

**COMO VEN A LAS PYMES LOS PROPIOS EMPRESARIOS PYMES**

**Area 4: EL FACTOR HUMANO EN LAS PYME**  
**4.2 La Capacitación para Competir**

**Autor: Dr. Francisco LAULETTA**  
**Contador Público**

**Buenos Aires, Agosto de 2000.-**

## **SUMARIO**

**1.- Introducción.- Pág. 1.-**

**2.- Los emprendedores argentinos. Características.- Pág.2.-**

**3.- La calidad de la PYME Argentina. Pág.3.-**

**4.- Cuadro de Situación de las PYMES.- Inquietudes concretas.- Pág.5.-**

**5.- La realidad social de la PYME Argentina. Pág.9.-**

**6.- Conclusiones y Propuestas.- Pág. 12**

## COMO VEN A LAS PYMES LOS PROPIOS EMPRESARIOS PYMES.-

Por el Dr. Francisco LAULETTA.-

### Introducción.

Desde hace más de veinte (20) años estoy vinculado profesionalmente a la problemática de las pequeñas y medianas empresas y en particular, desde hace seis (6) años tengo el placer y orgullo de dirigir un Curso de Dirección y Organización de PYMES, Microemprendimientos y Empresas Familiares, que ha nucleado a una parte bien representativa de las PYMES Argentinas, toda vez que la mayoría de los concurrentes a los cursos son pequeños y medianos empresarios y/o candidatos a serlo.- Seres que viven cotidianamente las alegrías y desventuras que trae aparejado el diario devenir de esta clase de emprendimientos.-

En consecuencia tomando como base mi propia trayectoria y la experiencia recogida a través del trato permanente con el empresariado PYME, es que me atrevo a realizar el presente Trabajo que tiene por objeto reflejar su parecer, sus inquietudes, sus visiones, perspectivas y esperanzas.-

Cabe recordar que el ser un empresario PYME o microemprendedor en la Argentina, resulta una tarea ímproba, es llevar adelante una misión en soledad, basándose en la propia pericia o experiencia personal.

Cuando un empresario argentino PYME tiene éxito, gran parte del mismo se debe a su propio esfuerzo personal o al de su grupo de colaboradores, a su iniciativa, a su perspicacia, a su olfato en materia de conseguir buenos negocios.

En la Argentina no ocurre como en otras partes del mundo, en especial me refiero a los países del primer mundo, donde el microemprendedor o empresario Pyme cuenta con un apoyo real, concreto y efectivo –no meramente declamativo- por parte de la comunidad socio-económica y del Estado.- Entonces es allí donde estos estamentos de alguna forma participan o están presentes en el desarrollo y eventual éxito del empresario PYME.-

En estas latitudes por el contrario, los emprendedores a pequeña escala se encuentran un tanto desamparados no cuentan con

la protección, apoyo específico y posibilidades que se dan en otros lugares de mayor desarrollo mental y cultural.- Por ello, insisto aquí verdaderamente hay que tener agallas para ser microemprendedor, hay que tener una gran fuerza de voluntad, una fe inquebrantable, una gran reserva moral, ganas de hacer cosas, de realizar hazañas, de concretar sueños, de no caerse ante los primeros reveses, de llevar la empresa adelante contra viento y marea, de decir –sí se puede- cuando en realidad todo el entorno pretende demostrar que –no se puede- o al menos –que es muy difícil realizarlo-. -

### Los emprendedores argentinos. Características.-

Por ello los microemprendedores argentinos muchas veces son una especie de –Supermanes del subdesarrollo-, ya que una gran cantidad de oportunidades, ellos solos, –casi sin apoyo externo alguno- logran proezas increíbles, ya el mero hecho de sobrevivir largos periodos de recesión, o inseguridad jurídica o económica, va de suyo que se constituye en un hecho más que evidente para validar por sí mismo lo aquí dicho y observado por todos.-

En los países del primer mundo continua aún en vías de expansión y desarrollo el cooperativismo y el mutualismo, figuras que en nuestro ambiente han sufrido un franco deterioro y en muchos aspectos –donde otrora ocuparon un lugar relevante- se hallan en desuso y vías de extinción.- También en esas latitudes, son frecuentes los consorcios –uniones de emprendedores para cumplir un fin determinado, que la mayoría de las oportunidades son propiciadas por el propio Estado, no se tiene temor a la asociación de voluntades con el animo de obtener metas de orden superior que mejoren realmente las condiciones y/o oportunidades que puedan alcanzar sus participantes.-

