



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“FENÓMENO PYMES”

NOMBRE: MARIA DANIELA DE BLASIS

PROFESOR ORIENTADOR: WALTER CORONEL

-AÑO 2011-

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	
1- Concepto de Pymes.....	3
2- Origen de las Pymes.....	4
3- Principal reto: Sostenimiento y crecimiento de las Pymes.....	7
3.1- Fenómeno de las sucesiones.....	7
3.2- El desafío del crecimiento.....	10
3.3- Continuación de las Pymes a lo largo de los años.....	11
4- La recuperación económica argentina y las Pymes.....	12
4.1- Las Pymes al 2002.....	12
4.2- Las Pymes al 2005.....	14
4.3- Las Pymes y su impacto económico.....	16
5- Herramientas de la calidad.....	19
5.1- Clientes.....	19
5.2- Personal.....	20
5.3- Propietarios.....	21
5.4- Mejora Continua.....	22
CAPITULO II: APLICACIÓN A CASOS CONCRETOS	24
1- <i>COMER SANO</i>	25
1.1- Mercado Meta.....	25
1.2- Área Personal.....	26
1.3- Aspecto Edificio.....	26
1.4- Ciclo de Vida.....	27
2- <i>ESTUDIO XXI</i>	27
2.1- Mercado Meta.....	28
2.2- Área Personal.....	28
2.3- Aspecto Edificio.....	29
2.4- Ciclo de Vida.....	29
3- <i>LUJÁN INMOBILIARIA</i>	30
3.1- Mercado Meta.....	31
3.2- Área Personal.....	31

3.3- Aspecto Edificio.....	32
3.4- Ciclo de Vida.....	33
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	35
ANEXOS	37
1-Fundaciones e instituciones que ayudan a las Pymes.....	37
1.1- Instituto de Desarrollo Comercial.....	37
1.2- Portal Pymes Mendoza.....	38
1.3- Fundación Pymet.....	39
1.4- Fundación Observatorio Pyme.....	42
1.5- Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa.....	45
1.6- Promoción Pyme.....	46
2- Actualidad: ejemplo Wal-Mart.....	48

INTRODUCCIÓN

La empresa es “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio, produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”, (Andersen, 1999).

El interrogante principal a resolver en el desarrollo de este trabajo, es a qué tipo de empresas se las denomina pymes, qué las caracteriza, cuál es su influencia en el mercado y qué las hace tan relevantes de modo de ser punto de análisis de innumerables investigaciones.

El objetivo primordial de este trabajo se resume en:

- ◆ Conceptualizar a las PyMES, enfocándose en aspectos cualitativos, por ser estos los menos desarrollados; entendiendo como aspecto cualitativo: origen de las pymes, cultura, propietarios, estilos de dirección, entre otros.

Para poder alcanzar dicho objetivo y lograr responder al interrogante principal de este trabajo, es necesario establecer objetivos intermedios, tales como:

- ◆ Demostrar a través del estudio de las tres pymes analizadas, cómo su crecimiento se vincula directamente con un crecimiento para la comunidad donde opera.
- ◆ Proporcionar una clara descripción cualitativa y cuantitativa tanto de la situación de las pymes durante los períodos de recesión más sobresalientes de nuestro país, así como su influencia y aporte en la recuperación Argentina (año 2004).
- ◆ Describir puntos clave de análisis, partiendo de las teorías de la calidad, de modo de poder hacer una correcta investigación de las tres pymes locales, tomadas como foco de estudio.

El modo de abordaje del presente trabajo se clasifica en dos grandes metodologías empleadas, por un lado, un marco teórico, básicamente investigación y recopilación de datos relevantes, de diversas fuentes, tales como páginas de internet, diarios y revistas, material

suministrado por distintas cátedras a lo largo del cursado de la carrera Lic. en Administración. Por otro lado, una aplicación práctica, se estudian tres casos reales de pymes mendocinas, con la finalidad de aplicar y comprobar la teoría anteriormente investigada y analizada, en este apartado del trabajo, la metodología se concentra específicamente en visitas a las empresas, entrevistas con los dueños y empleados, análisis de información, la cual en parte fue suministrada por ellos mismos.

Finalmente se concluye que las pymes son un ente conformado por personas que, con un conjunto de recursos y bajo una forma de organización, tiene la finalidad de insertarse en un sistema contenedor, con el propósito de obtener un lucro. Se caracterizan porque la gran mayoría de las pymes tienen un origen familiar, su cultura organizacional se basa principalmente en la confianza a sus dirigidos, toda la organización conforma lo que llaman una gran familia, y por este motivo enfrentan el desafío de sucesión de la empresa y su adecuado traspaso a las generaciones siguientes.

Las pymes demostraron ser un factor predominante y muy relevante para el crecimiento económico. A pesar que muchas veces este tipo de empresas son desestimadas, se ha comprobado que durante los años de recuperación de nuestro país, el aporte de estas empresas fue sobresaliente, de los nuevos puestos de trabajo creados el 65% correspondió a pymes, el incremento que sufrió la inversión en Argentina fue casi exclusivamente a las pymes, y esto sumado a que aportaron y lo siguen haciendo casi el 60% del valor agregado total.

Si bien esta investigación arriba a conclusiones concretas sobre el concepto de pymes y su aporte e influencia en los mercados donde opera, la misma se deja abierta para posibles futuras investigaciones, destacando la posibilidad de incursionar en los distintos rubros que componen la economía de Mendoza; las tres pymes analizadas corresponden a rubros totalmente distintos entre sí, a pesar de esto, no se profundiza en las características de cada uno o en los principales rubros de esta provincia, lo cual sería muy productivo estudiarlos y conceptualizarlos, para futuras pymes.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1- Concepto de PYMES

Sintetizando a Gualberto J. M. Milocco (2006), cuando se hace referencia a pequeñas y medianas empresas (pymes), implícitamente se hace referencia a aquellas organizaciones cuyo objetivo primario es el lucro. Es decir, no está en discusión que es un ente conformado por personas que, con un conjunto de recursos y bajo una forma de organización, tiene la finalidad de insertarse en un sistema contenedor, con el propósito de obtener un lucro.

Existe una falta de uniformidad en los estudios o investigaciones realizadas, lo que lleva a la imposibilidad de delimitar con precisión el “fenómeno pyme” y en especial las características que diferencian a una micro, pequeña, de una mediana o de una gran empresa.

La diversidad de objetivos que persiguen los diferentes estudios y las políticas públicas (federales, estatales y locales) justifican esta falta de uniformidad. No obstante ello, existen algunos criterios y variables comunes, aunque pueden variar en sus rangos y/o indicadores.

Criterios cuantitativos y cualitativos, e incluso alguna combinación de ellos:

a. Aspectos cuantitativos

Este criterio es predominante, casi exclusivo, en las definiciones de políticas públicas. El intento de lograr mayor objetividad justifica su utilización en el diseño de las mismas.

En cuanto a las investigaciones, éstas se ven favorecidas con el criterio cuantitativo, en especial cuando el análisis es eminentemente económico.

Esta realidad se da en Argentina como en el resto de Latinoamérica y en países desarrollados.

Las variables utilizadas, en general son tres: las ventas, el personal empleado y los activos.

Numerosos autores consideran las ventas como la variable más relevante, ya que la tecnología de punta puede permitir a una empresa contar con un pequeño número de empleados.

Otros consideran que, en realidad, la amplia mayoría de las pymes no tiene acceso a esas tecnologías y que no existe información precisa (o resulta ser dudosa) sobre los montos de ventas. Por lo tanto, estiman que la variable número de empleados es la más indicada.

b. Aspectos cualitativos

Como se comentó en el párrafo anterior, los programas públicos no consideran (salvo alguna excepcionalidad muy puntual) estos aspectos.

En los últimos años en las investigaciones ha comenzado a utilizarse criterios cualitativos para definir a las pymes. El inconveniente que se presenta es que aún no existen estudios abarcativos de la realidad nacional, que es muy compleja y dispar, con grandes asimetrías. Los realizados se refieren a zonas muy delimitadas geográficamente.

No obstante ello, existen algunas variables que pueden utilizarse uniformemente, tales como

- ◆ Relación entre propiedad y gestión
- ◆ Responsabilidad patrimonial en el éxito o fracaso (figura jurídica)
- ◆ Estilo de dirección y planificación
- ◆ Tecnología de gestión
- ◆ Estructura
- ◆ Utilización de mano de obra calificada
- ◆ Dependencia de proveedores

Como se puede ver, hay un menor desarrollo de los criterios cualitativos (con respecto a los cuantitativos).

Es necesario, inicialmente, empezar a descubrir al micro y pequeño empresario, que todo lo realiza en persona, que contrata personal y sólo delega tareas operativas, que no administra, solo opera en lo que sabe, que no genera alternativas en sus decisiones, porque carece de conocimientos, informaciones y/o tiempo para elaborarlas. Es un empresario que está solo. Y cuando la empresa crece, por su intuición, su habilidad para descubrir el negocio, esos dilemas no se resuelven, por el contrario se agravan. Su conducción influye sobre sus trabajadores, sus familias, sus entornos.

2- Origen de las PYMES

Las Pymes y la familia

El origen de las pequeñas empresas en Argentina es familiar. Diversos estudios realizados en diferentes zonas del país indican que las pymes consideradas familiares superan el 70% del total. Ese origen justifica que empresa y familia constituyen un vínculo indisoluble, y en la etapa de profesionalizar la gestión es el obstáculo mayor.

El estilo de conducción del pequeño empresario está basado en la confianza en sus dirigidos. En consecuencia, a través del vínculo señalado, es obvio para ellos que sus primeros colaboradores deben provenir de su familia.

Cultura organizacional

Parafraseando entre otros autores a Amílcar Ríos Reyes (1999), esta situación genera un estilo de conducción y un clima laboral especial, que los propios directivos califican como “una gran familia”. Se va estableciendo una cultura organizacional muy emparentada con los valores, símbolos y hábitos de la familia.

Cultura se define como el conjunto de valores, creencias, aspiraciones en base a las cuales se conduce una empresa, la forma como las cosas deben ser, el futuro manifestado en el presente. Funciona como un sistema de hábitos y hace que los hábitos condicionen la estrategia. Los hábitos suelen ser de 3 tipos:

- ◆ **Explícitos:** verdaderas políticas, claras y establecidas.
- ◆ **Implícitos:** se transforman en mitos con los cuales se decide sin saber que están influyendo en las decisiones.
- ◆ **Camuflados**

Diferencia entre valores y hábitos:

Continuando con el autor A. Ríos Reyes (1999), se conceptualiza y diferencia los valores de los hábitos de la siguiente manera:

Valores: Los valores son las aspiraciones con las cuales se quiere conducir una empresa.

Hábitos: Los hábitos son las reglas y sentimientos sobre el comportamiento diario.

Los valores son el futuro expresado en el presente. Los hábitos el pasado expresado en el presente.

Los empresarios Pymes por lo general poseen un claro conjunto de valores y objetivos pero fallan en su transmisión al resto de la organización. Otro problema muy común es que los empresarios Pymes soy muy inconsistentes con sus objetivos, y como estos van variando constantemente es por esto que los empleados no puedan comprender realmente cuales son

los objetivos y valores de la empresa, dificultando así la transmisión de los mismos e impidiendo crear hábitos virtuosos dentro de la Pyme.

La cultura de las organizaciones está fuertemente basada en la percepción que el empresario pyme y sus miembros tienen de lo que funcionó exitosamente en el pasado.

Cuanto más exitosa haya sido la organización en el pasado con determinada cultura, más consolidada estará la cultura, por lo tanto el empresario pyme y las demás personas que integran la empresa generarán diferentes hábitos en base a esa cultura exitosa o pasada.

