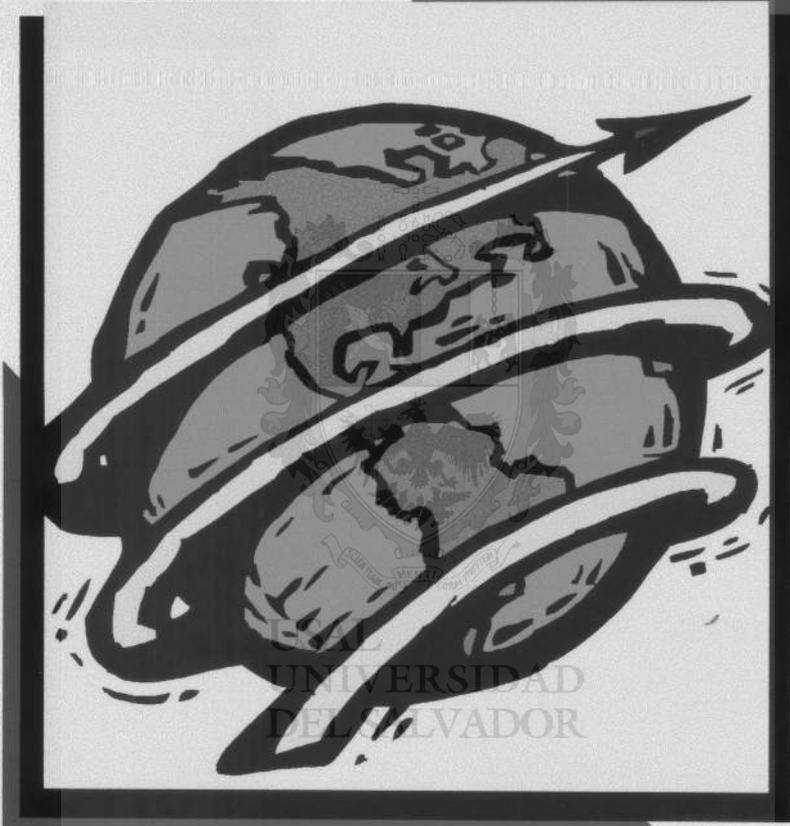


71912 2962

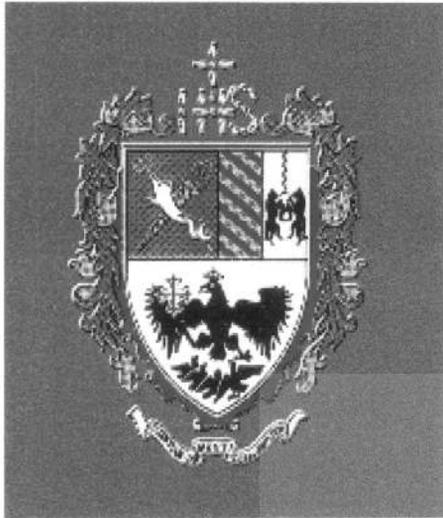
ADMINISTRACION

PyMEs



UNIVERSIDAD
DEL ELVADOR

2000



UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CONTADOR PUBLICO

Presentación de la tesina.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

TITULO: Las PyMEs y la Administración en el tercer milenio

AUTORA: Graciela N. Andreoli

TUTORA: Mariana González

FECHA DE ENTREGA: Septiembre 2000

INDICE.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1.EL ROL DE LAS PYMES.	3
1.1DEFINICIÓN DE PYME.	3
1.2TIPOS DE EMPRESAS QUE SOBREVIVEN EN LA ACTUALIDAD.	12
1.3 CÓMO ENCUADRAR UNA PYME.	14
1.4 COMPARACIÓN DE LA PYME CON LA GRAN EMPRESA.	15
CAPITULOII.....	17
2.LIMITACIONES, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES.....	17
2.1 LAS LIMITACIONES DE LAS PYMES.....	17
2.2 VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LAS PYMES.....	19
CAPITULO III.....	22
3.EL EMPRESARIO O ADMINISTRADOR PYME.	22
3.1 CONCEPTO Y PAPEL CENTRAL DEL EMPRESARIO O ADMINISTRADOR PYME.	22
3.2 CÓMO ENFRENTA LA PYME LA CRISIS DE CRECIMIENTO.....	25
3.2.1 <i>Que debe hacer el empresario de PyMEs.</i>	25
3.3 DESAFÍOS INTERNOS A LOS QUE SE ENFRENTA EL EMPRESARIO PYME.....	30
3.4DESAFÍOS EXTERNOS A LOS QUE SE DEBE ENFRENTAR EL EMPRESARIO PYME.	32
3.4.1 <i>Desafíos tecnológicos.</i>	32
3.4.2 <i>Desafíos económicos.</i>	33
3.4.3 <i>Desafíos demográficos.</i>	38
3.4.4 <i>Desafíos culturales.</i>	38
3.4.5 <i>Desafíos originados en el sector oficial.</i>	39
3.5 PASOS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS EXTERNOS.....	40
CAPITULO IV.....	41
4. ANALISIS FODA.....	41
CAPITULO V.....	45
5.CÓMO ADMINISTRAR UNA PYME.	45
5.1CLAVES PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN:.....	47
5.2EL SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	50
5.2.1 <i>Ciclo de eventos.</i>	50
5.3ADMINISTRACIÓN QUE MEJORES RESULTADOS LE APORTA A LAS PYMES.....	51
CAPITULO VI.....	53
6.ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.....	53
6.1 INTRODUCCIÓN.	53
6.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LAS PYMES.	53
6.3 APLICABILIDAD DE LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.	56
6.4 EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	59
6.5 HERRAMIENTAS DISPONIBLES.	63
6.5.1 <i>El uso del organigrama.</i>	63