En esos ámbitos –ante todo- se obra con seriedad, con respeto, con real educación, con disciplina, con orden, con sujeción a las normas y al estado de derecho, por ello entre los microemprendedores reina el entusiasmo, la seguridad, la posibilidad concreta de llegar a un futuro mejor, posible y alcanzable.- Además ya se han alcanzado otros estadios socio-económicos que todavía están verdes

por estas lides, tales como los procesos de integración económica y más que ello de integración jurídica y social.-

En consecuencia resulta evidente que las necesidades del empresariado PYME argentino son muchas y en todos los órdenes. – Algunas son inherentes a su propia forma de ser, generalmente la Pyme Argentina es desconfiada, descreída, individualista, terca, carente de la capacitación adecuada, renuente al cambio, tal vez estos defectos provengan de su propia idiosincrasia y estructura organizativa.-

Hay que observar y tener en cuenta que la mayoría de las PYMES Argentinas son empresas de carácter familiar, donde algún integrante de ese grupo primario, por su propia iniciativa o predicamento va tomando y ejerciendo el liderazgo, haciéndolo muchas veces en una forma autocrática o despótica, como creyéndose el sabelotodo o dueño exclusivo de la verdad.- En gran cantidad de oportunidades se confunde el patrimonio de los integrantes de la familia con las de la propia empresa.- Cuando un contador pretende ejercer su labor le cuesta horrores separar la paja del trigo para organizar las cuentas.-

Rara vez el líder de este tipo de empresas está dispuesto a escuchar de buen grado sugerencias o recomendaciones que le puedan hacer llegar consultores especializados en la materia y desde ya, casi nunca presta oídos a las ideas que le puedan hacer llegar sus allegados o colaboradores, al menos que después de un tiempo de análisis y maduración las tome como de su propio intelecto.-

Otros problemas a tener en cuenta son aquellos que surgen y que son propios del entorno, tales como la falta de oportunidades, la falta de protección, el no contar con un apoyo, auxilio consecuente y eficaz por parte de las autoridades.-

La calidad de la PYME Argentina.-

Generalmente se trata de entes en proceso de expansión, vale recordar que la mayor parte de las empresas Argentinas son de esta naturaleza y dentro de ellas –casi todas- son empresas de carácter familiar.-

Son dadoras de trabajo, la mayoría de los empleados argentinos trabaja en una PYME.-

Contrariamente con lo que ocurre en las grandes empresas, los empleados que se integran a la PYME, que se “ ponen realmente la camiseta ”, trabajan en la empresa con gran estabilidad, pocas veces son despedidos, gozan de una seguridad laboral que hoy ya no existe o al menos es difícil de encontrar en la gran empresa.- No son un número, realmente son consideradas personas, se convierten generalmente en recursos valiosos, sin los cuales parece que muchas veces –no puede funcionar la PYME-, muchas veces pasan a ser el alma de la empresa, por lo menos en aquellas tareas que realizan o con las cuales se hallan identificados.- En reiteradas oportunidades suelen tener discusiones o acalorados intercambios de opiniones con el dueño, pero como en todas las grandes familias, pasada la tormenta vuelve la calma y entonces, todos en conjunto a tirar nuevamente a adelante.-

En la gran empresa hay un trato frío entre el empleado –por más que revista el carácter de ejecutivo- y los superiores, en consecuencia cuando ya no es de utilidad es despedido sin más trámite, en cambio en la PYME el trato personal y si se quiere más humanizado impide que el agua llegue al río.-

Las PYMES también se particularizan por utilizar mano de obra no del todo calificada, que tiene mucho ímpetu e ideas de entrecasa, pero a la que generalmente le falta una preparación científica que le permita obrar con eficiencia, en forma planificada y metodológica.-

Dependen todavía de proveedores locales, a pesar del proceso de globalización y la ampliación de las comunicaciones, aún no se han abierto al mundo, en consecuencia padecen de costos elevados y menor calidad en sus productos.-

Muchas veces se convierten en proveedoras de grandes empresas –en oportunidades con cierta inocencia- lo que provoca que sean

víctimas del alto poder de negociación y de persuasión con que cuentan las grandes empresas.-

Esto suele traer aparejado notables problemas de índole financiera, que si no se resuelven con el suficiente tino y pericia, puede traer aparejado la paulatina desaparición de la PYME.-