Las principales implicancias de este fenómeno son las siguientes:

- ◆ La resistencia al cambio de la cultura de las organizaciones
- ◆ Los valores compartidos y las creencias, y los hábitos que se derivan de ellos, son los determinantes principales de la conducta de los miembros de la organización.
- ◆ Cuando el cambio en la cultura se produce, el cambio en la conducta viene atrás. El proceso inverso es más difícil. El cambio en la conducta sin cambio cultural requiere articular toda una serie de controles, recompensas y castigos.
- ◆ La cultura de la Pyme puede ser un activo o un pasivo dependiendo de si los valores compartidos y las creencias son compatibles con los factores claves de éxito de los negocios en los que opera esa organización y con los fines individuales de sus miembros.

Si el cambio de estrategia no está respaldado por la cultura, esa estrategia está condenada al fracaso.

Una cultura fuerte puede contribuir a que las operaciones sean eficientes y efectivas debido al alto nivel de compromiso, de consenso y de colaboración que genera.

Por el fenómeno de la habituación o sociabilización, la incorporación de nuevos integrantes no modifica esta situación, hasta que la empresa no sufre la crisis de crecimiento, generalmente cercana a su paso a mediana empresa, aunque luego conserva rasgos de su etapa primigenia, ya que hay una fuerte estructura social conformada.

Esta estructura social explica la extensión de la empresa a otros ámbitos donde cada integrante actúa. La pyme como sistema abierto tiene influencias más allá de lo económico, adentrándose en lo social, cultural e inclusive en lo familiar de sus integrantes (propietarios y dependientes).

3- Principal reto: Sostenimiento y crecimiento de las PyMES

3.1- Fenómeno de las sucesiones

En el área sucesiones se sintetiza entre otros autores a Lic. Jorge Rubinsztein y Lic. Javier Rubinsztein. Las Pymes al caracterizarse por su generalidad de ser empresas familiares sufren el fenómeno de las sucesiones. Esto ocurre cuando el Fundador de la Pyme deja el mando a un familiar, donde este nuevo integrante que suplante a la cúspide de la pirámide de la organización puede traer consigo nuevos valores que difieren con los valores organizacionales iniciales o con los vigentes hasta el momento. Esta situación crea un conflicto emocional y estructural en los hábitos de las personas que trabajan en la organización, pudiendo desembocar en una negación a un cambio cultural perjudicando la implementación de nuevas estrategias o el simple sabotaje por parte de los trabajadores.

También cabe destacar que en muchos casos estas sucesiones son favorables para la organización ya que los sucesores del mando por lo general tienen una formación más idónea y específica a lo que se refiere en temas empresariales o relacionados con el negocio de la organización.

Otra cuestión que se puede dar es cuando el sucesor deja de ser la única persona y pasan a ser los sucesores. El problema surge cuando ambos no tienen en mente los mismos objetivos y valores con los cuales se va dirigir a la organización. Estas dos personas pueden complotar inconscientemente por la puja de intereses personales trayendo como consecuencia la pérdida de mercado por parte de la Pyme o en casos extremos la quiebra.

Sucesión exitosa.

La transición hacia un nuevo liderazgo: Promover una estrategia y una visión empresarial revitalizada. El plan estratégico de la familia debería preparar el camino para la revitalización de la empresa. Ésta a menudo se lleva a cabo cuando un nuevo líder asume la responsabilidad de la compañía. En una empresa familiar, este nuevo liderazgo compromete a los sucesores: el grupo familiar de la siguiente generación. Este equipo de jóvenes puede estar formado por un solo heredero o por varios.

La tarea de los sucesores es nutrir el nuevo ciclo de vida del negocio y desarrollar la organización de manera profesional. Específicamente los sucesores tendrán que:

- ◆ Ayudar a establecer la nueva estrategia.
- ◆ Adoptar sistemas gerenciales formales.
- ◆ Constituir el nuevo equipo de dirección.

En cierto modo estas tareas son más difíciles aun que el proceso de elegir la dirección estratégica, ya que significan llevar a la práctica la nueva estrategia y no meramente elegirla. En condiciones ideales, los sucesores asumirán la responsabilidad contando con toda la confianza y apoyo de la generación saliente, que habrá establecido el fundamento para ello. Esta es probablemente la más importante contribución que la generación saliente puede hacer cuando la familia se aproxima al momento de transición hacia el nuevo liderazgo. Sin embargo, habrá casos en que los sucesores no podrán simplemente continuar el trabajo de profesionalizar la empresa y revitalizar su estrategia sino que se verán enfrentados a la necesidad de iniciar este proceso. A veces tendrán la posibilidad de trabajar junto con el líder actual de la compañía. Pero si el líder de la generación pasada ha elegido mantener el statu quo, los sucesores se encontrarán completamente sin apoyo.

Cualquiera que sea el rol que el líder saliente elija desempeñar, con toda seguridad habrá proyectado su sombra en toda la compañía. Esto por supuesto dificulta a los sucesores al hacer sentir su propia presencia. Los desafíos del nuevo liderazgo se acentúan más aun cuando los sucesores sienten que es necesario integrar estrategias nuevas junto a las antiguas y mezclar sus propios modos de hacer negocios con los existentes. Probablemente tengan que dirigir un negocio que ha crecido, se ha vuelto más complejo y se ha formalizado. En la mayoría de las empresas familiares, sólo los sucesores saben lo costoso que es llevar a cabo estas tareas. La generación anterior implementó estrategias empresarias de manera instintiva y por la necesidad de subsistir; los sucesores, por el contrario deben emprender una administración planificada y consciente. Por esto, les corresponde a ellos diseñar un programa que les permita adquirir las habilidades necesarias.

En los casos donde la transición es sana, para que sea exitosa se tienen que dar las siguientes características:

- ◆ El fundador traspasa el negocio con entusiasmo.
- ◆ El sucesor es capaz de manejar responsabilidades desde joven.
- ◆ Entre fundador y sucesor existe un lazo de confianza.
- ◆ Existe el compromiso de solucionar las cosas juntos.

La actitud de la generación saliente tiene clara incidencia en el logro de una transición suave. Para que los sucesores puedan generar rasgos positivos de dirección, este debe realizar esfuerzos en dos aspectos:

- ◆ Establecer un plan de desarrollo personal.

- ◆ Estudiar sistemáticamente la historia, estrategia, filosofías y cultura de la compañía.

Plan de Desarrollo Personal:

Cualquiera que sea la situación en la que el sucesor se encuentre, un plan de desarrollo personal siempre le resultará útil. Su finalidad es prepararlo para la función de liderazgo que le tocará asumir y por ello ayuda a suavizar la etapa de traspaso de poder de una generación a la siguiente. También puede aportar enorme satisfacción personal y ayudar al sucesor a recordar sus metas a largo plazo ante las contrariedades que se le presenten.

Un plan efectivo debe:

Inculcar las capacidades necesarias para dirigir la compañía. Muchos sucesores, sin embargo, se rebelan contra las prácticas empresarias del pasado en lugar de tratar de comprenderlas. La gestión anterior les parece gastada, vieja, y el modo en que se hacen las cosas les parece pasado de moda. Proponen nuevos sistemas, buscan introducir cambios que reflejen su propia identidad.

Las organizaciones tienen actitudes profundamente arraigadas acerca del modo en que se deben llevar a cabo los negocios, y tratar de alterarlas de la noche a la mañana puede ser destructivo para el éxito que la compañía ha logrado hasta el momento. Una actitud constructiva respecto de los negocios no debería ser revolucionaria sino evolutiva; debería promover un proceso gradual y relativamente pacífico de pasaje de una etapa a la siguiente. Debería apoyarse sobre lo mejor que ha sido hecho hasta ahora, permitiendo que el resto desaparezca gradualmente.

Manejar el cambio de este modo requiere una comprensión profunda del pasado y del presente. Esto, a su vez exige un estudio sistemático de la historia, estrategias, valores y creencias de la firma. Esto es lo que constituye la cultura de la empresa, las ideas que fundamentan las acciones cotidianas y las actitudes de cada uno de sus empleados. Los gerentes que buscan cambiar fundamentalmente estas acciones y actitudes, si desean obtener un cambio duradero, deben ocuparse de cambiar la cultura de base. El grado de capacidad que tengan para hacerlo determinará, de diversos modos, el éxito de sus planes para la futura regeneración estratégica.

Las mejores fuentes para obtener conocimiento de la cultura de la compañía son el fundador, los empleados antiguos, los proveedores antiguos, los consejeros bancarios o legales y los miembros mayores de la familia. Aunque suene extraño, los sucesores deberían entrevistar a estas personas y registrar las entrevistas en grabaciones o por escrito. Luego

pueden considerar la posibilidad de escribir sus observaciones redactando una historia de la empresa o un resumen documentado de las estrategias utilizadas por la compañía en el pasado y cotejar estos documentos con fuentes reconocidas para asegurar su exactitud y pulir las conclusiones.

Estos documentos pueden pasar a formar parte del archivo de la empresa familiar para generaciones futuras o pueden difundirse en la compañía en forma de boletín interno, manuales para los empleados o catálogos para los clientes.

Los sucesores que se toman el tiempo de realizar esto no sólo obtendrán profundo conocimiento de la naturaleza del negocio sino que también podrán ver que es una manera agradable y productiva de intercambiar con los padres acerca del negocio. Pero por sobre todo podrán llagar a ciertas conclusiones como estas:

- ◆ Los cambios en una empresa se producen lentamente.
- ◆ Los cambios significativos exigen la implementación de ideas nuevas y audaces con respecto a la estrategia y a la filosofía del negocio.
- ◆ El cambio requiere una actitud de venta sutil, persistente y coherente de parte del director general.

3.2- El desafío del crecimiento.

Este tipo de empresas se enfrenta, además, con el desafío del crecimiento. Por ello, se considera que es necesaria una política pública que fomente y defienda este tipo de empresa, desde sus inicios hasta que alcance el suficiente grado de madurez que le permita prescindir de todo tratamiento diferencial.

Política pública

Las políticas públicas, son *“el conjunto de acciones que desarrollan una autoridad pública”* (Sempere Navarro, 2005). Política se define como el conjunto de acciones tomadas de una forma estratégica para la consecución de unos determinados objetivos, y si a esta definición se le añade que estas acciones las realiza una autoridad pública, se está ante una política pública.

“Se define política pública como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos, y el propio Gobierno, consideran prioritarios” (Tamayo, 1997).

Una política pública supone un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico; no se hace de forma aislada sino elaborando un plan (se

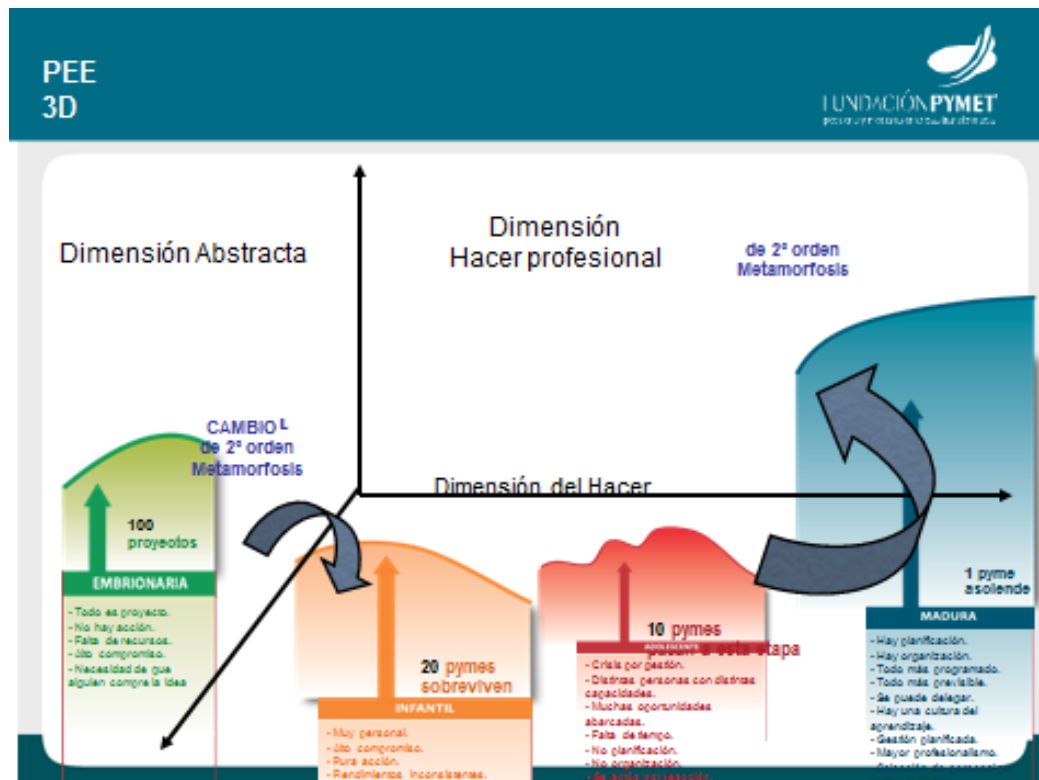
estructura un problema a través de la elaboración de un programa introduciendo el elemento racional, elemento de orden).

