

Se puede definir la innovación como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma de operar a una empresa o sobre los productos y servicios que esta genera. La innovación interna puede beneficiar a una baja de costos colaborando hacia una estrategia de liderazgo en costos, en cambio, si se da a nivel de productos o servicios, tendrá un impacto en el cliente contribuyendo así a una estrategia de diferenciación.

Capacidad de satisfacción al cliente:



La identificación de las necesidades del cliente y la capacidad por parte de la organización para satisfacerlas constituyen una fuente de ventaja competitiva. Lograr una superior capacidad de satisfacción por parte del cliente implica proporcionarle un valor diferencial al que pagó, contribuyendo así a una estrategia de diferenciación de productos.

La calidad, la personalización, el tiempo de respuesta, el servicio y el apoyo posventa son formas de trabajar en pos de lograr la satisfacción del cliente. Asimismo, la satisfacción del cliente se da también como resultado de lograr productos o servicios con calidad e innovación superior.

Selección de una Estrategia de Negocios

Según Hill y Jones una estrategia de negocios debe ser coherente en la elección de las siguientes características:

Necesidades del cliente y diferenciación de producto: Las necesidades del cliente son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio.

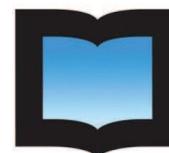
El nivel de diferenciación elegido por la empresa dependerá de si desean otorgar un producto exclusivo diferenciándose de la competencia o apuntarán a un producto o servicio de bajo costo que satisfaga las necesidades mínimas para las que fue adquirido.

Grupo de clientes y segmentación de mercado: Se define como la manera que toma una compañía para agrupar a los potenciales clientes con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias con el propósito de lograr una ventaja competitiva.

Una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas para la segmentación del mercado:

- Puede optar por no reconocer que diferentes grupos de clientes poseen distintas necesidades y pueden adoptar un enfoque de atender al cliente promedio.
- Puede escoger segmentar su mercado en diferentes grupos y desarrollar un producto ajustable a las necesidades de cada uno.
- Puede reconocer la segmentación del mercado, pero concentrarse en atender solo un segmento o nicho de mercado.

Decisiones sobre las habilidades distintivas: Existen cuatro maneras básicas ya vistas, por las cuales las empresas pueden obtener ventaja competitiva: mediante el logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación, y capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Al seleccionar la estrategia de negocios, una organización debe decidir cómo organizar y combinar sus habilidades distintivas para alcanzar una ventaja competitiva.



El origen de una ventaja competitiva conduce, de una forma y otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación de producto

Estas ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda una industria o en una parte específica de la misma o segmento de mercado. La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de las tres estrategias genéricas definidas por Porter:

Liderazgo en costos

Esta estrategia se ha desarrollado a partir del concepto del “efecto experiencia”. Una empresa tiene ventaja en costos cuando tiene unos costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante ella, la empresa trata de tener unos costos lo más reducidos posible, lo que la situara en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

La empresa que sigue esta estrategia, ha apostado por la producción de unos productos determinados, con unos procesos especializados, esto le confiere inflexibilidad a la empresa, no pudiéndose adaptar de este modo, a los cambios de la demanda o de la tecnología.

Otro inconveniente es que la empresa al centrarse en la reducción de costes, se despreocupa de otras actividades como Investigación y Desarrollo (I+D), o la prospección de mercados. La empresa piensa que el mercado ya está estabilizado y no realiza estudios sobre el mismo, no pudiéndose adaptar a los cambios que pudieran producirse. Por ello se suele decir, que esta estrategia es aconsejable, para entornos estables.



Ventajas:

- **Mayor rentabilidad:** Si pueden vender productos y servicios a costos más bajos y precios competitivos, las utilidades serán mayores que aquellas de las empresas que invierten más para producir productos de una calidad similar. En esencia, una opción para un líder de bajo costo es lograr más ganancias por sus productos que los competidores con mayores costos.
- **Aumento de participación en el mercado:** Las empresas que son capaces de ofrecer productos a un precio de mercado por debajo de lo normal, pueden expandir su mercado con los compradores conscientes del presupuesto. Dichas empresas todavía son capaces de generar utilidades estándar en la industria debido a su base de bajo costo. Con el tiempo, un menor precio atrae a más clientes en busca de un mismo producto, pero con ganas de un mejor trato que otros en la oferta de mercado.
- **Sostenibilidad:** Las empresas que tienen liderazgo en costos bajos suelen estar en una posición de negocios más sostenible. En tiempos económicos difíciles, las crisis en un sector determinado, o cuando las guerras de precios aniquilan el potencial de precios, las empresas con menores costos tienen una mejor oportunidad de supervivencia.
- **Capital en crecimiento:** Si los costos básicos de operación son bajos, se puede destinar más dinero en Investigación y Desarrollo, modernización tecnológica y otro tipo de expansión. Algunas empresas incluso pueden utilizar los fondos disponibles para promover nuevos segmentos de mercado o explotarlos.

Diferenciación de Producto

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Se selecciona uno o más atributos que los compradores perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación.



Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

Esta estrategia le permite a la empresa adquirir un cierto grado de monopolio, ya que si el producto es nuevo o simplemente el consumidor lo percibe como distinto, la empresa no tendrá competidores directos, de modo que puede fijar un precio más alto.

Otra ventaja es que la diferenciación disminuye el poder del comprador, pues si se trata de un producto nuevo o un producto que el consumidor percibe como diferente, el cliente no tendrá otros productos de referencia para ver si el precio es elevado.

Puede ocurrir que lograr la diferenciación, incrementando demasiado la diferencia de costes entre el producto estándar y el diferenciado, con lo que el cliente ya no estaría dispuesto a pagar el sobreprecio por el producto diferenciado. Otro inconveniente es que la característica diferenciadora sea imitada y mejorada por las empresas competidoras.

También puede suceder que los avances tecnológicos hagan mejorar las prestaciones del producto estándar, con lo que el consumidor podría no pagar por el producto diferenciado, si el estándar tiene características similares.

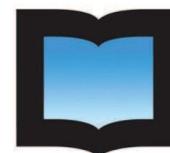
Posibilidades de la diferenciación

Innovación:

Se trata de diferenciarse en base a la introducción de nuevos productos:
-La innovación total o radical: consiste en desarrollar y comercializar productos totalmente nuevos.

-La innovación incremental: consiste en la mejora y perfeccionamiento de productos ya existentes en el mercado.

En ambos casos la empresa puede lograr diferenciarse, pero ambas innovaciones tienen características diferentes. Así la innovación radical supone grandes desembolsos en investigación, mientras las incrementales requieren poco esfuerzo en investigación y se centran en la fase de desarrollo del producto. Una innovación radical le permite a la empresa aprovecharse de lo que se llama monopolio del innovador, que consiste en que la empresa al lanzar un producto totalmente nuevo, no va a tener competencia, pudiéndose aprovechar de beneficios considerables.



Las empresas que realizan innovaciones incrementales, renuncian a este monopolio, pero a cambio se benefician del esfuerzo investigador que realizó el primer innovador y esto supone un importante ahorro de costes. Normalmente la mayoría de las innovaciones son de tipo incremental.

Diferenciación en base a la calidad:

En la actualidad, con la mejoría generalizada del nivel de vida, cada vez existe una mayor preocupación por la calidad. El concepto de calidad es algo subjetivo, pero podemos definirlo como la idoneidad que tiene un producto para satisfacer aquellas funciones para las que ha sido diseñado.

Se suele asociar el concepto de calidad al diseño del producto, a las características técnicas o a sus prestaciones, sin embargo existen otras formas que nos permiten dotar de calidad a un producto. Los servicios postventa, como por ejemplo el periodo de garantía, la disponibilidad de piezas de recambio, la información sobre las formas de uso y el servicio de reparaciones. El cumplimiento de los plazos de entrega, el servicio técnico y la actividad de asesoramiento nos permiten diferenciar productos estándar como son las materias primas.