#### Cuadro de situación de las PYMES.-

#### Inquietudes concretas de nuestro empresariado PYME.-

El empresariado PYME Argentino no obstante los problemas expuestos y sus propios defectos, se halla en un proceso de transformación, en algunos casos como producto del propio recambio generacional y en otros por su propio cambio de actitud, propendiendo a ser permeable a las modificaciones que se van dando en el mundo globalizado actual, como comprendiendo que en los últimos años – producto de la globalización y del avance vertiginoso de las comunicaciones- se ha producido un evidente proceso de contracción de la historia, vale decir que en intervalos de tiempo cada vez más comprimidos se van produciendo cambios y hechos trascendentes que antes se daban a los largo de largos años, de décadas.- Por ende si no tomas cuenta de ello y se transforma en forma conteste, queda automáticamente al margen, fundamentalmente –fuera del mercado-. -

Los emprendedores argentinos entienden como necesidades prioritarias:

#### 1.- En el marco legal:

- a) Que se sancione y promulgue en forma definitiva y más que ello, que se ponga en práctica en forma efectiva- una Ley de la Pequeña y Mediana Empresa, con normas claras, precisas, modernas, que brinden el auxilio adecuado a este tipo de empresas, creándose condiciones y normativas posibles que sean cumplidas, que a través de ellas se produzca un verdadero aliento a la pequeña y mediana empresa, una regla que no solo quede en una mera expresión de deseos o de buena voluntad, sino que se concrete en hechos reales y visibles. Que se incentive y defienda la industria

nacional, que se vuelva al “Compre Argentino”, que se afiance el desarrollo de las ideas y proyectos que imaginan y pretenden llevar adelante los argentinos.-

- b)** En lo que respecta a los aspectos societarios, que las Autoridades de Aplicación prevean una normativa diferencial con respecto a la pequeña y mediana empresa, flexibilizando en tal sentido la misma, en especial en el tema arancelario –resulta inverosímil que una PYME pague las mismas tasas que la gran empresa o que se necesite un capital considerable para formar sociedades que son esenciales para el desarrollo de la PYME-

Ultimamente muchas pequeñas y medianas empresas han pasado a ser proveedoras de grandes empresas o tercerizadoras de actividades que otrora realizaban directamente aquellas en consecuencia para poder cumplir con su accionar indefectiblemente deben convertirse en sociedades regularmente constituidas, tendiendo que obrar en consecuencia todos los cánones que ello implica y que conlleva un costo fijo de considerable magnitud.-

## **2.- En el marco impositivo:**

- a)** Reducir la presión fiscal llevando las tasas de impuestos a las que efectivamente rigen en los países del primer mundo, si es que realmente queremos entrar en él.- Se debe bajar el I.V.A. a una tasa del 13 o 15%, con ello se contribuirá –contrariamente a lo que creen ciertos funcionarios- a bajar la evasión fiscal y a reactivar la actividad productiva nacional y de las pymes en particular, toda vez que la mayoría de las Pymes Argentinas dedican su actividad a consumidores autóctonos, los cuales con una rebaja de la tasa, que a su vez redundaría en una rebaja generalizada de precios, tendría más y mejores posibilidades de consumir, reactivándose con ello en forma cierta la economía nacional.-
- b)** Reducir los intereses por falta de pago en término de los impuestos, en especial los de carácter nacional.- En un país con deflación aparece con calidad de confiscatoria la tasa que se debe abonar –en especial por parte de las pymes- en el supuesto de incurrir en retrasos.- Y más aún si esos retrasos no son producto de un descuido o mal manejo impositivo atribuible a la Pyme, más bien es la



consecuencia del actual estado de la cadena de pagos que hace irremediablemente que la Pyme deba oblar sus obligaciones impositivas casi siempre fuera de término.- La gran empresa en la actualidad –por lo general- abona a sus acreedores antes PYME- a los 120 días de fecha factura- mientras que las PYME sobre tales facturas, ya a los 20 días deben ingresar el IVA correspondiente, el que recién van a percibir 100 días después, ello en el mejor de los casos.- En consecuencia, resulta imperativo –para la propia sobrevivencia de las Pymes- someter a estudio un cambio significativo de lo normado al respecto o bien procurar que las empresas deudoras- grandes empresas- puedan adelantar a las Pymes al menos el IVA, con el objeto de que éstas a su vez ingresen el resultante de tal imposición en tiempo y forma.- Hecho que conllevará también a que el fisco se halla agradecido, ya que por esta vía podrá cerrar mejor sus cuentas.- Se evitarían por lo menos algunas de las consabidas moratorias o planes especiales de facilidades de pagos.-

- c) Reducción de las contribuciones en materia de la seguridad social, en especial cuando se trata de personal con cierta antigüedad lo que implica otra pesada carga para las ya agobiadas Pymes Argentinas.-