Las políticas públicas son importantes en recursos humanos, porque nos dice lo que está bien y lo que está mal. Además, al venir del Gobierno, pueden hacer que una empresa se pueda acoger a ellas obteniendo beneficios, no sólo para la empresa en sí, sino también para los trabajadores.

3.3- Continuación de las PYMES a lo largo de los años

A continuación mediante un gráfico realizado por la Fundación PYMET se intenta describir la evolución de las pymes a lo largo de los años, es decir, se pretende demostrar y verificar las fallas que hacen que de 100 proyectos de pymes, solo 1 llega ser una organización madura. Es por este motivo, que anteriormente se dijo que unos de los grandes desafíos a que se enfrentan las pymes es su propio crecimiento.

Muy claro y concreto lo ha expresado el grupo de trabajo de la fundación PYMET, es por este motivo, que usamos una gráfico de su autoría, para explicar cómo de 100 proyectos que surgen aproximadamente, como iniciativas de futuras pymes, se van quedando en el camino más del mitad. Los proyectos se caracterizan justamente porque son ideas, no hay acción ni recursos involucrados, por ello es que se necesita en cierta forma que alguien compre la idea, si bien hay compromiso por parte de los involucrados no se dispone de los recursos necesarios para lanzarlo al mercado. Del total de proyectos que conforman la etapa embrionaria, solo 20 sobreviven pasando a la etapa infantil, en la cual se caracterizan por ser pymes con un alto grado de compromiso por parte de los integrantes, mucha acción ya que todavía sus rendimientos son inconsistentes y sus decisiones se engloban en una gestión reactiva, que actúa por crisis. De las 20 pymes que sobreviven, solo 10 pasan a la siguiente etapa, adolescentes, las pymes que llegan a esta etapa se caracterizan por tener un grupo humano mayor, es decir, disponen de más personas con distintas habilidades y capacidades, lo que les permite abarcar más oportunidades que se presentan en el mercado, a pesar de esto siguen actuando por reacción, lo que concluye con falta de tiempo para accionar, y a su vez. Esto sumado a que no hay planificación, ni organización, determina que solo una de las 10 pymes avance a la siguiente etapa y llegue a ser considerada una organización madura, la cual se caracteriza por una alta planificación y organización, donde se deja de actuar por reacción y se empieza a prevenir. La gestión es planificada y hay un mayor profesionalismo en el área de recursos humanos, donde se puede ver cómo se inculca una cultura organizacional, con delegación y cadena de mando organizada.



4- La recuperación económica argentina y las PyMES

Nuevamente se interpreta a Gualberto J. M. Milocco (2006). La contribución de las pymes al crecimiento económico es reconocida tanto en los países industrializados como en vías de desarrollo.

4.1- Las pymes al 2002

Durante los años noventa las economías de América Latina emprendieron procesos de reforma estructural y nuevas orientaciones de política económica. Se liberaron los mercados financieros nacionales, se inició el proceso de apertura comercial, liberalización de las corrientes de capitales y privatización de empresas estatales. Sin embargo los países de la región quedaron lejos de haber trazado un sendero de crecimiento intenso y sostenido. La realidad demostró que no siempre se logra el crecimiento mediante una apertura comercial (porque dependerá de la forma y el contexto), o con mayores exportaciones (porque estribará del tipo y sus potencialidades para generar encadenamientos dinamizadores del resto de la estructura productiva) o con la IED, inversión extranjera directa (ya que resulta del tipo, de los intereses que persiga y de los sectores donde se instala)

En Argentina, la propagación neoliberal y la aplicación durante una década de un plan antiinflacionario (convertibilidad) como plan económico, originó que al inicio del presente siglo las pymes se encontrasen en un escenario excesivamente inestable donde predominaba una exorbitante incertidumbre.

Las dificultades concretas que debían enfrentar las desprotegidas pymes eran:

- ◆ Cuatro años consecutivos de recesión
- ◆ Caídas de ventas en proporciones alarmantes
- ◆ Absoluta incapacidad de inversión y modernización
- ◆ Estado con ineficiencia estructural
- ◆ Grandes dificultades para acceder al crédito bancario y comercial (casi excluyente fuente de financiamiento pyme), con endeudamientos insostenibles
- ◆ Fragilidad en la cadena de pagos
- ◆ Condiciones competitivas desfavorables
- ◆ Capacidad instalada ociosa, en los niveles más bajos desde su registro

Sintetizando un artículo de German Sala, Economía de Diario Los Andes (miércoles, 22 de septiembre de 2004), los servicios de consultoría son una barrera a vencer para las pymes mendocinas. Pese a que muestran cada vez mayor interés, los pequeños empresarios todavía no acuden a contratar asesoramiento especializado.

La contratación de trabajos de consultoría es aún una de las barreras a vencer por el empresariado pyme de la provincia. Sucede que por el momento son casi exclusivamente las grandes empresas las que buscan información de mercado u optimización de procesos y recursos a través de la contratación de profesionales.

Sin embargo, algunas pequeñas y medianas empresas empiezan a tomar conciencia de la importancia de contar con información adecuada para la correcta toma de decisiones. Los directivos de las pymes que están creciendo se dan cuenta de que su negocio tiene que cambiar y se están arrimando a la consultoría de gestión de negocios para ver de qué se trata.

No obstante esto, especialmente entre los proyectos de profesionales, el cambio es lento: quienes menos utilizan definitivamente servicios de consultoría son los profesionales. Este rubro cuenta, por lo general, con un formato de autogestión.

Marque (2004) señala además que *“por el momento, y en general, los servicios de consultoría más consumidos son los de recursos humanos e informática. En muy pocos casos se trabaja sobre temas de atención al cliente o programas de fidelización”*.

A la hora de tratar sobre consultoría, las grandes empresas hacen punta. Más allá de las diferencias de presupuestos que se manejan en las firmas de gran tamaño, existe una diferencia cultural con respecto a las Pymes. Se le da mucho más valor a la información o a la optimización de recursos en las grandes empresas que en las de menor tamaño, más allá de la disponibilidad de dinero.

4.2- Las pymes al 2005

Durante este apartado se parafrasea al autor Gualberto J. M. Milocco, (Abril, 2006). El cambio de la política económica producido en el 2002, especialmente la salida de la convertibilidad, en un contexto internacional favorable, produjo un reacomodamiento de las variables económicas.

Todos los componentes de la demanda mostraron aumentos significativos, en particular, la inversión. La mayor inversión se financió internamente. Se incrementó la incorporación de maquinaria y equipos, en sectores como industrias metálicas, materiales de construcción y productos químicos. El consumo privado mostró un marcado incremento.

Se observó limitaciones en la oferta en varios sectores (textiles y confecciones, refinerías, fabricación de metales, algunas industrias químicas y metalmecánica), que en ciertos casos obedeció a la falta de mano de obra calificada.

Si bien aumentaron las importaciones, las exportaciones alcanzaron niveles considerables, logrando un saldo comercial ampliamente positivo. La creación de empleo contribuyó a reducir la elevada tasa de desocupación. Aumentaron los salarios reales.

Las perspectivas para el 2006 apuntaban a una prolongación del comportamiento expansivo de la actividad.

Durante el 2006 el crecimiento siguió apuntalado por la industria y la construcción. La actividad manufacturera en febrero/06 subió un 8,6% en relación a febrero/05, con un avance en el primer bimestre del 6,2%. Los sectores de mayor impulso fueron el automotor y todo el complejo dedicado a la producción de materiales de construcción.

Por su parte la construcción mejoró el 18,4% en febrero/06 respecto a igual mes del año pasado. Las exportaciones subieron un 17%.

Los sectores que se encuentran más dinámicos están conformados en su mayoría por empresas pymes.

Según declaraciones del Subsecretario de Pymes y Desarrollo Regional, Lic. Federico Poli, en el XIII Congreso sobre Pymes, realizado en 2004:

- ◆ En los dos últimos años se crearon 2.000.000 de puestos de trabajo, de los cuales el 65% correspondió al sector privado y mayoritariamente por las pymes
- ◆ Existe inversión en Argentina y el incremento se debe casi exclusivamente a las pymes
- ◆ Hay una evidente recuperación económica, que se manifiesta claramente en el interior de nuestro país

El funcionario expresó cuando uno mira a las pymes, en términos de inversión, ve que más del 40% de las empresas están invirtiendo”. Además, el 63% de los empresarios pymes industriales considera que es un buen momento para realizar inversiones.

Respecto a las exportaciones, en 2004 los casi U\$S 34.500 millones constituyen un récord histórico, e implican un crecimiento del 17% respecto al año anterior. La dinámica de las exportaciones con mayor valor agregado, representadas por las manufacturas de origen industrial (MOI), muestra durante el primer semestre del año un incremento del 31% respecto de igual período del año anterior. Estas son las exportaciones en las que las Pymes tienen preponderancia y muestran un comportamiento más virtuoso que las exportaciones a nivel general.

Por su parte, en el mencionado Congreso, el Coordinador del Área Comercio Exterior de la Ssepyme, Lic. Gustavo Svarzman, entre otras cuestiones resaltó que las pymes generan y representan:

- ◆ 73% del empleo
- ◆ 60% del valor agregado
- ◆ 42 puestos de trabajo por cada millón de dólares exportado, mientras las grandes sólo 20 puestos por igual monto.
- ◆ 97% de las empresas (de las cuales 890.000 son micro y pequeñas empresas – pymes)

A su vez, el Director del Instituto de Investigación de la Pyme de la Universidad de Morón, Dr. Horacio Irigoyen, afirmó que:

- ◆ En 2004 aparecieron 1500 nuevos exportadores; las Pymes crecieron 19% mientras las grandes empresas 12%.
- ◆ Unas 12.000 pymes justifican 10% de exportaciones argentinas

Complementando es importante resaltar que el financiamiento de la inversión en el sector industrial se está realizando mayoritariamente con capital propio.

Con respecto a lo ocurrido en el 2005, el INDEC informa que el aumento de la producción, la utilización de la capacidad instalada en la industria, se ha incrementado de un nivel promedio del 56% en el año 2002 al 65% en el 2003, alcanzando el 70% en el 2004. En el período enero-octubre/2005 el promedio de la utilización de la capacidad instalada fue del 71%.

El mismo informe indica que en el año 2005 se habían concretado y/o se encuentran en proceso de ejecución las inversiones que tienen como objetivo la ampliación de la capacidad instalada en la industria, además de las realizadas para mejoras del producto, de la comercialización, reducción de costos e incremento de las exportaciones. Los proyectos de inversión en la industria, si bien tienen características muy diferentes según los rubros y son de distinta envergadura, abarcan un amplio conjunto de actividades. La difusión de los proyectos de inversión se ve beneficiada por el crecimiento de un amplio conjunto de pymes en los últimos años.

4.3- Las pymes y su impacto económico

Las cifras indicadas nos muestran claramente que el rápido proceso de recuperación de la economía argentina, fue posible gracias a que aún persistía un número importante de pequeñas y medianas empresas, que lograron sobrevivir a la década del 90, lo que les generó un training especial y que se distinguían por sus dinámica de adaptación, de aprovechamiento de su capacidad ociosa y voluntad de reinversión en sus actividades principales.