Diferenciación a través de las variables del marketing:

Normalmente las variables del marketing se usarán para reforzar algún otro tipo de diferenciación, así por ejemplo, si la diferenciación se basa en la calidad, se puede acompañar de una mayor publicidad, con lo cual la variable de marketing está reforzando la diferenciación lograda con la calidad.

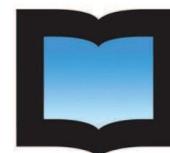
Las variables clásicas de marketing se conocen como "Las cuatro Pes", ya que son: Producto, Precio, Promoción y Plaza (distribución).

Producto: La amplitud de gama de productos, mayor posibilidad que se le ofrece al cliente para elegir según sus necesidades y preferencias.

Precio: El precio es más una consecuencia que un motivo de diferenciación.

Promoción: Básicamente hay dos formas de promocionar los productos: la publicidad y la fuerza de ventas.

Plaza o distribución: Los canales de distribución hacen llegar el producto desde la empresa fabricante hasta los clientes. La selección de los canales de distribución, puede ser un factor clave para la diferenciación del producto, como ocurre con los sistemas de comercialización en exclusiva.



Segmentación de Mercado

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Se selecciona un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta la estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar la estrategia para los segmentos objetivo, se intenta conseguir una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

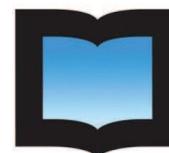
5.5. Implementación de la Estrategia

Evaluación y selección de estrategias

A partir de la información obtenida en el análisis estratégico, las distintas opciones posibles son filtradas en etapas sucesivas hasta llegar a la elección de la estrategia finalmente elegida.

Hay que establecer los criterios a partir de los cuales la organización puede juzgar los méritos de cada una de las opciones estratégicas. Los criterios que pueden ser utilizados se engloban en las siguientes categorías:

- Criterios de adecuación: adaptación de las estrategias a la situación identificada en el análisis estratégico. Se trata de comprobar como la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y amenazas del entorno.
- Criterios de factibilidad: analizan el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.
- Criterios de aceptabilidad: miden si las consecuencias de adaptar una determinada estrategia son aceptables o no. La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas del personal, por lo que es importante “para quien” debe ser aceptable.



Hay cuatro formas en las que habitualmente son seleccionadas las estrategias:

- Selección a través de los objetivos: este modelo emplea los objetivos de la organización cuantificados como un criterio directo por el cual las opciones son evaluadas.
- Referencia a una autoridad superior: esta situación aparece cuando los directivos responsables de la evaluación no tienen la autoridad suficiente para tomar decisiones. Este tipo de situaciones aparecen en empresas descentralizadas en las que la decisión final sobre la elección estratégica se transfiere desde las unidades operativas a la oficina central
- Implementación parcial: Se inicia a partir de un proceso de prueba y error donde la empresa puede ir mejorando su conocimiento sobre los resultados de la aplicación. Gana experiencia y mejora su conocimiento
- Consultores externos: algunas veces hay desacuerdos en torno a una estrategia entre grupos que tienen poder dentro de una organización. En estas circunstancias se puede acudir a una agencia exterior para evaluar la situación de la empresa. Este proceso de evaluación es descrito como objetivo y racional en virtud del alejamiento de la asesoría de la situación.

Control estratégico

La función de control en la empresa puede entenderse como la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en ella, así como procurar que la toma de decisiones adoptadas se cumplan y los objetivos propuestos se consigan y si no es así, corregir las desviaciones observadas.

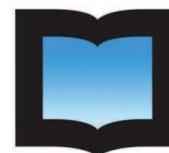
El control estratégico constituye la última etapa del proceso de dirección estratégica y se puede considerar como un control especial que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento.

Proceso del control estratégico:

Se entiende como un sistema que persigue la eficacia de la empresa como objetivo, en relación a tres aspectos fundamentales:

1. Consecución de los objetivos propuestos dentro de los plazos oportunos.
2. Conseguirlos con el menor costo.
3. Mantener el grupo humano implicado, motivando en su consecución.

Puede verse influenciado por el estilo de dirección y planificación, ya que determinarán en gran medida los parámetros a los que atiende el control, determinando así, su eficacia y funcionamiento. El control por tanto, no puede verse muchas veces como una función aislada ejercida por la dirección de la empresa, sino como una función ejercida de una manera continua, en un proceso circular que se produce una y otra vez con una retroalimentación, a través de la



cual se corrigen las desviaciones producidas respecto a los objetivos fijados como resultado por la empresa.

El proceso de control se divide en las siguientes etapas:

- Fijación de objetivos
- Evaluación de los resultados
- Comparación y contraste con los objetivos establecidos
- Analizar y evaluar las desviaciones
- La acción correctora de las desviaciones

El control no es un fin en sí mismo, sino que ha de usarse con la conciencia de que es un proceso que pretende mantener la empresa en línea con sus objetivos.

Tipos de control

El control estratégico se divide en dos tipos de control:

- **Control de la implantación:** a posteriori, trata de comprobar si las acciones, planes y presupuestos diseñados para implantar la estrategia están siendo puestos en la práctica en la forma adecuada.
- **Control de estrategia:** a priori, revisión y seguimiento de la estrategia formulada verificando su validez a lo largo del tiempo.

Elementos fundamentales

El diseño de un sistema de control estratégico en la empresa requiere de algunos elementos importantes:

La medición de los resultados de la empresa:

La dirección estratégica adopta medidas, políticas y estrategias encaminadas a lograr resultados y rendimientos determinados, a los que se les podrá hacer un seguimiento mediante el cual se podrá saber los resultados que se están realmente obteniendo en el momento actual, y así poder determinar lo que deben hacer para conseguir una mayor eficacia del proceso de dirección estratégica.

Los sistemas de control interno

Con los sistemas de control interno, la dirección empresarial trata de asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados a los directivos responsables de las diferentes unidades organizativas.



Modelos fundamentales

Pueden identificarse cinco modelos fundamentales de control interno de las unidades organizativas:

- **Centros de costos:** la unidad organizativa asume la responsabilidad del uso adecuado de los recursos.
- **Centros de ingresos:** la unidad organizativa es evaluada de acuerdo con el volumen de ventas o ingresos, tratando de maximizarlo.
- **Centros de beneficios:** en este modelo existe responsabilidad tanto sobre los costes o consumo de recursos como sobre los ingresos de la actividad desarrollada.
- **Centros de inversión:** se trata de optimizar, no tanto al beneficio contable como la rentabilidad sobre las inversiones efectuadas.
- **Centros de gasto discrecional:** Es aplicable a aquellas unidades organizativas que prestan servicios a otras unidades de la empresa. Normalmente este tipo de unidades reciben un presupuesto anual de gastos con el que deben cubrir sus actividades de servicio.

Como ya hemos visto en varios pasajes de este trabajo, la definición de la estrategia es tan importante como la definición de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Para lograr la mejor y eficiente definición, se debe aplicar el proceso de Dirección Estratégica que consta de 3 etapas principales:

- 1. Análisis estratégico,***
- 2. Formulación de estrategias,***
- 3. Evaluación e implementación de las mismas.***

Toda estrategia debe cubrir un análisis interno y externo como así también todas aquellas herramientas que son necesarias para su aplicación y para mitigar los problemas que sucedan.

En busca de potenciar las estrategias definidas, las empresas deben identificar sus ventajas competitivas para lograr potenciar los resultados y ser una amenaza para sus competidores. Pueden existir dos tipos de ventaja competitiva, liderazgo en costos o diferenciación del producto. La primera haciendo foco en un grupo de clientes y segmentación de mercado, y la segunda apuntando a las necesidades del cliente y la diferenciación de producto.

Por todo lo comentado y analizado en cada uno de los capítulos del trabajo, la adecuada estructura y la definición de los aspectos básicos mencionados permitirán a las pymes formarse, perdurar en el tiempo y obtener los resultados buscados logrando el cumplimiento de los objetivos y materializar su visión y misión.