6.5.2 <i>Diseño de cargos.</i>	64

6.6 LA TAREA DE ORGANIZAR UNA PYME..... 65

CAPITULO VII..... 67

7. ESTRATEGIA..... 67

7.1 INTRODUCCION..... 67

7.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO..... 68

7.2.1 *Que no es el planeamiento estrategico*..... 68

7.2.2 *¿ Qué es planeamiento estratégico?*..... 70

7.2.3 *Falacias del planeamiento estratégico*..... 73

7.3 ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA SOBREVIVIR..... 73

7.3.1 *Estrategia para las PyMEs*..... 73

7.4 MODELO ESTRATÉGICO..... 75

7.5 LA ESTRATEGIA Y EL MANAGEMENT..... 78

7.6 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS Y FACTORES QUE DIFERENCIAN EL PROCESO ESTRATÉGICO EN LAS PYMES..... 86

CAPITULO VIII..... 90

8. LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS PYMES..... 90

8.1 CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PYMES:..... 91

CAPITULO IX..... 98

9. CLAVES PARA LA CONDUCCIÓN DE LAS PYMES..... 98

CONCLUSIONES..... 102

BIBLIOGRAFÍA..... 105



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

En este conflictivo milenio en el que el desempleo a nivel mundial afecta gravemente a millones de personas puedo decir que las PyMEs surgen como un salvavidas creando puestos de trabajos. También tiene que ver la tendencia a la globalización económica que es una característica especial de esta época. Como consecuencia de esto último, los países se agrupan en bloques, determinados en general por su vecindad geográfica y su proximidad de estatus económico, con el fin de disminuir o eliminar las barreras aduaneras, aumentar el flujo de bienes entre los integrantes del grupo y ser más competitivos a nivel mundial. Las PyMEs son células que poseen la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas situaciones, por su bajo nivel de gastos en infraestructura, su posibilidad de más rápida apertura y reconversión y por la creatividad propia y necesaria de los empresarios que están al comando de las mismas.

Para todos los países en general y en especial para los que se encuentran en vías de desarrollo incentivar la creación y el desarrollo de las PyMEs, supone alcanzar importantes objetivos nacionales relacionados con las estrategias de ajuste y de reforma económica incluyendo un componente social que permite combatir la pobreza.