### 3.- En el marco financiero:

- a) En primer lugar se debe buscar que las entidades financieras tengan un departamento específico dedicado verdaderamente a la pequeña y mediana empresa en forma efectiva, real y concreta, con propuestas claras y a medida de las Pymes y en particular, de la realidad socio económica que las Pymes viven.- Aquí cabe apuntar que una buena parte de las Pymes Argentinas cuando concurren a una entidad crediticia a solicitar un préstamo, no lo es como vulgar e ingenuamente se cree para contribuir con ello a su evolución o desarrollo, es más bien para pagar impuestos o regularizar su situación con la A.F.I.P.- Ahora bien, lo primero que solicita un Banco a la Pyme para otorgar el más elemental de los créditos, y más aún para simplemente abrirle una cuenta de depósito es que tenga al día y regularizada su situación ante la D.G.I.- Nos

encontramos ante el clásico caso del perro que se muerde la cola.- Hace más de 2 años que estamos en un proceso de plena recesión, las Pymes para sobrevivir en las actuales condiciones ante todo tratan de cumplir con sus necesidades más acuciantes y elementales, la compra de materiales, bienes de cambio, el pago de los sueldos en tiempo y forma, atento que los recursos humanos son el capital más importante para la Pyme, por último destinan los que quede o alcance para el pago de los impuestos.- Y si no alcanza se tratará de recurrir al crédito para su pago o eventualmente se esperará hasta la próxima moratoria.-

- b)** A su vez se debe bajar la tasa activa, llevándola a los valores reales que deben regir en el mercado argentino. No puede ir adelante la economía de ninguna nación en la cual la tasa de interés que cobran los bancos por las operaciones de crédito sea considerablemente superior a la tasa de inflación y de evolución de los precios en esa economía, lo contrario determina una evidente distorsión de los valores del mercado, volviendo a las tasas usurarias y confiscatorias.- Una Pyme debe abonar tasas del 10 al 12% anual, mientras que estas por sus facturas no cobran o no pueden cobrar –atento las condiciones de mercado- tasa o recargo adicional alguno.-

#### **4.- En el área laboral:**

- a)** Que se flexibilice la normativa laboral para las pequeñas y medianas empresas. En particular en lo que atañe a los contratos que deben celebrar con sus dependientes y dentro de esto en especial lo atinente a las eventuales indemnizaciones por despido. Existen numerosos entes de este tipo en la República Argentina que cuentan con personal con más de 30 años de antigüedad lo que supone, en las condiciones actuales una erogación de dinero tal que pueden redundar en una evidente quiebra de esas PYMES, que inclusive en la mayoría de los casos ni siquiera cuentan con un patrimonio con el cual puedan hacer frente a semejante situación.-

b) Que se brinde una adecuada capacitación en la materia -en especial por parte de organismos públicos que cuenten con los profesionales idóneos en el tema-, habida cuenta que en los últimos años han ocurrido numerosos cambios en materia de legislación laboral, con idas y venidas en materia de supuesta flexibilización laboral, hecho que ha conllevado que numerosos emprendedores, no tengan con cabal idea y el consiguiente asesoramiento.-

**5.- En el área tecnológica:**

a) Facilitar el reequipamiento y/o renovación de maquinarias y equipos por parte de las empresas pyme. Ello por medio de la implementación -como ocurre en los países del primer mundo- de una línea de créditos realmente accesible, o bien instrumentado -planes canje- como en el caso de los automotores.-

**6.- En aspectos de política socio-económica general:**

a) Implementar un sistema de reducción de costos en la prestación de los servicios públicos tales como: teléfonos, luz, gas, etc. Ello de acuerdo al tamaño, características y envergadura de la Pyme.-

b) En el área de transportes y actividades conexas reglamentar aquellas actividades aún pendientes, tales como la normalización de los servicios de prestación de grúas y autoelevadores.-

**La realidad social de la PYME Argentina**

En Argentina después de la era de las privatizaciones y la consiguiente racionalización en los ámbitos públicos y privado se elevó la aparición -en muchos casos por verdaderos motivos de necesidad y urgencia- de nuevas pequeñas y medianas empresas sin embargo a éstas les faltan aún estudios pormenorizados sobre