Análisis de las encuestas

El presente capítulo es de carácter práctico y analítico.

En base al desarrollo teórico previamente expuesto se formuló una encuesta donde se buscó contemplar todos los puntos de mayor importancia en relación a los temas abordados.

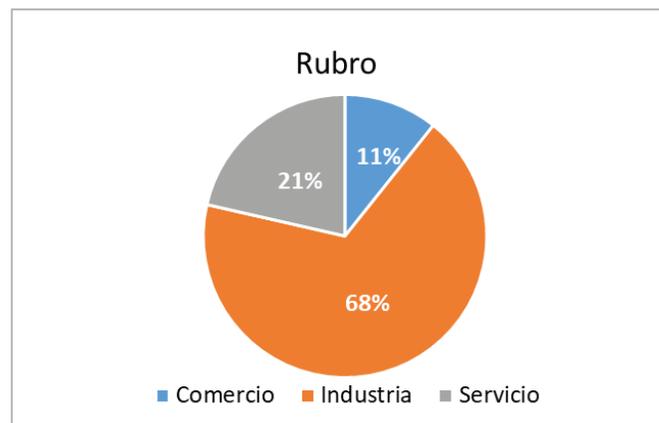
La encuesta consta de 25 preguntas que se realizaron en un momento único a 28 empresas de la localidad de General San Martín. Se procuró tomar una muestra lo más cuantiosa y dispersa posible a fin de que la misma se considere representativa.

En lo sucesivo se expondrán los puntos a destacar dentro de la encuesta con sus respectivos análisis y conclusiones.

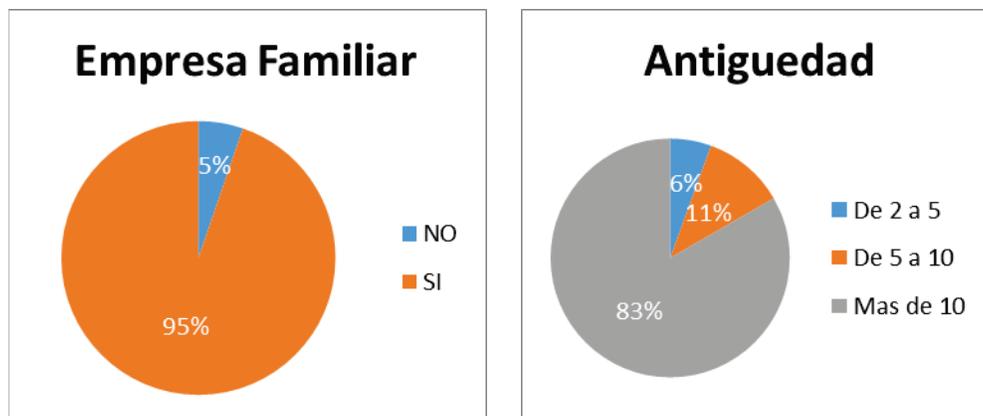
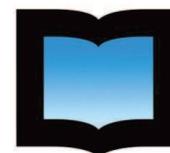
1. Análisis General

En este capítulo realizaremos un análisis de los datos obtenidos en las 28 encuestas realizadas a diferentes Pymes de la localidad de General San Martín.

Comenzando un análisis general, se detectó que mayoritariamente el Rubro predominante en la zona geográfica estudiada es la Industria (19 de 28), tal como lo refleja el gráfico a continuación:



Tomando como punta pie inicial el análisis anterior, nos dedicaremos a analizar en profundidad el Rubro predominante.

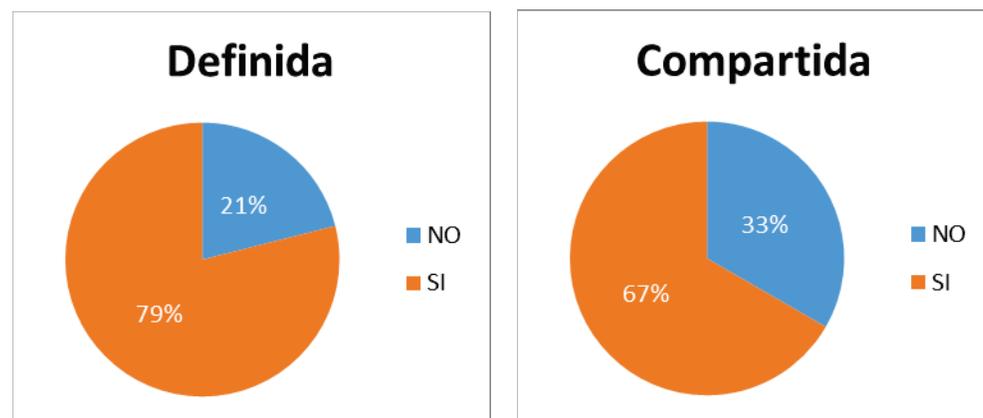


De los gráficos anteriores, se puede ver que de todas las Pymes dedicadas a la Industria 18 son empresas familiares y de ellas existen 15 que están en el mercado hace más 10 años.

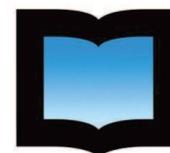
En línea con lo desarrollado en el trabajo, la definición de la Misión y la Visión de la empresa es uno de los puntos clave para el establecimiento y desarrollo de la misma en el mercado seleccionado. Adicionalmente, una vez definida la Misión y Visión, los directivos o mandos superiores deben comprometerse a compartirlas y trasladarlas a todos los empleados.

En aquellas Pymes en donde se cumplan ambas acciones, desde el mando más alto hasta el último empleado van a colaborar en llevar por el camino deseado a la empresa, logrando de esta manera el cumplimiento de objetivos y mejorando día a día la rentabilidad de la misma.

A continuación veremos en los gráficos con qué situación nos encontramos en el análisis realizado sobre Rubro seleccionado (Industria) en la localidad de General San Martín:



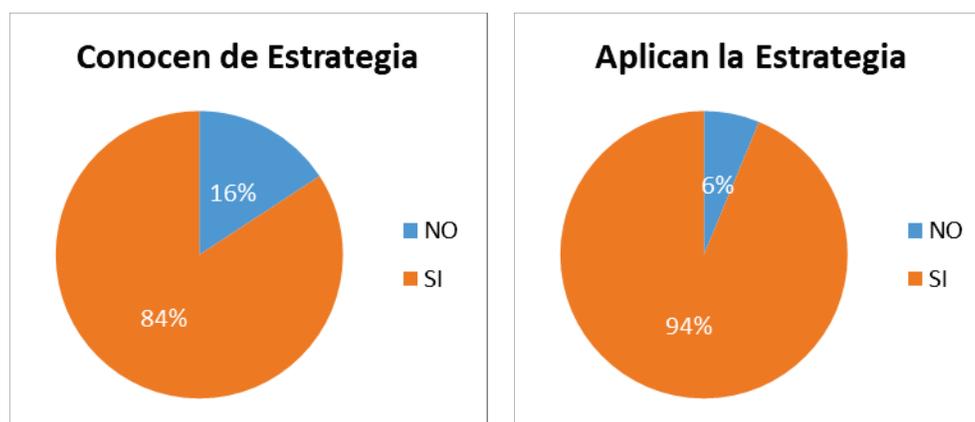
A destacar del trabajo de campo, gran parte del total de Pymes dedicadas a la Industria tienen definida la Misión y Visión (15 de 19), sin embargo no todas la comparten, de acuerdo los comentarios de sus dueños.



Existe un tercio de ellas (5 de 15) que no han sabido como transmitir las a todos sus empleados, situación que puede dificultar el óptimo funcionamiento de la Pyme, llevándola a un desarrollo inadecuado y disminuyendo su rentabilidad.

Otro de los focos importantes para analizar es la Estrategia, a continuación se exponen los gráficos.