La intuición siguió siendo el principal motor de los negocios. Investigaciones realizadas permitieron detectar dos tipos de empresas con las características señaladas y sobre las cuales, podemos inducir, se apoyó la reactivación.

Empresas proactivas y empresas reactivas

El autor Gualberto J. M. Milocco (Abril, 2006) distingue y define claramente dos grupos de empresas. El grupo mayoritario está conformado por las que podemos denominar **empresas reactivas** cuyas particularidades son: el principal directivo posee poca instrucción en materia de gerenciamiento y comercialización, los empleados y colaboradores directos se hallan dentro del grupo familiar, no poseen una clara definición de funciones y responsabilidades, la capacitación que reciben mayoritariamente es operativa y de producción, evalúan la gestión en relación a las ventas a los actuales clientes, el mantenimiento de los costos y la actualización de la maquinaria. El horizonte en la gestión es el corto plazo. Estas empresas dependen

fundamentalmente de las condiciones del contexto. Su capacidad de adaptación y reacción les permite aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades, pero no generan fuertes cambios e impactos en su entorno cuando éste es negativo o no tan favorable.

El grupo minoritario formado por **empresas proactivas** (las denominamos así para diferenciarlas de las anteriores), con estrategias implícitas, poco compartidas, planeación no formal pero con un horizonte de mediano plazo, con objetivos claros, el espacio para el análisis y la reflexión va tomando su lugar, reciben algún tipo de asesoramiento además de los tradicionales impositivo y legal, indagan nuevas oportunidades sin apartarse del negocio principal y buscan reducir la incertidumbre.

Competitividad sistémica

Parafraseando al autor Milocco (Abril, 2006), para explicitar con más claridad que las pymes necesitan un acompañamiento que no alcanza con crearles un contexto favorable, se recurre a la concepción de la competitividad sistémica.

La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto o recurriendo a una mejora micro (por ej. en la empresa). La competitividad es el resultado de un conjunto de fuerzas que interactúan compleja y dinámicamente provenientes del Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de la sociedad.

Siguiendo con Milocco (Abril, 2006) y con la terminología utilizada en esta concepción, significa que la competitividad de un país o una zona de él y de cada una de sus empresas, dependerá de factores que se agrupan en cuatro niveles: Meta, Meso, Macro y Micro, que orientativamente especificamos a continuación.

◆ Nivel Meta – Capacidad nacional de conducción

Comprende: Definición de una visión clara y conocida, Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía, Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo, Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción, Sistemas articulados abiertos y receptivos al aprendizaje

Factores: socioculturales, escala de valores, patrones básicos de organización política, jurídica y económica, capacidad estratégica y política.

◆ Nivel Meso – Selección de sectores y políticas

Comprende: Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias, Desarrollo de clusters/núcleos industriales y redes institucionales a nivel regional y nacional, Capacitación y perfeccionamiento, Investigación y tecnología, Políticas comerciales, Sector financiero e inversiones industriales, Dimensión de la política ecológica.

Factores: política de infraestructura física, política educacional, política de salud, política ambiental, política tecnológica, política infraestructura industrial, política regional, política selectiva de importación, política impulsora de exportación.

◆ Nivel Macro – Aseguramiento condiciones macroeconómicas

Comprende: Mantenimiento del equilibrio en la economía interior, Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior, Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: competitividad sistémica. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín. 1994

Factores: política presupuestaria, política monetaria, política fiscal, política de competencia, política cambiaria, política comercial.

◆ Nivel Micro – Prácticas de nivel global

Comprende: Determinantes de la competitividad a nivel de empresa, Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo de producto, Nuevos conceptos organizativos en la producción, Desarrollo de redes, Tamaño de empresa y competitividad.

Factores: capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo completo del producto (desarrollo, producción, comercialización), integración en redes de cooperación tecnológica, interacción de proveedores y productores, logística empresarial.

5- Herramientas de la calidad

Parafraseando material de autoría de la cátedra de Gestión de la Calidad (2009), es muy valioso basarse en el aporte que brindan las teorías de la calidad para hacer un correcto análisis teórico práctico para luego poder refutar o no la hipótesis planteado al inicio del trabajo.

La calidad es un proceso continuo de mejoras en todos los niveles de la empresa, orientado por la dirección, con el fin de asegurar que las actitudes y comportamientos de cada empleado se concentren en identificar, comprender y revisar los requerimientos de los clientes externos o internos, usuarios o asociados, satisfacer esos requerimientos en forma eficiente y

efectiva, controlar continuamente el total cumplimiento de estos requerimientos llevando a cabo las medidas correctivas que resulten necesarias.

La red de agregados de valor es uno de los análisis que ayudará, junto con la descripción de empresa modelo, para analizar las pymes planteadas más adelante.

Red de agregados de valor:

- ◆ La responsabilidad empresaria es agregar valor en los productos y servicios para el cliente.
- ◆ Aumentar también el valor para los trabajadores, proveedores y propietarios.
- ◆ Trasladar valores y previsión a la sociedad.

Empresa modelo:

- ◆ Produce resultados que satisfacen a clientes, accionistas, empleados y sociedad contextual.
- ◆ Posee un sistema de gestión que asegura la continuidad de estos resultados en el tiempo.
- ◆ Con empresarios con vocación y firme compromiso de mejora continua.

En base a las teorías de la calidad, se definen puntos claves de análisis, tales como clientes, personal y propietarios, elementos que hacen a la cadena de valor de la empresa, y constituyen un sistema de gestión; puntos que luego se describen en cada una de las empresas estudiadas, acercando a cada organización al concepto de empresa modelo, asegurando su continuidad, productividad y mejora continua.

5.1- Clientes

Lograr la plena "**satisfacción del cliente**" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuál es su mercado meta, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la *satisfacción del cliente*, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las

expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada *satisfacción del cliente*.

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ◆ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- ◆ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- ◆ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes, mercado meta, es fundamental para alcanzar su satisfacción.

5.2- Personal

Sintetizando a Gunnar Zapata (2001), el ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

Son muchos los autores que afirman contundentemente que el recurso más importante en la empresa es el recurso humano, pero a través de un razonamiento lógico se puede concluir que el factor humano trasciende de su condición de recurso para consolidarse como lo más importante en una empresa, a la par del producto o servicio que produce ésta.

El estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, principalmente la mano de obra, tiene su influencia en el producto/servicio terminado. Si el empleado no está satisfecho con las condiciones de trabajo, de esta insatisfacción se origina un producto/servicio defectuoso. En cambio si el empleado está contento con su fuente de trabajo, hace propia la visión, misión y los objetivos de la empresa, comprometiéndose con el éxito de ésta. Este razonamiento se amplía al nivel estratégico y al mando medio de la organización porque el

comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal.

Sintetizando a Debordes Pascal (1998), son varias las actividades orientadas al desarrollo del personal que se pueden llevar a cabo en las organizaciones. La más habitual es la formación, sin embargo hay otro tipo de actividad que es clave y que es preciso diferenciar: el coaching. Este término significa en inglés formar o aconsejar. Puede resultar difícil diferenciar este término de otros como el del mentoring, el training, e incluso el de counselling. Todos estos términos designan también actividades relacionadas con el desarrollo del personal y que, si bien comparten en parte el mismo objetivo y las mismas capacidades, son distintas según los aspectos que consideremos. La participación activa en el desarrollo de los empleados es una función del responsable de un equipo.

El personal es el principal factor de la calidad, es fuente de innovación, se requiere trabajo en equipo, la participación y vinculación del personal es clave y ayuda a la comunicación. La selección, el desarrollo y la evaluación de todo el personal, es tan importante así como la capacitación y el entrenamiento continuo.

5.3- Propietarios

Parafraseando a Gonzalo Gómez Betancourt (2011), tanto las pymes como las empresas familiares presentan diferentes tipos de propietarios, desde aquel fundador emprendedor totalmente activo hasta aquel propietario que no le interesa el negocio, vive fuera del país y sólo espera sus dividendos. Entender los diferentes tipos de propietarios, es el primer paso para entender sus roles y responsabilidades.

Por ejemplo, se ven aquellos propietarios ejecutivos que trabajan día a día en el negocio, los propietarios de gobierno que participan en los órganos de gobierno de la empresa familiar; están los propietarios activos que son aquellos propietarios que no trabajan en el negocio pero están enterados de la estrategia del negocio, de las decisiones relevantes que se toman y están comprometidos con las responsabilidades que les exige su rol de propietarios; los propietarios inversionistas quienes están enfocados en el desempeño financiero del negocio y están atentos a la compra y venta de sus acciones; y también se ven los propietarios pasivos quienes demuestran poco o ningún interés por el desempeño del negocio, por su estrategia y por sus inversiones.

La mayoría de las empresas pymes o familiares son fundadas por un propietario ejecutivo que controla la propiedad, pero el crecimiento del negocio, el crecimiento familiar y la

sucesión patrimonial, van dando lugar a nuevos tipos de propietarios y a menudo se modifica el porcentaje accionario inicial.

Gran parte de las empresas más exitosas y longevas del mundo, aseguran que la mayoría de sus propietarios actúan como propietarios activos, no sólo inversionistas, de gobierno o pasivos; lo cual conlleva una gran ventaja para estas empresas, ya que la propiedad se conserva activa a través del tiempo, generando valor a través de los años y de las generaciones. Lo ideal sería que todos los propietarios de empresas fuesen propietarios activos de modo que generen valor agregado tanto para su empresa como para la comunidad.

5.4- Mejora Continua

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes, siendo realmente productivos como empresa y para la comunidad donde operan.

CAPITULO II

APLICACIÓN A CASOS CONCRETOS

En todo el apartado anterior se describe lo que es una pyme en la actualidad, sumergiéndose en el origen de las pymes, su sostenimiento a lo largo de los periodos de crisis y recuperación de nuestro país, concluyendo en un concepto más preciso de las pymes y su posición actual, de modo de poder desarrollar el argumento para la hipótesis planteada al inicio de este trabajo.

Los intentos de las empresas a gran escala por capturar nuevas necesidades específicas de los mercados se ven limitadas por la naturaleza organizacional de la empresa, que tiende a centrarse en una demanda más amplia y más estandarizada.

Las pymes siguen una trayectoria de crecimiento particular, no lineal, que les exige combinar y equilibrar las competencias y capacidades disponibles, especialmente del dueño y de su equipo de gestión más cercano, con las oportunidades productivas y comerciales que ofrece el mercado. Hoy resulta menos exagerado decir que el ritmo y el alcance del cambio que está ocurriendo actualmente en las organizaciones y el trabajo que ellas desarrollan no tienen precedentes históricos. Se trata de un cambio permanente, acelerado e independiente, que requiere que las organizaciones se adapten para sobrevivir y desarrollen su capacidad de aprendizaje continuo. Estas deben ser capaces de cuestionar su pasado, innovar, tener una gran sensibilidad para inducir aspectos sobre las tendencias del entorno, estilo de vida, tecnología, hábitos de actuación y una cierta voluntad de especular y moverse en campos desconocidos y por tanto con un amplio margen de incertidumbre y ambigüedad, ya que de cualquier manera tienen que adaptarse al ciclo de vida inherente a su propio desenvolvimiento.

A continuación y por medio del citado de tres pymes locales de Mendoza, cada una perteneciente a distintos rubros, se intenta comprobar en la realidad el concepto de pymes expresado anteriormente en forma teórica, verificando como a través de los años y con algunas mejoras y adaptaciones a los cambios, las pymes constituyen un factor influyente y relevante, como usando factores del mercado y combinándolos de cierta forma, bajo una estructura determinada pero simple, cumplen sus objetivos, y a su vez, generan un aporte para la comunidad, ya sea por los puestos de empleos que crean y por la satisfacción de necesidades específicas a las cuales se dirigen.

1- COMER SANO



Comer Sano es una empresa pequeña, dedicada a la elaboración y comercialización de viandas, principalmente para empresas. Inició sus actividades en el año 2006, creada por una nutricionista que aprovechó este nicho de mercado, y estableció como característica principal la calidad de sus productos y la atención personalizada a sus clientes. Todos los menús están desarrollados y evaluados por ella, apuntando a una comida nutritiva, balanceada y sana, dado que sus principales clientes son organizaciones que realizan horario corrido, y necesitan que sus empleados tengan una buena alimentación para obtener un mayor rendimiento.