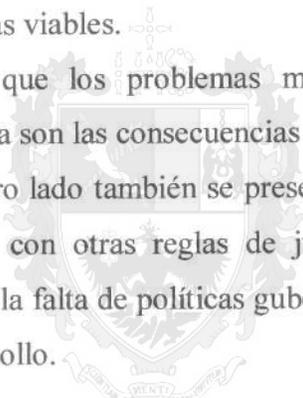
Tratando de realizar un análisis global o general a modo de introducción puedo decir que las ventajas que poseen las PyMEs con respecto a las grandes empresas son: que las primeras tienen inmediatez en cuanto al control total de sus actividades así también como la rápida adaptación a los cambios con que responden a un mercado donde el consumidor marca las pautas y define éxitos y fracasos.

Desde una perspectiva social se puede observar que la gran empresa concreta no sólo el poder económico sino también el político. Pero en realidad la empresa debe adecuarse como instrumento que sirva al progreso social sin sojuzgar al hombre porque la economía y la tecnología deben estar a su servicio, dado que todo programa de producción tiene como destino al ser humano. Es así como en este momento de auge de la gran empresa internacional, hay que conocer y saber qué son las PyMEs y estimular el desarrollo de las mismas.

Un cuestionamiento que puedo plantear hoy en día es si las PyMEs tienen posibilidades reales de supervivencia en este difícil momento de la economía. Como respuesta se puede decir que las PyMEs tienen posibilidades de supervivencia en función de la calificación, creatividad y disciplina del empresario. Es decir, que el empresario que no se actualice en técnicas de producción y mercadeo y no esté informado de las posibilidades que ofrece por ejemplo el Mercosur, así como recurriendo a sus mejores aptitudes creativas y al asesoramiento profesional indispensable, no tendrá las mismas posibilidades de supervivencia y crecimiento que aquellos que sí lo hacen.

Desde el punto de vista profesional, es preciso acercarse a los empresarios de las PyMEs para ayudarlos a encontrar el camino más apropiado para la obtención de sus logros. De un adecuado encuentro entre empresarios PyME con profesionales responsables saldrán las empresas viables.

En síntesis puedo decir que los problemas más importantes por los que trascienden las PyMEs hoy en día son las consecuencias de la globalización que obliga a una competencia feroz, por otro lado también se presenta como problema la inercia de décadas de funcionamiento con otras reglas de juego diferentes a las que el empresario se había adaptado; y la falta de políticas gubernamentales que estimulen su nacimiento, crecimiento y desarrollo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CAPITULO I

1.El rol de las PyMEs.

1.1Definición de PyME.

Antes de definir a la PyME considero necesario dar una breve reseña de lo que es una empresa y decir que el diccionario la define como “acción de emprender”, y según lo estudiado en administración durante la carrera, la definimos como una organización y como tal es un grupo humano deliberadamente construido para emprender, que a su vez este último es el objetivo que la empresa desea alcanzar y lo logra a través del camino de la estrategia. Es decir, que más allá del tamaño o la forma de constitución del capital o el origen del mismo, las organizaciones son grupos humanos construidos para alcanzar un objetivo y que el estudio de la administración se centra en las organizaciones con el propósito de mejorar su eficiencia.

Si hoy debería definir a las organizaciones la única forma posible es a través de su enfoque sistémico. Esto implica considerar a la organización como un sistema en constante interacción con otro sistema superior que es el suprasistema ambiental que rodea al sistema organización. A su vez el sistema organización afecta y es afectado por el suprasistema ambiental, generando cambios que dinamizan la constante adaptación por parte de las organizaciones al solo efecto de mantener con vida al sistema organizacional

Considerada como sistema defino a la organización diciendo que es:

“Un sistema artificial, abierto, complejo y probabilístico”, en constante interacción con el ambiente en la búsqueda de cumplir sus objetivos logrando una permanencia en el tiempo.