Como resultado de las encuestas realizadas, solo existe una minoría que no tiene conocimiento sobre este tema (3 de 19). Además, solo 1 Pyme, de las 16 que si lo tienen, no aplica la estrategia actualmente en la empresa.



Este conocimiento y la posterior aplicación en cada una de las Pymes, va ayudar y favorecer a llevar a delante las ideas planificadas y poder establecerlas y desarrollarlas de la manera más eficiente posible. Esto beneficiara el cumplimiento de los objetivos, respetando principalmente la Misión y Visión definidas y compartidas desde un principio.

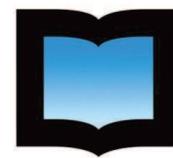
2. Análisis Puntual

En esta segunda instancia se enfocara el análisis a cada uno de los capítulos que se fueron desarrollando a lo largo del trabajo:

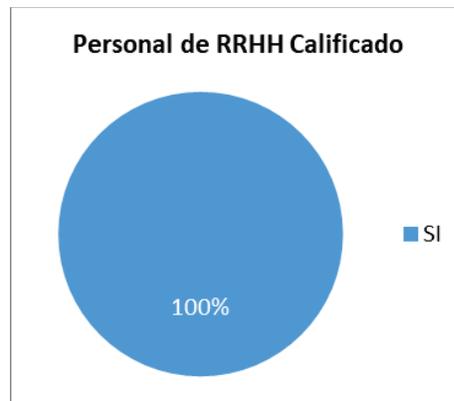
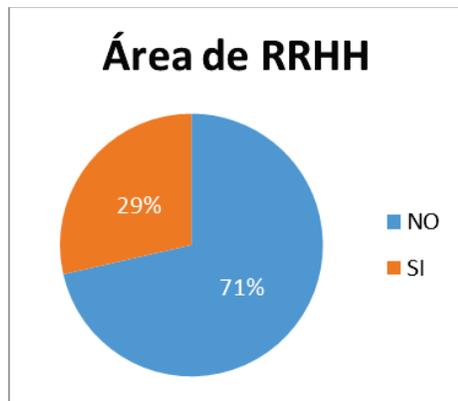
- RRHH
- Administración Financiera
- Comercio exterior y Políticas
- Dirección Estratégica

Recursos Humanos

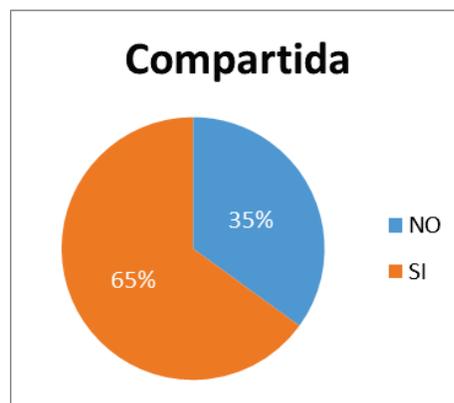
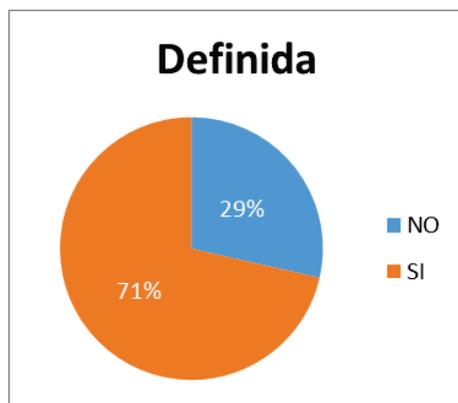
Tomando como guía las conclusiones desarrolladas en el capítulo de Recursos Humanos, se detallan a continuación los resultados obtenidos en las encuestas realizadas:



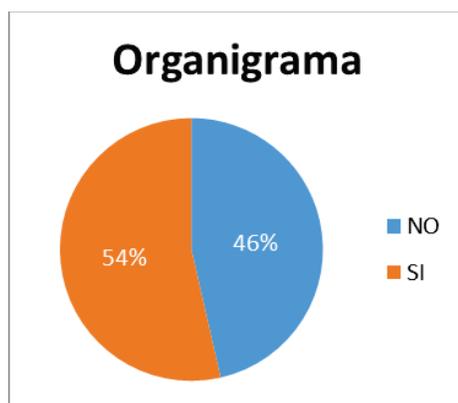
- **La importancia de un área específica de RRHH, o en su defecto un área dedicada al cumplimiento de las tareas necesarias para la correcta gestión de los recursos humanos de la pyme.**



- **La correcta definición de la misión, visión, valores y objetivos, y adicionalmente su eficiente comunicación a todos los involucrados en las pymes para lograr el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a lo planificado.**

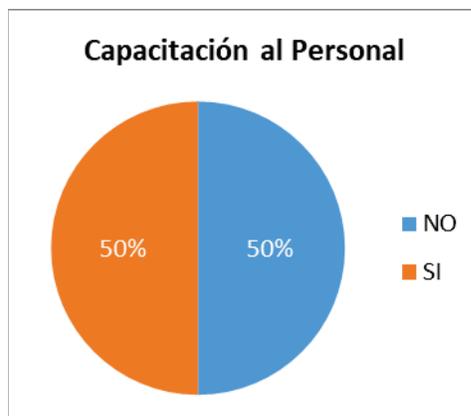


- **Las ventajas de contar con un organigrama establecido y la definición de cada uno de los puestos.**

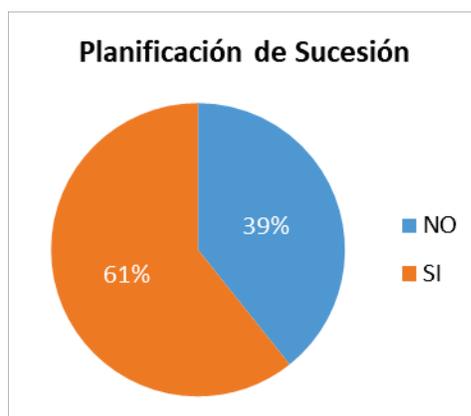




- ***Un programa de capacitación y desarrollo para los empleados, con temas vinculados a las tareas a realizar diariamente y con temas asociados con el cumplimiento de las normas generales de las pymes (seguridad e higiene, confidencialidad, medio ambiente, etc.).***



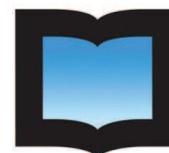
- ***Es muy importante elaborar con anticipación un plan de sucesión y/o renovación de los puestos jerárquicos con mayor influencia en la gestión de la Pyme.***



A partir de todos los gráficos detallados anteriormente, se puede observar que de las 28 Pymes encuestadas 20 no poseen siquiera un área específica de RRHH. No obstante, las Pymes que si tienen desarrollada el área, en su totalidad, poseen personal calificado para afrontar las tareas necesarias.

Por otro lado, y en línea con lo expuesto en el apartado de análisis general, gran parte del total de Pymes analizadas tienen definida la Misión y Visión (20 de 28). Existen 7 Pymes, de las 20 mencionadas anteriormente, que no tuvieron la capacidad para transmitir a todos sus empleados la Misión y Visión.

Adicionalmente, otra de las patas de toda organización es el Organigrama, que es la estructura que permite la definición de los puestos de toda la empresa detallando las responsabilidades y tareas que cada uno de los empleados debe



cumplir. Del análisis de campo llevado adelante, solo la mitad de las Pymes poseen un Organigrama definido.

El ideal de toda empresa, para el óptimo desarrollo y eficiente capacidad, es contar con una Misión y Visión claras y definidas complementándolo con una sólida estructura organizacional (Organigrama). En caso contrario, o cuando no exista una definición de Misión y Visión, y se decida realizarlo, la empresa deberá revisar las funciones que necesariamente deben existir.