Comer Sano es una empresa que en una primera etapa se caracterizó principalmente por ser unipersonal, siendo dirigida por su única dueña, quien se especializa en Nutrición. A partir de esta característica desde un principio marcó un rumbo claramente definido en su liderazgo aplicado.

VISIÓN:

Ser una empresa líder en el sector, que sea aquella que los clientes busquen por su calidad y por el conocimiento de sus productos y servicios, generando valor, operando dentro de un marco de responsabilidad de manera que podamos contribuir a la satisfacción máxima de las necesidades de nuestros clientes.

MISIÓN:

Llegar al cliente con un producto de alta calidad y servicio, con atención personalizada, que se otorgue en el momento adecuado, con el precio y en el lugar correcto, garantizando la total satisfacción del cliente, buscando ser reconocido por nuestros valores de negocios y el compromiso con nuestros clientes.

1.1- Mercado Meta

Actualmente su mercado meta se concentra en el sector industrial del Departamento de Lujan de Cuyo. En sus inicios la dueña se planteó la elaboración de viandas con un aporte nutricional, las mismas podían ser destinadas a pacientes en tratamientos nutricionales, a personas que estuvieran en su lugar de trabajo a la hora de las comidas o para todas aquellas personas que no disponen del tiempo necesario para cocinar y prefieren comidas sanas,

caseras y con nutrientes correctamente balanceados. Al poco de tiempo de sus inicios identifiqué el nicho de mercado del sector industrial, el cual no estaba siendo correctamente satisfecho y no disponía de muchas variables para el suministro de las viandas, fue entonces cuando concentro su mercado solo en este rubro, descartando sus futuros posibles clientes formulados al inicio del negocio; esto se debió a que es un sector muy importante, con muchas empresas y trabajadores, al cual le correspondía una atención personalizada, eficaz y eficiente por ello enfocó su mercado meta exclusivamente en este sector o lugares semejantes y aledaños.

1.2- Área personal

Claramente se puede identificar que Comer Sano es una pyme, que como más del 70% de las pymes actuales, es de origen familiar. Si bien comenzó siendo unipersonal, esta persona encargada y dueña de la empresa, experta en el rubro alimenticio, debió contratar personal para el sector cocina, de esta forma ella planificaba el plan alimenticio, y otra persona cocinaba. Como es de imaginar al inicio el número de viandas diario era bajo, con el paso de los años y su buen labor, la empresa fue creciendo y el número de clientes se incrementó, el pedido diario de viandas subió rápidamente y la dueña si vio ante la necesidad de incorporar más personal, desde encargado de cocina, ayudantes, personal de limpieza y más repartidores, como una pyme, el negocio creció por intuición, con importante escases de conocimiento en el aspecto administrativo y financiero.

En una etapa posterior cuando se afianzó este micro emprendimiento inicial y tomó un formato de un proyecto más ambicioso y una empresa con grandes oportunidades, se formó un Equipo de Dirección con su marido quien tiene conocimientos en Administración y pudo aportar otra perspectiva más económica y profesional. De esta forma la empresa superó en cierta medida su crisis de gerenciamiento, mediante la profesionalización, sin perder el origen familiar se incorporó una persona a cargo de la planificación, administración y gerencia del negocio.

Si bien la incorporación de su marido fue un gran aporte para mejorar algunas de sus falencias, y les permite seguir en el mercado superando de cierta forma la crisis de gerenciamiento, este aspecto tiene aún varios falencias las cuales se pueden ir mejorando a los largo de los años siguientes.

1.3- Aspecto edilicio

En lo que respecta a infraestructura, comenzaron en la parte posterior de un inmueble de su propiedad, para los inicios, este lugar era acorde, apropiado y cómodo, con el paso del tiempo, se vio la necesidad de un lugar más grande, más amplio, más cocinas, más heladeras,

actualmente se mudaron a un salón preparado y acondicionado para tal actividad. Dentro de sus instalaciones incluye depósito, cocina y una oficina administrativa, en donde se registran pedidos, se controla el stock de mercadería, se contacta a proveedores y se efectivizan los pagos, tanto a proveedores como a empleados; a su vez se incrementó el número de la flota de autos destinados a las compras y el reparto de las viandas.

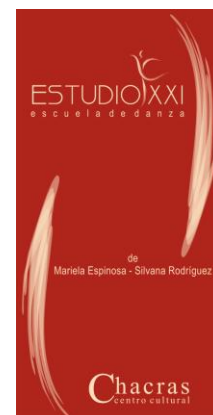
1.4- Ciclo de vida

Entendiendo que el ciclo de vida de las empresas está formado por las etapas de búsqueda del negocio, iniciación, organización, crecimiento, madurez, declinación y recreación, determinamos que Comer Sano se encuentra en la etapa de Iniciación, la cual se caracteriza por la creatividad y el empuje del empresario, las ventas y el tamaño de la organización inician su etapa de crecimiento y todo el eje de la empresa está centrado alrededor de sus productos y de sus mercados. Es importante mencionar que cada etapa del ciclo de vida es caracterizada por una crisis, en este caso se asocia a la etapa de Iniciación la crisis de gerencia, anteriormente nombrado, la cual establece la necesidad de un cambio de gerencia pasando a una profesional, debido a la complejidad a la que ha llegado la empresa, y a su vez, es lo que les permitirá que esta continúe avanzando y no se estanque en esta etapa.

El equipo de dirección demuestra con su ejemplo cotidiano, su compromiso con la visión, la misión, los principios y los objetivos. En una organización de este tipo se da de forma más natural esta situación ya que posee varios miembros de la familia trabajando internamente en distintos cargos, influyendo en gran medida para la aplicación de estas nociones de manera continua, otorgándole a la compañía bases sólidas y sustentables en el tiempo.

2- ESTUDIO XXI DESCRIPCION

ESTUDIO XXI, escuela de danzas, funciona como tal desde el año 1997. Creada por dos colegas en el rubro, sin ningún tipo de vinculación familiar pero sí afinidad y experiencia en el campo de la danza clásica. La idea original fue la creación de una escuela de danza clásica, aspecto del arte poco desarrollado en la provincia, y en su menor medida en el departamento en el cual se implementó, Luján de Cuyo, Chacras de Coria.



VISIÓN

Ser una institución educativa líder con un alto reconocimiento en la provincia de Mendoza en el campo de la formación integral de artistas profesionales, docentes e investigadores en el área de la danza clásica comprometidos con el desarrollo de la cultura.

MISIÓN

Ser una escuela de danzas de nivel superior que forma profesionales integrales, capacita y especializa en sus diferentes niveles, intérpretes y docentes en danza clásica, en beneficio del arte y de la cultura.

2.1- Mercado Meta

El mercado meta actual de Estudio XXI está comprendido por niñas desde los 4 o 5 años de edad en adelante de las zonas de Chacras de Coria, ciudad de Lujan de Cuyo y lugares aledaños. Originariamente se establecieron en la zona por una cuestión de vivienda personal, ambas dueñas se mudaron a este departamento y fue entonces cuando visualizaron la escases de estudios de danzas, más precisamente del rubro de la danza clásica, aspecto casi nulamente desarrollado, sumado a esta situación los conocimientos y experiencia con la que contaban ambas profesionales, se instaló Estudio XXI, escuela de danza clásica.

El mercado meta al cual se dirigen se fue ampliando con el tiempo al detectar nuevas necesidades y cambios en las preferencias de las alumnas, sumando otras danzas, actividades de gimnasia, arte y espacio musical.

2.2- Área personal

En lo que respecta al personal, no había personal a cargo, solo las dos dueñas estaban a cargo del dictado de las clases, con el paso de los años la demanda fue creciendo, el público fue cambiando en cuanto a diversidad de edades, gustos y preferencias. Las dueñas ante esta situación sin ningún tipo de conocimiento administrativo, de gestión o de negocios, lograron identificar la necesidad de adaptarse a estos cambios para poder sobrevivir.

A los pocos años se fueron incorporando otras actividades tales como gimnasia, yoga, danza jazz; con este incremento se sumó más personal, estas nuevas actividades ya estaban fuera del campo de las dueñas, por lo que tuvieron que incorporar profesoras para el dictado de estas clases.

Actualmente está catalogado como el estudio de danzas más reconocido y con más trayectoria en la zona, ampliaron su oferta, formando el Centro Cultural de Chacras de Coria. Funciona como fue su idea original, escuela de danza clásica desde los 6 años de edad, cuenta

con salas para niños de 3, 4 y 5 años, para que realicen sus años de expresión corporal, previo a la incorporación a la escuela, cuenta con 6 grupos de danza jazz, desde los 6 años, danza contemporánea y flamenco, destinado a niños y adultos. El rubro de gimnasia está compuesto por clases de yoga, pilates, gimnasia aeróbica y fitness; a su vez cuenta con su espacio de arte, a cargo de profesores y egresados de la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Nacional de Cuyo; y los días viernes abrió sus puertas a un atelier de música de la Capital de Mendoza “Ars Nova”, para que realizaran la apertura de una sucursal, contando con el dictado clases de canto, guitarra y piano, en clases grupales y personalizadas.

2.3- Aspecto edilicio

En sus inicios se comenzó a dictar clases en un salón, acondicionado para tal fin, de una antigua casa ubicada en Chacras de Coria, donde funciona actualmente. Así como el número de actividades, profesores y alumnos fue creciendo, esto llevo a mejoras en el aspecto edilicio, se sumaron nuevos salones y mejoras en el actual, desde pinturas, pisos apropiados para la danza, espejos, fachada, entre otros aspectos.

En cuanto a mejoras en la construcción, hoy en día disponen de 4 salones, totalmente adaptados para danza, pisos apropiados, equipados para el dictado de cualquiera de las clases, equipos de sonido, espejos, colchonetas o elementos de gimnasia, calefaccionados y con ventilación adecuada para la temporada estival, dos baños, dos cocinas, y un depósito.

2.4- Ciclo de vida

Unos años más tarde desde la apertura del estudio, ya contando con un crecimiento importante, Estudio XXI se encontraba claramente en su etapa de INICIACIÓN, la cual se caracteriza por la creatividad y el empuje del empresario, las ventas y el tamaño de la organización inician su etapa de crecimiento, en consecuencia poco después se enfrentaron a una de las principales crisis que sufre este tipo de empresas en su etapa de iniciación, *crisis de la gerencia*, si bien las dueñas, gerentes y directoras del instituto no se iban a cambiar, sí lograron identificar una necesidad muy importante, la de incorporar una persona a cargo de las tareas administrativas, incluido en ello, tareas de secretaria, aspecto que a este momento era manejados por una de las dueñas, pero se vio limitada a esta tarea no solo por carecer de conocimientos necesarios, sino también por escasas de tiempo, ya que gran parte de la tarde ella está abocada a otra tarea, la de dar clases.

Vinculado con la información analizada de las pymes, sin tener conocimientos de administración, las dueñas visualizaron la necesidad de profesionalización, ya sea por parte de ellas o mediante la incorporación de terceros al negocio.

En cuanto al área administrativa, actualmente está a cargo de dos personas, ambas realizan tareas de atención al público, manejo de cobros y pagos, administración del personal, temas antes directamente atendidos por las dueñas, este cambio permitió desvincularlas un poco con el contacto directo con los padres o con sus alumnos, para separar vínculos, teniendo en cuenta también que el escaso conocimiento, es solo de experiencia, y que en todos sus primeros años, como en la mayoría de las pymes crecieron gracias a la intuición de sus dueños y no por conocimientos apropiados.

3- LUJAN INMOBILIARIA

Lujan Inmobiliaria fue fundada como tal hace más de 15 años, se ha dedicado a la comercialización, venta, alquiler, compra, tasaciones y seguros de casas y terrenos, ubicados en todo Mendoza, predominando su actividad en zonas pertenecientes o aledañas al departamento de Lujan de Cuyo.