1.- El capital de trabajo requerido y adecuado para su existencia.-

**2.- Un plan integral operativo.-**

**3.- Un exhaustivo análisis de estructura de costos.-**

**4.- Estrategias para competir con la competencia.-**

**5.- Estrategias de marketing, en especial de posicionamiento y de mantenimiento en el mercado.-**

**6.- La adecuación a los cambios tecnológicos.-**

**7.- El sentido y la práctica conceptual de la Calidad Total.-**

**8.- Definir claramente los objetivos de corto, largo y mediano plazo.-**

**9.- Comunicar los planes a todos los involucrados en el microemprendimiento.-**

**10.- Saber identificar los puntos débiles de control y de sus propios sistemas de información.-**

**11.- Identificar, potenciar y utilizar debidamente sus propios recursos, lograr la optimización de los mismos.-**

**12.- Definir recursos y actividades que lleven a cabo en forma concreta el objetivo perseguido.-**

**Para subsanar las cuestiones descriptas los emprendedores argentinos deberán sin lugar a dudas proceder a incorporar como práctica normal y habitual las siguientes cuestiones:**

**1.- Realizar Estudios de Mercado e Indagaciones Operativas, en particular sobre:**

**a.- Perspectivas actuales y futuras del Mercado del Producto y/o Servicio que ofrecen.-**

**b.- Los precios competitivos y que se ajusten a los reales costos del ente.-**

**c.- Realizar una verdadera ingeniería financiera.-**

**d.- Examinar las condiciones y los pronósticos de ventas.-**

**e.- El nivel de inventarios adecuados.-**

**f.- La publicidad y los medios adecuados, recordar que la mejor publicidad es la que se realiza de boca en boca y/o en los medios justos.-**

**g.- Estudiar el perfil del consumidor.-**

**h.- Planeamiento de estrategia de campaña.-**

**i.- Establecer los niveles óptimos de inversión.-**

**j.- Reglas claras en cuanto a las políticas de envase, que este sea de las características adecuadas para el tipo de público al cual va destinado.-**

**2.- Se debe realizar Estudios de Campo tales como un mercado de prueba del producto, la imagen de la marca, la consideración del estilo y de la presentación.-**

**3.- Se debe evaluar el Control de Desempeño de la siguiente forma:**

a.- Hábitos de compra y consumo por tipo de público y sector.-

b.- La participación de la propia marca en el mercado.-

c.- Imagen de competencia real de la marca.-

d.- La efectividad de la Promoción y Publicidad.-

e.- Las preferencias y tendencias del consumidor.-

En síntesis en toda pequeña y mediana empresa resulta de fundamental importancia tener en cuenta un estudio claro y objetivo del mercado que se quiere abarcar, planteando las expectativas a costos reales y saber escuchar a los profesionales abocados al estudio y asesoramiento de estos mercados.-

#### Conclusiones y Propuestas:

Indudablemente el futuro social y económico del país está en manos de las pequeñas y medianas empresas, las que pueden convertirse en reactivadoras del aparato productivo y fundamentalmente en dadoras de trabajo, en forjadoras de esperanza, en canalizadoras de la inventiva, motivación y creación propias del ser argentino.-

En general nuestra gente tiene ganas de hacer cosas, de destacarse, de llevar adelante objetivos y propuestas, a veces la coyuntura y el clima de quedantismo que actualmente rodea a la sociedad argentina, lo hace extremadamente conservador y no decidido a encarar nuevos propósitos.-

Para revertir tal situación y de una vez por todas reanudar la ruta de engrandecimiento de la Nación que nunca se tuvo que haber dejado, es necesario que se obre en la siguiente forma:

1.- Que el Estado Argentino en todos sus estamentos, desde el nivel nacional hasta el municipal, de una vez por todas impulse una firme, real y concreta apoyatura a este tipo de empresas, pero por sobre todas las cosas establezca un criterio económico acorde con ello, un orden que respetando la iniciativa privada y la libertad de acción, proteja los intereses del pequeño y mediano empresariado nacional.-

2.- Que el pequeño y mediano empresario sepa que para sobrevivir y mejorar su situación en forma continua, debe capacitarse en forma permanente y sin dilaciones, debe propender a la Calidad Total, debe ser solidario y no tener temor a asociarse con otros emprendedores, el mundo de hoy es el de las asociaciones, en especial para enfrentar y competir con éxito con los grandes.-

Debe estar capacitado y no descuidar los aspectos que hacen a temas tales como:

- Planeamiento estratégico.-
- Ingeniería financiera.-
- Estrategias comerciales y de ventas.-
- Gestión por objetivos.-
- Alianzas estratégicas y planes de negocios.-

La propuesta entonces es clara y precisa por un lado el empresario PYME debe estar actualizado y -aggiornado- y por otro el Estado debe implementar una política que respetando la globalización imperante, tenga un sesgo nacional estableciendo para ello reglas diferenciales para las PYMES en materia tributaria, societaria, laboral y regulatoria en general, en la forma que se expuso puntualmente en el presente Trabajo.-

---