Un factor relevante y vinculado al Organigrama es la definición y descripción de los puestos dentro de la Pyme, pueden existir empresas con una clara definición de los puestos, más allá de tener o no un Organigrama establecido.

Del análisis realizado, detallamos a continuación los resultados obtenidos:

- Con Organigrama: 15 Empresas
 - Con definición de puestos: 10 Empresas
 - Sin definición de puestos: 5 Empresas
- Sin Organigrama: 13 Empresas
 - Con definición de puestos: 5
 - Sin definición de puestos: 7

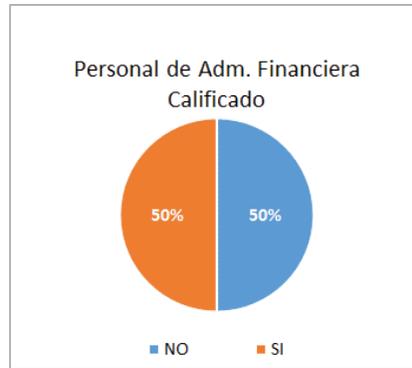
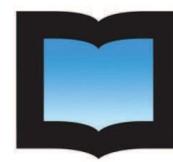
La Capacitación es muy importante en todas las organizaciones, ya que permite el desarrollo de la misma, y además le da la posibilidad de crecer profesionalmente a todo su capital humano, ya que van a adquirir mayor conocimiento mejorando el accionar de sus tareas.

Por este motivo, cada Pyme, implementando la capacitación, se enfoca en la resolución de los problemas de las personas que trabajan allí, brindándoles la incentivación a que identifiquen y resuelvan los conflictos. En la muestra de las Pymes de General San Martín que se han estudiado, solo la mitad de ellas capacitan a sus empleados.

Por último, y vinculado en mayor medida con las empresas familiares, la planificación anticipada de la sucesión en la propiedad y en la gestión de las Pymes suele generar conflictos. Sin embargo, los resultados de las encuestas, han expuesto, de manera positiva que 17 de las 28 empresas han elaborado un plan de sucesión claro y en línea con sus necesidades.

Administración Financiera

El resultado de la encuesta refleja que la mitad de las empresas dicen tener un administrador financiero que conozca todos los recursos disponibles.

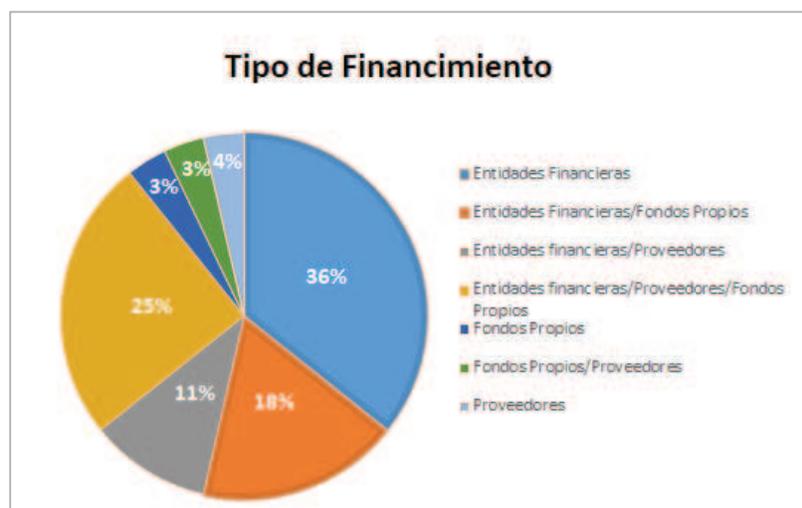


En este punto se debe destacar que en la mayoría de las pymes con poca cantidad de empleados y una estructura de personal reducida, el Administrador Financiero Calificado suele ser el dueño, quien se encarga de la administración no solo financiera sino integral en la empresa restándole así a las finanzas la importancia que la misma amerita.

Por otro lado, las pymes de mayor tamaño y complejidad en cuanto a sus recursos humanos suelen designar un administrador financiero quien tendrá como función principal el encargarse de las finanzas de la empresa.

Es por esto que combinando el análisis teórico de los capítulos de RRHH y Administración podemos arribar a la conclusión de que si bien en mayor o menor medida todas las empresas tienen una persona que se encarga de administrar las finanzas, las que designan a dicho administrador como tal teniendo que desarrollar únicamente tareas que competen al área el mismo será más eficiente y conllevará a mejores resultados económico-financieros.

- ***Las pymes se financian por medio del capital propio y de la red de proveedores, ya que tienen dificultades para afrontar los gastos, costos y las altas tasas de interés de las entidades financieras.***





Se les ha preguntado a las empresas de qué manera se financian teniendo como posibles respuestas a Entidades financieras, Fondos Propios, Proveedores o combinaciones entre estas 3 opciones.

El primer punto a destacar aunque parezca un dato menor es que ni una empresa ha respondido a la encuesta con que no necesitan financiarse. Esto se puede deber a que los diferimientos de cobros y pagos se encuentran instalados en todas las cadenas comerciales siendo la excepción las transacciones inmediatas.

El segundo punto a destacar es que solo 2 de un total de 28 empresas no se financian con entidades financieras sino con sus propios recursos o proveedores, esto representa apenas un 7% del total.

Una gran cantidad de empresas intenta, y a veces logra, financiarse a través de sus proveedores. Es decir, realizar sus pagos de la forma más diferida posible con la intención de generar la mayor brecha (positiva) entre sus cobros y sus pagos a fin de aumentar su liquidez. Esto puede ser posible dependiendo del poder de negociación que la empresa tenga por sobre su proveedor en cuanto a tamaño de la empresa, elasticidad del producto y demás. A modo de ejemplo: una metalúrgica que compre pequeñas cantidades de metal a un gran distribuidor muy probablemente deba acatar los medios y plazos de pago que el distribuidor exija. En contraposición si el poder de negociación está a favor de la empresa esta será quien dispondrá las condiciones de financiación.

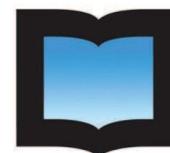
Más del 45% de las pymes encuestadas se financian, entre otras cosas, con fondos propios. Esto suele ocurrir en 3 casos:

-Las pymes están en su fase de puesta en marcha y se financian de los recursos de los fundadores.

-Las pymes incurren en una crisis económico-financiera la cual debe ser sobrellevada en función de los aportes que sus dueños puedan hacer.

-Las empresas son lo suficientemente solventes como poder financiarse en la mayor proporción posible con fondos propios resultando en menores costos financieros.

Por lo anteriormente desarrollado es que en base al análisis hecho en las pymes que desarrollan sus actividades en la localidad de General San Martín es que se llega a la conclusión de que no existe un problema dentro de la economía formal en cuanto al acceso a financiamiento en entidades financieras, no obstante suele ser la alternativa que mayor costo representa, a esta opción le sigue el financiamiento con proveedores y por último y más económico los fondos propios.



- ***La implementación de un sistema organizado de registros contables, le otorga a la empresa la ventaja de identificar su comportamiento y ritmo del proceso financiero permitiéndole tomar decisiones relativas a la inversión, la financiación y la rentabilidad.***



La encuesta realizada arroja un resultado de un 86% de uso de sistemas de registros contables.

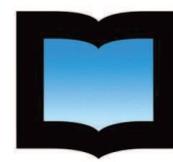
Si bien a simple vista dicho resultado no parece requerir de un gran análisis, cabe mencionar la distinción entre un sistema de registros contables como tal y el hecho de registrar las operaciones monetarias en planillas de cálculo u hojas de papel.

Las pymes, por sus características de estructuras reducidas y bajo nivel de especialización, tienden a llevar registros poco complejos de sus operaciones. Muchas veces con sistemas de registración simples es suficiente para llevar un control básico de ingresos y gastos.