Su profundo conocimiento del rubro, creatividad y seriedad, la sitúan como un importante competidor dentro del mercado inmobiliario donde está ubicado.

VISIÓN

Que nuestros clientes se sientan plenamente acompañados y asesorados durante todo el proceso de compra de una propiedad, para mejorar su calidad de vida.

MISIÓN

Ser el principal referente para nuestros clientes en todo el proceso de compra de una propiedad, trabajando con gran dinamismo, empuje, creatividad y fuerte velocidad de respuesta frente a un mercado en constante cambio, generando así relaciones de largo plazo.

La inmobiliaria, es una PYMES de origen familiar, funciona bajo el nombre comercial de LUJAN INMOBILIARIA. Originariamente se compró el 50% del negocio a uno de los socios en el año 1998, debido a ciertos requisitos legales, uno de sus dueños debía estar inscripto, para poder ejercer la actividad inmobiliaria, es por ello, que Stella M. de Nonino fue matriculado para

tal fin. A tan solo un año de su adquisición se logró comprar el 50% restante, perteneciendo de este modo únicamente a esta familia.

No solo fue un requisito para su correcta habilitación, sino que también identificaron la necesidad de profesionalización y perfeccionamiento, bajo los conocimientos que adquiriría la persona que obtuviese el título de corredor inmobiliario.

3.1- Mercado Meta

En el momento en el cual se compró la primer parte del negocio, no tenían un mercado meta claramente definido. Como muchas de las pymes actuales, el negocio se inició con una intención de generar otra fuente de ingresos para la familia, sin ningun conocimiento del rubro. Éste fue uno de los motivos por los cuales la persona que se iba a encargar de la administración, Stella, realizó sus estudios de corredor inmobiliario.

Como la inmobiliaria ya funcionaba hace un par de años atrás, durante ese tiempo, ya se había logrado posicionarse en el mercado y contaba con una cartera de clientes importantes. La idea una vez adquirido el 50% del negocio fue mantener la perspectiva con la que se manejaban hasta el momento. Se dirigían y lo siguen haciendo a una clase media de la población, dentro de esta, algunas familias con más posibilidades otras con menos, pero gente en constante crecimiento y con perspectiva de progresar al igual que la inmobiliaria. Esta idea de mercado meta es la que rige todavía en la actualidad, sin negar que existe una mirada siempre hacia otros segmentos como la clase media alta, con la posibilidad de incrementar la cartera de clientes; por supuesto manteniendo y sin descuidar los clientes actuales.

3.2- Área personal

Dado el rubro y las características del negocio, en lo respecta al personal, no es una necesidad primordial la de incorporar mucha gente al negocio, sin embargo al comienzo estaba a cargo de sus dos dueños (esposos) y a los pocos años y hasta la actualidad, se incorporó otra persona de medio día, la finalidad de sumar un empleado, fue asistir en las tareas de oficinas, ya que una parte del servicio que brindan es fuera de la inmobiliaria, acompañando y guiando al cliente en las visitas de las casas y terrenos disponibles, acordes a sus necesidades.

Actualmente y hace ya 4 años la empresa está a cargo de su segunda generación, Gustavo A. Nonino, agente inmobiliario (El agente inmobiliario es un especialista en compras y ventas inmobiliarias que te ahorrará el tiempo que usas para leer avisos clasificados. El agente cobra por su gestión, por eso debe quedar claro a quién representa. Siempre intentará tasar mayor precio y que los gastos de su gestión serán pagados por quien vende sobre el precio del

inmueble). Como se explicó más adelante en el apartado de “Fenómeno de las Sucesiones”, este aspecto es muy importante, porque la empresa se ve sumergida en un proceso de revitalización, la finalidad de este proceso es nutrir el nuevo ciclo de vida y desarrollar la organización de manera más profesional aún. Si bien esta persona trabaja en la inmobiliaria desde que se adquirió en el año 1998, hace cuatro aproximadamente que comparte la administración y dirección del negocio con Stella, persona que se ocupó desde un principio de esta área.

El encargado actual manifestó su pensamiento, resumiéndolo en, hasta hace poco, se consideraba a un buen agente inmobiliario alguien que tuviese amplios conocimientos de derecho inmobiliario; que supiese tramitar una hipoteca, sacar la financiación adelante y llevar a cabo una gestión de compraventa a buen puerto. Con el boom inmobiliario, un buen agente se limitaba a tramitar operaciones de venta y financiación y todo lo demás le venía rodado y ganaba mucho dinero desempeñando esa labor.

Hoy en día esto no es así. Para tener éxito ya no basta con ser bueno tramitando ventas. La gestión de una compraventa ha dejado de ser la actividad principal de una agencia inmobiliaria y se ha convertido en un proceso más para poder cobrar la comisión. El sector inmobiliario está evolucionando y para ganar dinero en este sector es imprescindible tener conocimientos de marketing.

Cuando se habla de marketing, se hace referencia a la imagen que tienen los clientes, tanto de la agencia como de las personas que trabajan en ella. De que vendes, como vendes, y como te expresas para poder vender los servicios y darte a conocer.

Esta persona actualmente es agente inmobiliario, pero ante la situación anteriormente descrita ve la necesidad de estudiar y profesionalizarse como Corredor Inmobiliario.

3.3- Aspecto edilicio

En sus inicios el negocio comenzó a funcionar en una oficina alquilada, el aspecto edilicio no fue obstáculo para su crecimiento, dado que no es un carácter fundamental y sumamente importante dado el estilo de negocio; a pesar de ello, con el transcurso del tiempo y el crecimiento de la empresa, se mudaron a un inmueble de su propiedad, donde crearon dos oficinas independientes, un hall de espera y un cocina, de modo tal de poder incrementar el valor agregado de su servicio, con una correcta y adecuada atención a los clientes.

3.4- Ciclo de vida

Este aspecto que se analiza de la agencia inmobiliaria es fundamental para llevar a la practica la teoría antes mencionado, como las Pymes se mantienen en el mercado, a diferencia de otras organizaciones, logrando identificar sus periodos de crisis y de necesaria adaptabilidad, identificando esto, se logra uno de los principales retos para las pymes, su sostenimiento y crecimiento a lo largo de los años, es sumamente importante reconocer que si bien la empresa en sus inicios puede crecer por intuición o buen manejo del negocio, con el tiempo es necesario su profesionalización, aspecto clave en las pymes, no solo como en este caso por una cuestión legal sino también para lograr la competitiva necesaria para operar en el mercado actual.

En este ejemplo citado dado que la empresa se encuentra en su etapa de iniciación, la adaptabilidad de la empresa necesaria para superar la crisis de gerenciamiento fue por medio de la profesionalización de sus propios dueños, ya sea de primera o segunda generación; también podría darse el caso de perfeccionar a la empresa por medio de la incorporación de expertos o profesionales en el rubro, siendo estos ajenos a la familia, aspecto que muchas veces no agrada, por eso las empresas se estacan en su posición, sin crecer o sin adaptarse a los mercados actuales tan exigentes y cambiantes.

CONCLUSIONES

Estableciendo puntos de análisis como el origen de las empresas, propietarios, personal, aspecto edilicio, etapa de ciclo de vida en la cual se encuentran, fuentes de financiamiento usadas, entre otros aspectos, se intenta lograr un concepto claro de las pymes y su relevancia en la actualidad.

Como de tres ejemplos, se puede determinar que las pymes principalmente se enfrentan a la necesidad de profesionalización, vinculado esto con la denominada crisis de gerencia, este tipo de empresas muchas veces superan esta etapa, sin saber que lo están haciendo o sin el conocimiento específico de necesidad de profesionalización, pero lo hacen por una necesidad de adaptación y para lograr sobrevivir en el mercado. Se demuestra también como van creciendo en aspectos de infraestructura, también como una forma de adaptación, muchas veces gracias a los créditos acordados para este tipo de organizaciones, no es el caso de las empresas tomadas como ejemplo, pero si el de la gran mayoría de empresas pymes. Se puede visualizar como el crecimiento de estas empresas son fuentes de empleo para el sector donde operan, dado que su crecimiento se visualiza en nuevos puestos de trabajo y mayor servicio para la comunidad.

También es importante destacar la vinculación de las pymes con las empresas familiares, como bien se mencionó en el marco teórico más del 70 % de las pymes actuales, tiene su origen en las familias, y hay aspectos de trabajo en común, dos de las pymes desarrolladas son de origen familiar, y es importante aplicar todo el proceso de perfeccionamiento y profesionalización antes mencionado, a su vez, lograr sucesiones exitosas, una cultura arraigada en valores organizacionales, tratando de desvincularla con la familia para que la organización crezca y evitar uno de los causas más importantes y más frecuentes de extinción de empresa familiares que son justamente las crisis familiares.

Basándonos nuevamente en el gráfico de autoría de la Fundación Pymet, se puede profundizar el análisis de estas empresas dentro del ciclo de vida de las pymes o proyectos de pymes. Las tres organizaciones analizadas, presentan algunas similitudes, en el área financiera, ninguna ha usado hasta el momento créditos otorgados para pymes, es decir, su financiamiento ha sido con recursos propios, sus ventas se han ido incrementando notoriamente con el paso de los años, acompañado esto con un aumento de rentabilidad, la que se puede traducir, en mayor cantidad de necesidades satisfechas y nuevos puestos de trabajo creados. Similitudes

en crecimiento edilicio, todas han adaptado su infraestructura al crecimiento del negocio, ya sea, al mudarse a instalaciones de su propiedad o por medio del alquiler de salones apropiados, tanto para el dictado de clases de danzas, como para la elaboración de viandas, con mejoras y acondicionamientos en forma permanente. En cuanto al área de personal, presentan la semejanza de haber incorporado más gente al negocio, esto le permitió, abarcar mayor mercado, satisfaciendo distintas necesidades dentro de cada rubro, delimitar funciones y responsabilidades de cada miembro y en algunos de los casos perfeccionarse o profesionalizarse en los sectores más deficientes o poco desarrollados. Destacando las tareas administrativas, comerciales y área de negocios, aspectos vagamente desarrollados, dado que en la mayoría de las organizaciones estudiadas, la empresa creció por intuición y buena adaptación a los cambios, no por conocimientos organizacionales necesarios, los cuales se incorporaron más tarde, al identificar fallas en esta área, y sobre todo cuando el negocio continuo creciendo en forma permanente.

Es importante mencionar que el análisis del ciclo de vida realizado anteriormente en cada empresa, se vincula con las etapas de *Búsqueda del negocio, Iniciación, Organización, Crecimiento, Madurez, Declinación y Recreación*, diferente al análisis que estamos realizando de estas empresa como pymes, mediante el grafico usado (Fundación PYMET), y la información antes mencionada sobre similitudes y diferencias; se concluye que de las etapas: *Pymes Embrionaria, Infantil, Adolescentes y Madura*, las empresas desarrolladas, se encuentran en un proceso de transición entre la etapa infantil y adolescentes, etapa a la que llegan entre el 20% y el 10% de todos los proyectos de pymes que salen al mercado. La etapa infantil se caracteriza por un gestión por crisis, rendimientos inconsistentes, alto compromiso, y sigue siendo aún muy personal, en transición con la etapa adolescente, dado que se caracteriza por contar con muchas personas de distintas capacidades, varias oportunidades abarcadas, se actúa por reacción, y no hay aún una importante planificación, ni organización, no podemos afirmar que ya se encuentran en esta etapa por completo, porque de la información suministrado por los dueños, no presentan todavía un aspecto fundamental que es la crisis por gestión, como se mencionó anteriormente, sus acciones corresponden sin duda a una gestión que actúa según las crisis y toman decisiones en base a ellas.

BIBLIOGRAFÍA

ABELL, D. (1994). Disponible en “El Mejoramiento Continuo”, José Ángel Maldonado.
www.eumed.net

Calderón, F. (2008). *Las políticas públicas en la encrucijada: políticas sociales y competitividad sistémica*. Disponible en www.eumed.net (Sempere Navarro, 2005)

Debordes, P. (1998). *Coaching de vendedores*. España, gestión 2000.