Es un sistema artificial: debido a que es creado por el hombre. Las organizaciones no surgen por generación espontánea, siempre son creaciones del ser humano.

Es un sistema abierto: porque realiza una interacción mutua y constante con el medio, contexto o suprasistema ambiental.

Es un sistema complejo: debido a que el paradigma de la complejidad esta presente en la administración de este sistema, y en constante crecimiento se ubican los niveles de complejidad organizacional.

Es un sistema probabilístico: ya que los resultados asociados a la toma de decisiones se relacionan a resultados probables, acercándose al riesgo e incertidumbre, alejados de la certeza.

Para llegar al concepto de que es una PyME se debe tener en cuenta que generalmente no se definen, sino que se caracterizan recurriendo a diversos datos cuantitativos y cualitativos.

Desde el punto de vista de los indicadores cuantitativos es preciso recurrir al decreto 908/95 en el cual se establece que a los fines de lo dispuesto por el art.2 de la Ley 24.467¹, serán de aplicación las definiciones establecidas por la Res. 401/89, 208/93, 52/94 del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, en tanto dicha autoridad no las modifique o sustituya².

La resolución N° 401/89 establece que la condición de pequeña y mediana empresa se determinara sobre la base de medición de los siguientes atributos de cada unidad productiva³:

A) Para el sector industrial.

- El personal ocupado⁴, teniendo un tope máximo.
- El valor de las ventas⁵ totales anuales a pesos constantes, sin incluir el IVA ni los impuestos internos que pudieran corresponder, con un tope actualizado.

¹ El art. 2 ° de la Ley 24.467; sancionada el 15/03/1995; promulgada el 23/03/1995 sostiene lo siguiente: “Encomiéndose a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PyMEs, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan sin perjuicio de lo dispuesto en el art. 83”.

² Art.2 del Decreto 908/95; sancionada el 11/12/1995; publicado en el B.O. el 20/12/95.

³ Artículo 2° de la Resolución del Ministerio de Economía 401/89; sancionada el 23/11/89; publicada en el B.O. el 29/11/89.

⁴ El personal ocupado se tomará como promedio de los niveles declarados en los formularios de pago de obligaciones provisionales o los que surjan de los libros rubricados de personal, el que fuere más elevado, correspondientes a los doce (12) meses que abarque el último ejercicio económico concluido. Art.3°, Resolución 401/89 (M. Ec.)

- El valor de los activos productivos⁶ revaluados y netos de amortizaciones con un tope actualizado.

B) Para los sectores de comercio y servicios:

- El personal ocupado, teniendo un tope máximo.
- El valor de las ventas totales anuales a pesos constantes, sin incluir el IVA ni los impuestos internos que pudieran corresponder, con un tope actualizado.
- El valor del patrimonio neto⁷ ajustado.

Una vez establecidos los parámetros anteriores se procede al cálculo de un puntaje que será el que determine el encuadramiento de la empresa. Dicho cálculo se realiza en función de la siguiente fórmula⁸:

$$P = \left(\frac{10 \text{ Poe} \times 10 \text{ Vae} \times 10 \text{ Ape}}{\text{Pom} \quad \text{Vam} \quad \text{Apm}} \right)^{1/3}$$

donde: P = "Puntaje PyME" asignado a la empresa.

PO = personal ocupado

VA = ventas anuales sin IVA ni impuestos internos.

AP = son los activos productivos o patrimonio netos según corresponda.

e = indica el dato real de la empresa.

m = indica un tope máximo para cada atributo a considerar .

Los topes máximos para cada atributo a considerar en los denominadores de la fórmula establecida anteriormente son los siguientes, expresados los valores monetarios a precios del mes de diciembre de 1988⁹:

⁵ El valor de ventas será el ajustado por inflación consignado en el último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada. Art. 3° Res. 401/89 (M. Ec.).