En medida de lo posible, es conveniente contar con sistemas de registros contables que permitan pormenorizar los egresos de dinero discriminando la composición de los mismos, asignar centros de costo, y demás herramientas que permitan realizar no solo un registro sino un análisis de los egresos para una posterior toma de decisiones.

En igual medida para los ingresos, un sistema de registros contables más complejo permitirá proyectar flujos de fondos, anticiparse a eventualidades diversas, etc.

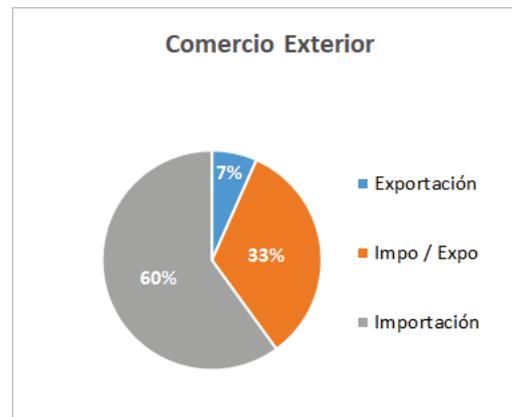
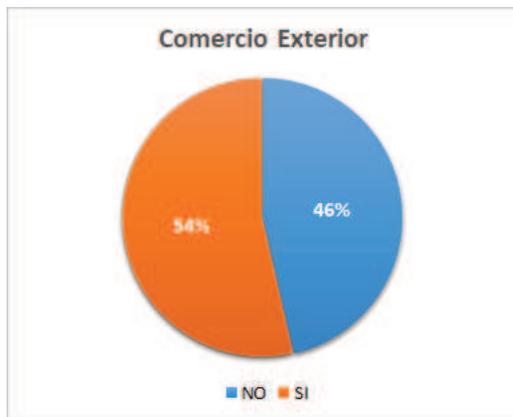
Es por esto que no solo resulta vital llevar registros de las operaciones sino hacerlo de forma tal que le permitan al empresario pyme analizar, proyectar, y por sobre todo tomar decisiones de forma proactiva.



Comercio Exterior y Políticas

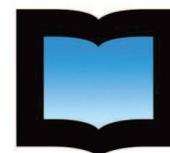
Tomando como guía el capítulo desarrollado sobre Comercio Internacional y Políticas, se detallan a continuación los resultados obtenidos en las encuestas realizadas:

- **Se pueden identificar dos operaciones en el comercio exterior:**
 - **Exportación**
 - **Importación**

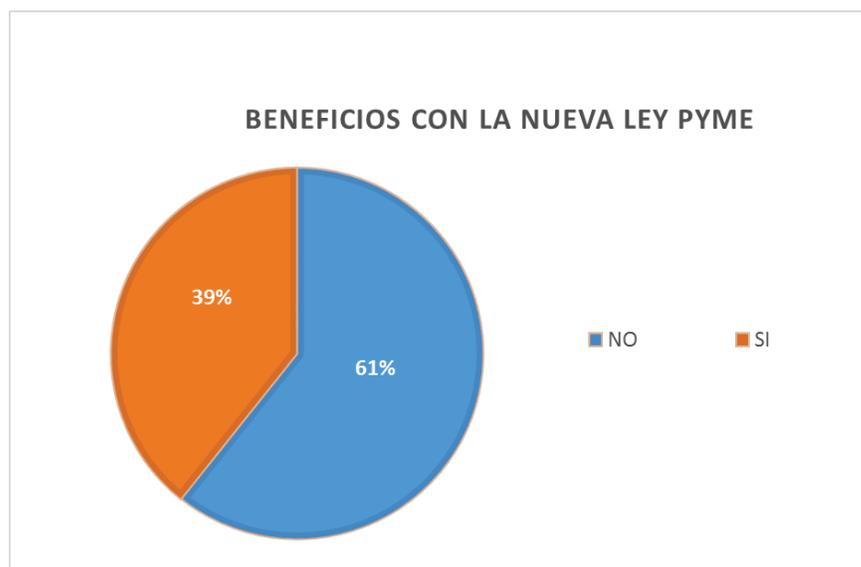


- **Las principales dificultades en el comercio para las Pymes son las siguientes (pueden verse de manera independiente o relacionadas y en conjunto):**
 - **Financieras**
 - **Competencia**
 - **Trabas impositivas**
 - **Falta de información**
 - **Costos**





- **La Ley Pyme tuvo por objetivo darle sustento y cuidado a las pymes en el país, generando:**
 - **Menor presión tributaria**
 - **Mayor crédito**
 - **Trámites más sencillos**
 - **Incentivos fiscales a inversión**



A partir de los gráficos realizados por el relevamiento de las 28 encuestas, podemos ver que según este muestreo un 54% (15 de 28) de las pymes poseen actividad de Comercio Externo dentro de su operatoria habitual, ya sea importando, exportando o realizando ambas actividades.

Por otro lado, el rubro predominante es el Industrial ya que, 12 de las 15 empresas corresponden dicho rubro; se puede destacar que en su mayoría son empresas con una antigüedad mayor a 10 años con una facturación anual superior a los 40 Millones de pesos.

Con respecto a las dificultades que presentan las empresas que operan internacionalmente se puede observar que un 67% de los encuestados presentan diversos inconvenientes.

De las 15 pymes 6 poseen dificultades financieras en combinación con alguna de las otras existentes. Además, existe un 25% que indico que tiene que hacer frente a trabas impositivas que dificultan su actividad impactando negativamente en el cumplimiento de los objetivos.

El último punto a tener en cuenta es si la nueva Ley Pyme que se decretó en el año 2017 beneficia a las pymes; de las 28 empresas encuestadas solo el 39% se beneficia con la nueva ley obteniendo una menor presión tributaria, mejores



posibilidades de adquirir mayores créditos, incentivos para la inversión, entre otros.

Cabe destacar que hubo varios casos en donde desconocían la existencia de la Ley Pyme, por lo cual además de no estar amparados por algún beneficio impositivo, tampoco estaban en conocimiento de los beneficios de esta Ley; con esta observación queda en evidencia que hay muchas empresas que tienen un grave problema, la falta de información. Uno de los principales motivos por los que pierden beneficios u oportunidades para crecer en el negocio, y cabe destacar que es propia función de la empresa informarse y ocuparse de este tema.

Dirección Estratégica

Dentro del análisis de la estrategia se realizaron los siguientes hallazgos:

- La gran mayoría de las empresas encuestadas preguntó ¿A qué se refiere “conocimiento de una estrategia”? Una vez aclarada la pregunta y comentado brevemente los tipos de estrategias más conocidas solo un 20% respondió que no conocían lo que era. Mientras que el restante 80% se dividió entre quienes sabían perfectamente que estrategia utilizaban y porque; y las empresas que se dieron cuenta en ese momento que estaban ejerciendo una estrategia la cual no conocían como tal, por ejemplo segmentación de mercado. La conclusión principal en este punto, es que resulta indispensable contar con una estrategia determinada partiendo de una ventaja competitiva clara. Sentando esa base es que las pymes pueden planear sus objetivos, controlarlos y corregir desvíos. Siempre teniendo como horizonte la mayor competitividad posible a fin de cumplir sus objetivos estratégicos.
- El cuidado del medio ambiente en la localidad de General San Martín es obligatorio y está regulado, sin embargo no todas las empresas optan por cumplir con las normas. Esto no es un limitante para la actividad comercial pero si un potencial problema a la hora de enfrentar una infracción.
- Si bien en mayor o menor medida, todas las empresas están limitadas por la tecnología. La encuesta arroja un resultado de 10 por sobre 28 empresas que se encuentran condicionadas por los avances tecnológicos. Esto aplica a diversos rubros como el textil, el metalmecánico, el electrónico, etc. La base de esta limitación se da porque a mayores avances tecnológicos, mayor eficiencia, menores costos, mayor competitividad. Para quienes no tengan posibilidad de estar a la altura de los avances tecnológicos dentro o fuera del país se verán amenazados por los competidores que cuenten con la ventaja competitiva de su menor costo.
- En su mayoría, las empresas pymes de la localidad de General San Martín no se encuentran condicionadas por su ubicación geográfica.