Diario Los Andes, www.losandes.com.ar

Fundación Observatorio PyME, www.observatoriopyme.org.ar

Fundación PYMET, pequeña y mediana empresa transformadora, www.fundacionpymet.org.ar

Gestio Polis, www.gestiopolis.com

Gómez Betancourt, G. (2011). *Pymes y empresas familiares: los propietarios activos*. Disponible en www.bancoldex.com [septiembre, 2011]

Gunnar Zapata (2001). *Desarrollo del personal: ventaja competitiva en toda empresa*. Disponible en www.gestiopolis.com [octubre, 2011]

H.F.C., Consultores de Gestión, www.infopymes.com

HARRINGTON, J. (1993). Disponible en “El Mejoramiento Continuo”, José Ángel Maldonado.
www.eumed.net

HARRINGTON, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, editorial Mc. Graw Hill Interamericana, México.

HARRINGTON, H. James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, Colombia.

Instituto de Desarrollo Comercial, www.fundacionidc.org.ar

Machado, T. Lemes, A. (s/f). *Las pymes y su espacio en la economía latinoamericana*. Disponible en www.eunet.net

Marque (2004). Disponible en “Servicios de consultoría: una barrera a vencer para la pymes mendocinas”, 22 de septiembre de 2004, www.losandes.com.ar

Milocco, G. (2006). *El rol de las pymes en la recuperación de la recesión económica. Una mirada argentina*. Disponible en www.gestiopolis.com [octubre, 2011]

Poli, Federico (2004). “XIII Congreso sobre pymes”, Buenos Aires.

Portal de la Dirección Promoción PyME, www.pyme.mendoza.gov.ar

Portal PyMES Mendoza, www.portalpymes.mendoza.gov.ar

Ríos Reyes, A. (1999). *Cultura Organizacional*. Disponible en www.geocities.com

Rubinsztein, J. (s/f). *La sucesión en las empresas familiares*. Disponible en www.hfainstein.com.ar

Suarzman, Gustavo (2004). “XIII Congreso sobre pymes”, Buenos Aires.

SULLIVAN, L. (1994). Disponible en “El Mejoramiento Continuo”, José Ángel Maldonado. www.eumed.net

Tamayo (1997). *Políticas públicas*. Disponible en “Ciclo de las Políticas Publicas”, Lic. Miró Julieta, www.fts.uner.edu.ar [diciembre, 2011]

Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, cátedra Gestión de la Calidad, material de estudio, año 2009.

Yrigoyen, Horacio. Disponible en INDEC, estimador mensual de actividad económica.

www.pymes.org.ar [agosto, 2011]

ANEXOS

1.- Fundaciones e instituciones que ayudan a las PYMES.

Actualmente existen diversas fundaciones e instituciones, dependientes o no del gobierno nacional o provincial, cuya única finalidad es contribuir al desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las PYMES nacionales y provinciales.

Si bien un aspecto fundamental de las PYMES como es el financiamiento ya ha sido ampliamente mejorado con la posibilidad de acceso a financiamientos a bajas tasas de interés, estas instituciones y fundaciones brindan un servicio mayor, de asesoramiento en lo comercial, comprendiendo mercados, clientes y adaptación de sus productos, en sí, es una guía para su permanencia en el mercado.

Estas instituciones que se lanzaron al mercado hace ya un par de años atrás, visualizaron desde ese momento que las PYMES eran, son y serán el motor de la economía, el medio para la reducción de las elevadas tasas de desempleo, sobre todo esto se vio demostrado luego de largos periodos de crisis que sufrió nuestro país.

A continuación mencionamos algunas de estas instituciones, describiendo su visión y misión como organización.

1.1- Instituto de Desarrollo Comercial

El *Instituto de Desarrollo Comercial* (IDC) es una fundación creada por iniciativa del Gobierno de la Provincia de Mendoza, apoyada por instituciones académicas, agrupaciones y cámaras empresariales, con la intención de brindar un marco institucional para la participación de los distintos sectores (públicos y privados) vinculados con la actividad comercial.



El IDC aborda el análisis territorial de la actividad comercial desde perspectivas económicas, sociales y urbanísticas en el territorio de forma integrada

MISIÓN

Apoyar, incentivar y estimular la competitividad y la eficiencia del tejido comercial de la Provincia de Mendoza, mediante una intervención social y territorialmente diferenciada.

VISIÓN

Liderar el posicionamiento de Mendoza como destino de compras, aportando herramientas con el fin de mejorar la oferta de productos especializados, acompañando el crecimiento y desarrollo de los comercio de la provincia.

Comercio en Acción

Impulsar la actividad comercial toma valor real y tangible, cuando las ideas y proyectos se ponen en movimiento, se concreta el mundo de lo posible, ya que con asistencia técnica y apoyo financiero se ponen de pie las iniciativas comerciales de los mendocinos.

El Instituto de Desarrollo Comercial brinda el espacio de encuentro entre esas ideas y las necesidades propias de los comerciantes y empresarios y las potencias dando lugar, a través de sus programas y propuestas, a un aumento de la competitividad de la oferta comercial en el territorio de la Provincia de Mendoza.

El Instituto, es el único organismo en la actualidad que configura un escenario para el comerciante mendocino interdisciplinario entre lo público y lo privado, para ofrecer soluciones eficaces y acordes a las exigencias del sector.

1.2- Portal Pymes Mendoza

El Portal Pymes de Mendoza es un sitio instrumentado a través del Subprograma de Mejora en las Condiciones de Acceso al Financiamiento, dependiente del Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación de la Provincia.



La información publicada en el sitio ha sido elaborada en base a información proveniente de Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales, siendo éstas tanto de ámbito provincial, nacional como internacional

VISIÓN

La Visión del Portal Pymes, es que todas las PyMEs mendocinas posean sistemas de gestión eficientes, modernos, profesionales y adecuados a su sector, y que se encuentren informadas sobre los distintos servicios y posibilidades que el gobierno de Mendoza les ofrece.

MISIÓN

La misión del Portal Pymes, es brindar a las PyMEs mendocinas una herramienta de gestión, completa y actualizada, mediante la oferta de servicios de información, guías sectoriales, guías de mejores prácticas de gestión, guías de trámites, e información completa de los distintos de servicios brindados por Instituciones del Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación, para lograr que éstas desarrollen capacidad técnica de gestión y logren desenvolverse eficientemente en un entorno altamente competitivo.

Dentro del Portal Pymes se puede acceder a información completa y actualizada a través de:

- ◆ Guías de Mejores Prácticas para PyMEs en temas cómo Administración, Administración de la Producción, Comercio Exterior, Contabilidad y Costos, Emprender- Nuevas Empresas, Finanzas, Marketing, Recursos Humanos y otros Temas Varios.
- ◆ Guías Sectoriales de Agricultura, Comercio, Ganadería, Industria, Servicios, Turismo y Vitivinicultura.
- ◆ Guías de Trámites.
- ◆ Herramientas Interactivas:
 - ¿Cómo armar un Plan de Negocios?
 - Listado de Empresas de Mendoza.
 - Servicio de Formulación de Proyectos.
 - Garantías para PyMEs a través de Cuyo Aval SGR
- ◆ Cursos de Capacitación, Agenda de Eventos y Seminarios para empresas.
- ◆ Noticias actualizadas de la realidad económica y financiera.
- ◆ Relevamiento sobre:
 - Posibilidades de Financiamiento para PyMEs.
 - Programas de Capacitación Empresaria
 - Programas de Asociatividad.
 - Legislación Empresaria

1.3- Fundación Pymet



“Ha llegado un nuevo milenio. Los mercados son altamente competitivos. El aprendizaje y la integración son los únicos factores diferenciales. Tenemos un nuevo desafío, ha llegado la hora de la transformación”.

Origen de Fundación PYMET:

En 1997 Empresarios y Profesionales de nuestro medio convergen buscando que las Pymes de Mendoza sean competitivas y tratando que los efectos de la recesión no los afecte. Se constituye con la participación de 50 empresas mendocinas y hoy participan de ella 500 firmas de todos los sectores: comercio, servicio, agrícolas, manufactureras, químicas, transportistas, financieras, mineras, ganaderas, salud, etc.

PYMET significa Pequeña y Mediana Empresa Transformada. Lo que se pretende es apoyar a los sectores emergentes y más dinámicos de la economía que son las Pymes. La Fundación PYMET quiere cambiar la forma de liderar las empresas y crear desde Mendoza un polo de desarrollo de Empresarios exitosos con visión futura permitiendo de esta manera lograr mayor competitividad de sus empresas y mayor permanencia de las mismas en el tiempo.

VISIÓN

- Que se promueva el desarrollo empresarial.
- Que se trabaje en armonía.
- Que tenga visión de futuro. Que provoque la integración.
- Que haya cooperación.
- Que haya innovación.
- Que los empresarios interactúen, que crezcan.
- Queremos que todas las PYMEs formen parte de este equipo.
- Queremos un futuro mejor, y sabemos que a éste se llega en equipo

MISIÓN

- Colaborar en el aumento de la capacidad competitiva de las empresas promoviendo la instalación de herramientas y procesos gerenciales en sus organizaciones; movilizándolo a los dirigentes empresarios para liderar exitosamente sus empresas.
- Asistir al desarrollo de las habilidades, destrezas y estrategias que los empresarios necesitan para mantener una ventaja competitiva en el mundo de los negocios.
- Acompañar el crecimiento y desarrollo de las PYMEs que ven a la transformación como eje estratégico del posicionamiento sostenible.
- Insertar a los profesionales en la actividad empresarial, adaptando rápidamente sus conocimientos a la realidad económica de las Empresas a través de residencias o prácticas profesionales”.

ACCIÓN

Los servicios que la fundación ofrece se pueden agrupar en tres grandes actividades, CAPACITACIÓN, CONSULTORÍA y CONGRESOS. El trabajo actual se desarrolla en base a las PYMES, su crecimiento, mejoramiento y continuidad en el mercado. A su vez, las fundaciones e instituciones ayudan a su permanencia, en este aspecto se destaca la labor de la fundación PYMET en cuanto a sus servicios de consultoría a este tipo de empresas, el cual se amplía a continuación

Consultoría

Promover el desarrollo de la gestión empresarial, que es asistir a las empresas para aumentar su capacidad competitiva, presentan este instrumento gerencial: “DIAGNÓSTICO EMPRESARIO”. El Diagnóstico es un producto del porfolio de servicios que brinda Fundación Pymet para movilizar a los dirigentes empresarios a liderar exitosamente sus empresas.

◆ Características

El Diagnóstico Empresario es una de los instrumentos más beneficiosos de la gestión empresarial que cuenta con las siguientes características:

- Metodología
- Información directa y rápida
- Estructural
- Integral
- Atemporal
- De Análisis Científico

◆ Procedimiento de la auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión está basada en seis ejes estratégicos, que corresponden a la Matriz Estratégica de la Fundación Pymet, realizando una revisión crítica de la organización:

- Enfoque Comercial
- Enfoque de Gestión
- Enfoque Financiero Económico

- Enfoque de Recursos Humanos
- Enfoque Tecnológico
- Enfoque Estratégico
- ◆ Beneficios de este instrumento para la organización

La “Auditoría de Gestión” brinda los siguientes beneficios:

- Explicita las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa
- Brinda información organizada sistemáticamente
- Determina Acciones a realizar
- Induce a un trabajo en equipo integral
- Promueve un trabajo interdisciplinario

1.4- Fundación Observatorio Pyme



La Fundación Observatorio PyME es una entidad sin fines de lucro, cuya misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo.

Su principal desafío para los próximos años consiste en convertir los datos generados en acción. A quince años de su formación, el Observatorio PyME continúa generando información para optimizar el impacto de los instrumentos de política pública, mejorar la oferta de financiamiento del sistema bancario, lograr que las grandes empresas desarrollen mejores programas orientados a PyME y que las pequeñas y medianas tomen sus decisiones con mayor información.