⁶ Por activos productivos se entenderá el valor actualizado de los bienes de uso según el último balance, netos de amortizaciones, excluyendo inmuebles, construcciones y obras en curso. Los valores que se tomen no podrán ser inferior al 10% del valor de las ventas anuales sin I.V.A ni impuestos internos. Art. 3° Res. 401/89 (M. Ec.).

⁷ El patrimonio neto será el que corresponda al último balance ajustado por inflación o información contable equivalente adecuadamente documentada. Los valores que se tomen no podrán ser inferiores al 5% de las ventas. Art. 3° Res. 401/89 (M. Ec.).

⁸ Artículo 4° de la Resolución del Ministerio de Economía 401/89.

A) Para el sector industrial.

- Personal ocupado: 200 empleados.
- Ventas anuales, (sin IVA ni I.I.): A 157.200.000.
- Activos productivos: A 54.400.000.

B) Para los sectores de comercio y servicios:

- Personal ocupado: 100 empleados.
- Ventas anuales, (sin IVA ni I.I.): A 157.200.000.
- Patrimonio neto: A 30.200.000.

Cuando el "Puntaje PyME" calculado arroje un valor inferior o igual a 10 se considerará que dicha unidad productiva es PyME.

Entre 0 y 0,3 puntos Microempresa.

Entre 0,3 y 1,5 p. Pequeña empresa.

Mayor a 1,5 puntos Mediana empresa.

Según la resolución N° 208/93 el ministro de economía y obras y servicios públicos para definir a las PyMEs tiene en cuenta los siguientes valores monetarios expresados en pesos¹⁰:

a) Para el sector industrial

Personal ocupado	300 empleados
Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos)	\$ 18.000.000
Activos productivos	\$ 10.000.000

⁹ Artículo 5° de la Resolución del Ministerio de Economía 401/89; que será modificada por la resolución 208/93.

¹⁰ Resolución del Ministerio de Economía 208/93; sancionada el 24/02/93; publicada en el B.O. el 01/03/93. En la mencionada resolución en el Artículo 1°, modificase el artículo 5° de la resolución N° 401 del 23 de noviembre de 1989 del ex MINISTERIO DE ECONOMIA, estableciéndose los toques máximos para cada atributo a considerar en los denominadores de la fórmula establecida en el artículo 4° de dicha norma.

b) Para los sectores comercial y de servicios

Personal ocupado	100 empleados
Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos)	\$ 12.000.000
Patrimonio neto	\$ 2.500.000

c) Para el sector minero

Personal ocupado	300 empleados
Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos)	\$ 18.000.000
Activos productivos	\$ 10.000.000

d) Para el sector transporte

Personal ocupado	300 personas
Ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos)	\$ 15.000.000

Para definir la condición de Pequeña y Mediana Empresa para el sector agropecuario se tomarán los siguientes parámetros¹¹:

En lugar de Ventas Anuales, el valor del Ingreso Bruto Anual, excluido el Impuesto al Valor Agregado e impuestos internos.

Capital productivo, incluyendo el valor de la tierra.

Los topes máximos para cada atributo a considerar serán los siguientes:

Ingreso Bruto Anual	\$1.000.000
Capital productivo	\$3.000.000

El valor del Ingreso Bruto se tomará de la facturación promedio realizada por la empresa en los dos (2) últimos ejercicios. En el caso en que por factores climáticos o extraordinarios no resultara acorde con los valores normales de la empresa, la SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA determinará el valor de los ingresos brutos en función de los niveles de producción y precios de la zona.

En el caso de establecimientos o empresas con forma jurídica de sociedad anónima, sin actividades agropecuarias exclusivas, se utilizará para su valoración la apertura del Estado de Resultados contenido en el Balance de Presentación; si se tratara de empresas unipersonales se utilizará el formulario de la DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA F.401.

El valor del Capital productivo se tomará de la declaración realizada por el productor ante la DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA en el formulario F.503 de activos productivos (activos según balance comercial o impositivo). Estos valores deberán ser confrontados con los establecidos en la valuación fiscal correspondiente que surge de la boleta del impuesto inmobiliario.