CONCLUSIONES

1. Conclusiones individuales

Leandro Abelleyro

Luego de haber realizado el trabajo de manera exploratoria y descriptiva, he llegado a la conclusión que la hipótesis planteada en el presente trabajo es refutada; podemos afirmar mediante las encuestas realizadas, que las Pymes que desarrollan sus actividades en la localidad de San Martín dentro del partido de General San Martín cuentan con las herramientas necesarias para afrontar la dinámica de su entorno.

Según la muestra encuestada, el recurso humano es un valor importante para la mayoría de las Pymes, por este motivo, poseen y desarrollan distintas herramientas que le permiten al empleado sentirse parte de la empresa y conocer el rumbo hacia dónde va la misma; es aquí donde ganan importancia las capacitaciones, y que la misión y la visión estén compartidas ayuda a que todos los empleados de la empresa estén alineados al objetivo/estrategia donde quiere llegar.

Uno de los puntos donde se pudo observar que nuestra hipótesis se refuta es en la financiación, si bien el contexto actual no es alentador, la mayoría de las Pymes cuenta con financiación a través de bancos o proveedores sin ser necesario utilizar solamente los fondos propios. Otro punto a tener en cuenta es que la mayoría de las pymes, a pesar de sus estructuras reducidas y sus bajos niveles de especialización, poseen un Sistema de Registro Contable permitiéndole tomar decisiones con respecto a la inversión, la financiación y la rentabilidad.

En un gran porcentaje las Pymes desconocen la nueva aplicación de La Ley Pyme; es necesario que las empresas busquen la manera de informarse sobre esta Ley para conocer sus beneficios, limitaciones y oportunidades y de alguna manera trasladarlos al negocio.

Es fundamental que todas las Pymes posean una estrategia partiendo de una ventaja competitiva clara; de ahí en más la empresa debe planear sus objetivos, tomar las decisiones y corregir desvíos.

Si bien el contexto económico, político y social, va cambiando constantemente, a simple vista las Pymes tienen los recursos para poder protegerse ante esos cambios. La prosperidad de sus negocios y la perduración en el tiempo de las empresas dependerá del manejo de sus herramientas y la efectividad de su aplicación.



Diego Buscemi

A partir del trabajo realizado, la conclusión que he obtenido logra refutar la hipótesis planteada, ya que las pymes ubicadas en la localidad de San Martín dentro del partido de General San Martín poseen las herramientas necesarias y la capacidad para afrontar positivamente la dinámica del entorno evitando ser afectadas económica y financieramente.

Los fundamentos de mi conclusión se basan en que si bien, gran parte de las Pymes analizadas son empresas familiares, un gran porcentaje de ellas (70%) han definido su Misión y Visión instrumentos clave para la continuidad de cada una de ellas en el mercado donde se desarrollan. En este aspecto, la mejora que se trasladará, es la importancia de la comunicación a todos los empleados para la correcta ejecución y cumplimiento de objetivos.

El entorno dinámico actual, no solo en lo económico y político, sino también en las necesidades y gustos de los consumidores, obliga a todas las empresas a la constante adaptación. Una de las herramientas más importantes para evitar el impacto del dinamismo del entorno es la correcta definición y aplicación de la estrategia. Este es otro punto a favor de las pymes que se han analizado, ya que más del 80% de ellas cumplen con este punto.

Si nos enfocamos en la inestabilidad económica, la herramienta que ayuda a las empresas a mantenerse en pie ante los cimbronazos del mercado es la oportunidad de acceder al crédito, sea para cubrir los costos/gastos o para realizar inversiones y ampliar su negocio. En este sentido, más del 90% de las pymes encuestadas tienen acceso al crédito en entidades financieras, si bien estas operaciones son las más costosas, le ofrecen a las empresas la posibilidad de desarrollarse en el mercado.

Cabe destacar que gran parte de ellas poseen un encargado financiero, sea un empleado calificado para el puesto o el mismo dueño tomando la responsabilidad de llevar adelante la gestión financiera de la empresa y la correcta toma de decisiones para guiar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos mejorando los resultados obtenidos.

Adicionalmente a la financiación necesaria, otro factor clave para el desarrollo de la empresa es tener la posibilidad de realizar operaciones internacionales, obteniendo de esta manera ingresos superiores a la competencia dedicada al mercado local únicamente. Esta es otra herramienta que ayuda a las pymes a sortear la inestabilidad del entorno en donde actúa.

Se puede observar en el trabajo de campo realizado que más del 50% de las empresas que participaron cuentan con esta actividad, sea importando o exportando sus productos.



Santiago Segui

Tras haber realizado un análisis teórico de las variables más influyentes en el éxito de las empresas, y contraponerlo con datos concretos recolectados de Pymes radicadas en la zona de análisis se consideró que la hipótesis planteada debe ser refutada.

Las Pymes demostraron contar con herramientas y capacidades para afrontar la dinámica del entorno en el que se encuentran y se desarrollan, si bien son afectadas económica y financieramente, estas logran prevalecer con éxito.

Las claves del éxito y la supervivencia se demuestran claramente en los siguientes hallazgos realizados:

-Más del 80% de la muestra refleja una antigüedad mayor a 10 años, lo que demuestra que fueron capaces de sobrevivir a diversos cambios en la economía y el mercado.

-Más de tres cuartas partes de la muestra tienen su misión y visión definida, y la mayoría de estas, compartida. Sabemos que esta definición guiará a la empresa hacia el horizonte deseado.

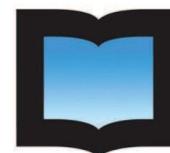
-Un 94% de las empresas aplican estrategias para sus negocios. Resulta indispensable conocer las ventajas competitivas de la empresa y hacer uso de una estrategia para poder alcanzar los objetivos planteados.

-Independientemente de la complejidad de la estructura de cada empresa, se vieron resultados positivos en cuanto a la existencia de un área de RRHH, contratación de personal calificado, capacitaciones, planificación de sucesión de puestos jerárquicos, y definición de organigramas con características de cada puesto de trabajo.

-Existencia de administradores financieros orientados hacia la optimización de recursos de la compañía.

-Acceso a líneas de crédito en entidades financieras públicas y privadas para acompañar la operatoria comercial, financiar nuevos proyectos o como eventual contingencia.

-Uso de sistemas de registros contables como herramienta fundamental a la hora de tomar decisiones.



2. Conclusión general

En el presente trabajo final de práctica profesional hemos planteado una hipótesis basada en un pre-concepto que, de forma implícita, fuimos asimilando a lo largo de nuestros estudios en la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM).

Este pre-concepto es remarcar que las empresas que no fuesen dirigidas por profesionales (sobre todo las pymes) no contarían con los conocimientos suficientes para desarrollar todo su potencial así como tampoco la capacidad de afrontar o anticiparse a problemas del tipo estructural pudiendo adaptarse correctamente a los cambios en el contexto en donde se desarrollan.

En consecuencia a esta situación, los alumnos, nos formaríamos académicamente como administradores de empresas siendo al final de nuestros estudios capaces de implementar nuestros conocimientos en pos de llevar una administración eficiente de cualquier tipo de organización.

Estando en la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM ubicada dentro de la zona de análisis de nuestro trabajo, consideramos que estamos en condiciones de analizar en profundidad si las Pymes que desarrollan sus actividades en la zona efectivamente son capaces o no de afrontar la dinámica del entorno viéndose afectadas económica y financieramente o si por lo contrario, nosotros estábamos equivocados.

Para validar o refutar la hipótesis planteada en la tesis nos basamos en 3 pilares fundamentales; los Recursos Humanos teniendo en cuenta su composición y estructura dentro de cada Pyme, la Administración vinculada al ámbito Financiero, Comercio Exterior, Políticas y Acuerdos, y por último la Dirección Estratégica en todas sus etapas y conceptos.