La Fundación fue fundada por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina, y continúa la labor iniciada por el Ing. Roberto Rocca, quien en 1996 creó el Observatorio Permanente de las PyMIs argentinas, y del cual fue presidente honorario,

hasta su fallecimiento en 2003. Su vocación por las PyME y la voluntad de proyectar y construir una industria nacional se ven reflejadas en una nota del Dr. Vicente N. Donato publicada en el Boletín Techint.

Actualmente, la presidencia honoraria de la Fundación está a cargo del Ing. Paolo Rocca. Sin ambos, esta institución no sería posible.

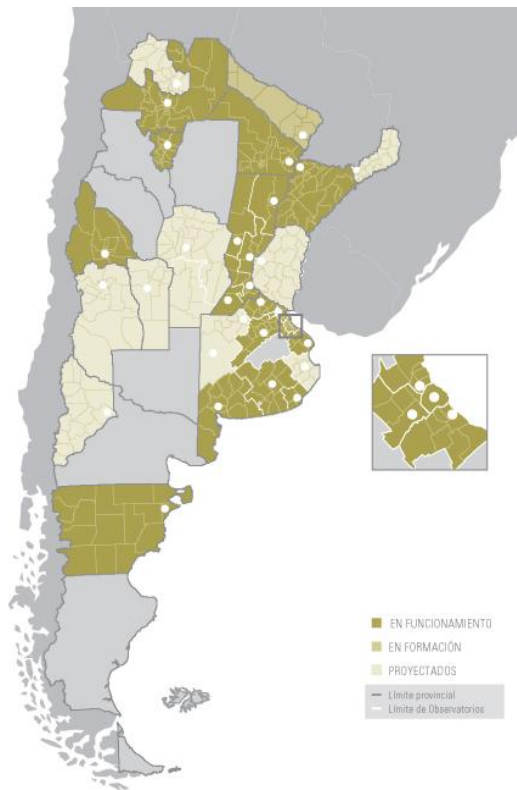
El plan de trabajo inicial consistía en la producción de datos primarios sobre las empresas, mediante encuestas estructurales y encuestas coyunturales, la realización de un mapa territorial sectorial de las PyME industriales y el estudio de las mejores experiencias internacionales sobre políticas públicas dirigidas a apoyar a las empresas. Los resultados de las primeras investigaciones se presentaron a fines de 1997 durante la Conferencia Industrial de la UIA, realizada en Bariloche.

A fines de 2004 la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina constituyeron formalmente la Fundación Observatorio PyME.

Observatorios PyME regionales:

Los Observatorios PyME Regionales constituyen un instrumento operativo para monitorear de manera permanente la demografía industrial y empresaria de las PyME de las distintas regiones de Argentina. Los OPR son impulsados por la Fundación Observatorio PyME y se constituyen a partir de pactos territoriales entre universidades, líderes empresarios y gobiernos provinciales y/o municipales.

La Università di Bologna es responsable de la dirección científica del proyecto y aplica una metodología uniforme que permite crear un mecanismo continuo de análisis comparativo del papel de las PyME en cada región.



Observatorios PyME sectoriales:

La Fundación Observatorio PyME, en el cumplimiento de su misión, impulsa la conformación de Observatorios PyME Sectoriales (OPS). Los OPS constituyen un instrumento operativo para monitorear de manera permanente la situación de las pequeñas y medianas empresas dentro de un sector determinado.

Los OPS se constituyen a partir de acuerdos la Fundación Observatorio PyME, la Università di Bologna y las cámaras y los actores sectoriales, quienes trabajan juntos en la definición del relevamiento de información (muestra, cuestionario y aspectos técnicos). La información que se produce en el marco de un OPS tiene tres características distintivas:

- Comparabilidad temporal y regional de los datos monitoreados.
- Continuidad de los relevamientos de datos.
- Participación directa de los empresarios en los relevamientos y en los análisis de los resultados obtenidos.

Aplicaciones de los Observatorios PyME Sectoriales

- Evaluación general de competitividad sectorial y base para propuestas de acción estratégica por parte de sus principales actores.
- Base para modelos de scoring crediticio para asignación de financiamiento.
- Benchmarking de empresas con promedios sectoriales del índice para la implementación de procesos de mejora continua.
- Medición de impacto de programas nacionales y locales de mejora de la competitividad sectorial.
- Directorios de PyME más competitivas por sector de actividad.

1.5- Camara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa

La CAPYME tiene la particularidad de ser una entidad empresaria que nuclea a sus miembros por tamaño y no por rama de actividad. Los miembros de la CAPYME son en su totalidad microempresas u organizaciones pequeñas o medianas, pero pertenecen a los más variados rubros industriales, comerciales, agropecuarios y de servicios. A partir de esta característica, la CAPYME tiene por finalidad bregar por los intereses del sector, independientemente de la rama de actividad a que pertenecen sus empresas asociadas.

Principales objetivos de la Cámara:

- ◆ Gestionar el dictado de leyes impositivas y previsionales específicas y simplificadas a fin de facilitar a las empresas del sector su integración a la economía formal.
- ◆ Fomentar el mejoramiento de los servicios de información comercial, técnica y operativa a cargo de organismos nacionales o extranjeros. Contribuir a la modernización de las pequeñas y medianas empresas incorporando tecnología para lograr reducción de costos, mejoramiento de la calidad y economías de escala que les permitan intervenir dinámicamente en el proceso de internacionalización de la producción.
- ◆ Coordinar la planificación entre las pequeñas y medianas empresas productoras de partes, componentes y bienes finales, para conformar una oferta global hacia el exterior del país.

- ◆ Buscar las soluciones a las dificultades que se presenten en el suministro interno o externo de insumos o materias primas o servicios.
- ◆ Capacitar al personal de dirección, de administración, de producción y a los titulares de las empresas.
- ◆ Defender, conjunta o individualmente, los derechos e intereses profesionales de las empresas asociadas.
- ◆ Asumir la representación gremial de las empresas asociadas ante los poderes públicos y entidades privadas, nacionales o extranjeras, en todo cuanto tenga relación con la regulación específica de su actividad.

1.6- PROMOCION PYME. (Subsecretaria de Promoción Industrial, Tecnológica y de Servicios. Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación. Gobierno de Mendoza)

VISIÓN

Ser la institución que promueve integralmente desde el Estado el crecimiento y desarrollo de la PyME provincial fomentando la innovación, la calidad y el asociativismo.

MISIÓN

Promover el crecimiento y la equidad mediante el apoyo a la pequeña y mediana empresa provincial, a través del desarrollo y fortalecimiento de oportunidades en el mercado interno y la articulación con entes públicos, privados y mixtos.

Objetivos Estratégicos:

- Lograr el posicionamiento institucional de la Dirección PYME, mediante la articulación con entes públicos, privados y académicos.
- Desarrollar oportunidades comerciales y de inversión en el mercado interno y externo, para fomentar el crecimiento de pequeños y medianos empresarios.
- Acompañar actuales y nuevos emprendimientos a través del estímulo a la calidad, la innovación, y el asociativismo, propendiendo a la transformación organizacional y generación de empleo genuino.

- Realizar diagnósticos territoriales-sectoriales de los principales problemas de las empresas y establecimientos de la Provincia con la finalidad de generar instrumentos públicos que aseguren la sustentabilidad de las pymes

◆ CONSEJO ASESOR PYME

Objetivo General:

En el comienzo de la Gestión consideramos muy importante el poder generar un espacio de vinculación permanente de los Departamentos de Desarrollo Económicos de los Municipios de la Provincia con el Ministerio de la Producción y el Gobierno Provincial y el desarrollo de programas de interés provincial a través de la Dirección PYME, a fin de palear los distintos problemas que tienen nuestros empresarios y estar a través de los municipios en contacto permanente. Para ello se determinaron los siguientes objetivos específicos.

Objetivos específicos:

- 1) Analizar problemas comunes de cada Departamento con la finalidad de detectar acciones que se transformen en programas de desarrollo.
- 2) Detectar normas que impidan el nacimiento y crecimiento de las pequeñas empresas con la finalidad de realizar acciones correctivas.
- 3) Analizar las Incubadoras de empresas como herramienta de desarrollo, con la finalidad de desarrollar un Programa Provincial de incubadoras.
- 4) Definir programas de desarrollo del Mercado interno y externo según las demandas de los Municipios.
- 5) Participar en la definición y adaptación de la línea de crédito del Fondo de la Transformación y el Crecimiento y del C.F.I, destinadas a resolver demandas de financiamiento de los municipios.
- 6) Aprovechar integralmente las Instituciones del Gobierno Provincial en la solución de problemas a nivel local (IDITS, IDC, PROMENDOZA, IDR, MENDOZA PRODUCTIVA, CLUSTERS, DIRECCION DE FISCALIZACION Y CONTROL, SEGURIDAD E HIGIENE DE LOS ALIMENTOS, ETC)

- 7) Estudiar y analizar herramientas impositivas y previsionales Provinciales y Nacionales destinadas a proponer adaptaciones según las necesidades de los programas a desarrollar.
- 8) Planificar y organizar cursos, seminarios y talleres de capacitación acorde a las necesidades de cada Municipio.

2.- Actualidad: ejemplo Walmart



WALMART REALIZA EL PROGRAMA PYME EN MENDOZA

Será coordinado junto a la Dirección de Promoción Pyme de la Provincia y los Municipios de Mendoza.

El objetivo es detectar y promover pequeños y medianos proveedores locales y regionales y mejorar así la competitividad de las empresas locales. Las empresas seleccionadas formarán parte de una Góndola Pyme en los próximos meses. El ingreso como proveedor de las sucursales mendocinas, abre la posibilidad de que en el futuro puedan ofrecer sus productos en otras plazas del país.

Junio de 2011. Wal-Mart Argentina realizará esta semana la primera etapa del Programa Pyme en Mendoza, con el fin de que pequeñas y medianas empresas puedan presentar sus productos para convertirse en proveedores de la compañía. Las empresas fueron convocadas por la Dirección de Promoción Pyme de la Provincia y los Municipios que la forman.

Los días 22, 23 y 24 de junio, las Pymes mendocinas podrán presentar sus productos y listas de precios al área comercial de la empresa en San Rafael, Tupungato, y Guaymallén, respectivamente.

El "Programa PYME" tiene por objetivo detectar y promover pequeños y medianos proveedores locales y regionales. De esta manera, se pretende incrementar el surtido,

mejorando la competitividad de las empresas locales y, a su vez, dando respuestas concretas a las inquietudes y gustos de los clientes de la región.

Luego de esta recepción, y del posterior análisis de los productos, Walmart convocará a aquellas Pymes con potencial de convertirse en proveedores a tener reuniones uno a uno con la compañía para definir su ingreso a la Gondola Pyme, que será presentada en las sucursales de Mendoza en agosto. Dicha Góndola Pyme incluirá los productos que hayan ingresado en este Programa Pyme durante 30 días. Dicha góndola será destacada mediante cartelera y señalización específicas.

Los productos a presentarse deben ser aquellos que puedan ser comercializados en las góndolas de un supermercado, con características para ello como: empaque adecuado, inscripción en registros provinciales o nacionales, código de barras, etc.

El ingreso como proveedor, también abre la posibilidad de que en el futuro puedan ofrecer sus productos en otras plazas del país. El mayor atractivo de la iniciativa resulta del hecho de que, en caso de que los productos locales logren un buen rendimiento de venta en la góndola PYME, podrán incorporarse como proveedores permanentes de Walmart o Changomas, lo que significa la posibilidad de ofrecer sus productos en otras plazas del país. De esta manera, esto les permite a los proveedores locales expandir sus negocios dentro de un canal comercial que, de otra manera, no siempre es sencillo desarrollar.

El Programa lleva 32 ediciones, desde su creación en el año 2004. Actualmente, Walmart Argentina posee una base activa de más de 140 proveedores que han ingresado por medio del Programa, realizando compras anuales por un valor de más de más de 28 millones de pesos.

La convocatoria es abierta para todas las pymes.

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, MARZO 2012

Apellido y Nombre	N° Registro	Firma
DE BLASIS, MARIA DANIELA	24759	