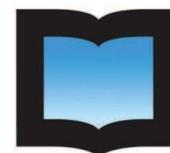
Tomando como base las conclusiones individuales que se expusieron anteriormente pudimos identificar puntos en común para la elaboración de una conclusión general y definitiva para darle un cierre al trabajo de investigación realizado:

- Misión y visión compartida y comunicada a los empleados.
- Empleados capacitados según las tareas a realizar (RRHH, Adm. Financiero, Encargado de Comercio Exterior, etc.).
- Estructuras y organigramas definidos.
- Posibilidades de financiamiento a través de créditos financieros, proveedores y fondos propios.
- Utilización de sistemas de registros contables.
- Conexión con el comercio internacional.
- Aplicación de estrategias acordes al rubro.



A partir del análisis de los puntos expuestos hemos llegado a la conclusión de refutar la hipótesis planteada, ya que si bien el contexto económico, político y social, va cambiando constantemente, las pymes analizadas demostraron contar con las herramientas y capacidades para afrontar la dinámica del entorno en el que se encuentran y desarrollan sus actividades.

La prosperidad de sus negocios y la perduración en el tiempo de las empresas dependerá de la eficiente utilización de sus herramientas y la efectividad de su aplicación, de esta manera logrará hacer frente al dinamismo evitando ser afectadas económica y financieramente, o en algunos casos, prevaleciendo ante los impactos recibidos.



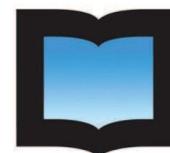
BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.
- Casillas Bueno, José Carlos, Díaz Fernandez, Carmen, Vázquez Sánchez, Adolfo, La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005
- Claudia Eugenia Toca Torres y Jesús Carrillo Rodríguez, Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, Revista Civilizar – Ciencias sociales y humanas, n° 17 edición electrónica, enero-junio 2009, Universidad Sergio Arboleda.
- Cleri Carlos, El libro de las Pymes, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Gránica, 2007.)
- Lazzati, Santiago, El cambio del comportamiento en el trabajo, ediciones Granica, 2013.
- Newstrom, John, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.
- Ritter, Michael, Cultura organizacional, Buenos Aires, Argentina, Editorial La Crujía Ediciones y Dircom, 2008.

INFORMES:

- Informe Especial: Definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo, Fundación Observatorio Pyme, Argentina.
- Informe sobre el comercio mundial 2016 –Introducción- Organización Mundial del Comercio
- Informe sobre el comercio mundial 2016 –Las Pymes en las economías nacionales- Organización Mundial del Comercio



BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

LIBROS:

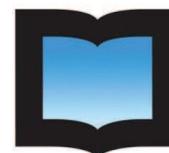
- ALBIZU, E. Y LANDETA, J. (2001): Dirección estratégica de los recursos humanos. Pirámide, Madrid. Partes 1 y 2.
- Alles, Martha A.: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Ed. Granica, 2013.-
- Alles; Martha A.: Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias. Ed. Granica, 2005.-
- Alles; Martha A.: Gestión por competencias. El diccionario. Ed. Granica, 2005.-
- ASSEFH, Antonio A. Comercialización Internacional: Buenos Aires. Ghersi-Carozzo Editores, 1996
- Bohlander, George; Snell, Scott: Administración de Recursos Humanos. Ed. Cengage Learning, 14ª Ed. 2008.-
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (1996): Administración estratégica: un enfoque integrado, MCGRAW HILL
- David R. Hampton: Administración 3ª edición, MCGRAW HILL
- De La Poza Pérez, Juan; Pérez, Rufe: Feedback 360 y la Gestión Estratégica del Desempeño. Ed. Dirigir personas, 2007.-
- Dessler, Gary: Administración de personal. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.-
- Fernández, Guadalupe: El desarrollo del talento. Ed. Capital Humano, 2001.-
- Fernández Romero, Andrés: "Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones." Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2004.-
- García de Tomás, José María: Políticas de atracción y captación del talento. Ed. Capital Humano, 2001.-
- Gerry Johnson; Kevan Scholes; Richard Whittington (2006), Dirección Estratégica 7ª Edición, Pearson Educación
- GISPERT, C. (2006). Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. BARCELONA ESPAÑA: GRUPO OCEANO.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B.; Cardy, Robert L.: Gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice-Hall, 1998.-
- Guerras Martín Luis Ángel y Navas López José Emilio, (2015): La dirección estratégica de la empresa 5ª edición, Thomson-Reuters
- HELLER, H. Robert. Comercio Internacional: Teoría y evidencia empírica. Madrid, Editorial Tecnoss, 1970
- Hellriegel, Don; Slocum Jr., John W.: "Comportamiento organizacional." 12a. Edición. Cengage Learning © 2010.-
- JARILLO, J.C. (1996): Dirección Estratégica. Mac Graw- Hill.



- Joaquín López Pascual y Luis T. Díez de Castro (2001): Dirección financiera: planificación, gestión y control, Prentice Hall
- John Ivancevich, James H. Donnelly (Jr), James L. Gibson (1994): Fundamentos de dirección y administración de empresas, MCGRAW HILL
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (1997): Dirección Estratégica (1997), Prentice Hall. Madrid.
- Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika (1989): Administración & Estrategia, teoría y práctica, Ediciones Macchi
- Joyce, Claudia I.; Lowell, Bryan L.: Mejorar la estrategia a través del diseño de la organización. Harvard Deusto Business Review, 2007.-
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia – Análisis, planeamiento y control. México, Editorial Diana, 1974
- Levy, Alberto R. Estrategia Competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1983
- Pérez van Morlegan, Luis; Ayala, Juan Carlos et. Cols.: El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones. Ed. Prentice-Hall – Pearson Ed., 2011.-
- Pérez van Morlegan, Luis; Ayala, Juan Carlos et. Cols.: La Gestión Moderna en Recursos Humanos. Ed. Eudeba, 2012.-
- Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, CECOSA, 1982
- Richino, Susana V.: Selección de personal. 2ª ed. Ampliada, Ed. Paidós, 2008.-
- Ries, Al y Trout, Jack. La guerra de la Mercadotecnia. México, McGraw-Hill, 1986 (b)
- Robert, Michael; Dias, Carlos: “Estrategia pura y simple.” McGraw-Hill Companies; 1a. Edición, 2000.-
- Romero Ullmann, Roberto. Estructuras Empresarias para el Comercio Internacional. Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1984
- Timothy James Gallagher, Joseph D. Andrew (2010): Administración Financiera teoría y practica 2º edición, Prentice Hall
- Ulrich, Dave: Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ed. Granica, 2011.-
- Xavier Gimbert (2010): Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones, Grupo Planeta

PAGINAS WEB:

- PASCUAL PARADA, – consultor de estrategia digital y de crecimiento.
<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Sergio Gabriel Martínez (UBP) | Gestión de los recursos humanos en PyMes. Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización.



<http://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>

- Hugo M. Ledesma y Víctor H. Fernández, La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas <http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>
- Ministerio de Producción- Presidencia de la Nación. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/tramites/registrarsecomopyme-68938>
- Administración Federal de Ingresos Públicos. Recuperado de [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY C 027264 2016 08 01 Ley Pyme 27264](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_027264_2016_08_01_Ley_Pyme_27264)

INFORMES:

- Daniel Sticco. (18/10/2016). Cuáles son los 10 beneficios de la Nueva Ley Pyme. Infobae.com <https://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/>
- (03/12/2017) Más del 80% de las pymes tiene restringido el acceso al crédito. Diario el Cronista <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Mas-del-80-de-las-pymes-tienen-restringido-el-acceso-al-credito-20171201-0001.html>

IMAGENES Y FIGURAS:

- Ministerio de producción. Presidencia de la Nación. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2018/02/cuadroCategoria.png>