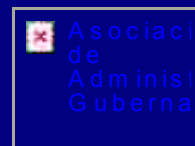


Revista

# APORTES

*para el Estado y la  
Administración Gubernamental*



Asociación de  
Administradores  
Gubernamentales



## LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y EL ROL DE LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

**La autora preside la Comisión PyME del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal.**

Celina Boccazzi

Cuando abordamos a las pequeñas y medianas empresas, abordamos a un universo de empresas que tienen características similares pero a su vez son totalmente disímiles en cuanto a su conformación, su estructura, el medio donde se desarrollan, la tecnología que aplican, las fuentes de financiamiento disponibles, su situación jurídica y fiscal. Sin embargo conviven con las grandes empresas, y es innegable su participación en la actividad económica, tanto en un país desarrollado, fuertemente industrializado, o un país en vías de desarrollo.

### NUEVOS ESCENARIOS

En un ambiente de constantes transformaciones económicas y sociales, el ambiente de las PyME, se hace cada vez más complejo y los cambios a los que afrontar más rápidos. Los mercados evolucionan sin cesar y los factores claves que determinan el éxito para las empresas cambian.

Por eso, no siempre alcanzan un desenvolvimiento acorde a las expectativas con que fueron creadas. Es así, que presentan reales dificultades que limitan y entorpecen el desarrollo de cualquier iniciativa.

Una vez más es necesario que el empresario conozca sus limitaciones, y que evalúe cual es su posición en el contexto. Para esto debe contar con la valiosa colaboración del profesional en Ciencias Económicas, en el valor agregado que le representa nuestra intervención y asesoramiento en todo lo que le plantea el medio.

Aunque no puedan controlar todas las variables, los empresarios deben considerar las condiciones en las que se desenvuelve su empresa para no ser arrojado del mercado. Por otra parte debe dejar surgir el espíritu innovador que caracteriza a estos empresarios y tener siempre presente:

- La rentabilidad y la capacidad financiera de reinversión.
- Los factores humanos como una de las claves para alcanzar los objetivos. · La creatividad acompañada de la innovación tecnológica.

La eficiencia y la capacidad para ser parte del escenario internacional, se constituyen en variables definitivas para el crecimiento.

### LAS PYMES Y EL EMPLEO

El nuevo escenario mundial y el propio contexto del país, también producen modificaciones en los índices de nacimiento y mortalidad de las PyMES. Y también esa situación produce altos niveles de rotación en la mano

de obra empleada por ellas.

Sin embargo, el trabajo de las personas ocupan un lugar muy significativo en la realización de los objetivos de estas empresas. El compromiso de sus dirigentes con el personal es muy marcado, y en muchos casos asumen el tratamiento de familiares, con todas las ventajas y desventajas que el mismo conlleva.

Como se había manifestado, la tasa de crecimiento es un dato que fatalmente no puede escapar al análisis.

La tasa de crecimiento también es baja en el contexto mundial y ello sucede, por las cifras similares de nacimiento y muerte de empresas.

En nuestro país falta información para poder evaluar con algún tipo de precisión el comportamiento del empleo en las PyME. En los países de la OCDE y en Estados Unidos, se ha conocido la información detallada en el Anexo 2.

Adecuadas políticas de promoción y sostenimiento de las PyMES, destinados a la creación de fuentes de trabajo en la economía, pueden sostener a las PyME como generadoras de empleo.

## **INTERVENCIÓN DEL ESTADO**

Tampoco las políticas estatales de turno se ocuparon en profundidad de la problemática PyME.

Durante los últimos cincuenta años las PyME han estado sujetas a los distintos modelos, desde economías cerradas hasta la actual apertura.

El Estado nunca actuó como previsor, y produjo fuertes intervenciones en el curso de la economía. La inestabilidad política provocó serios desajustes en la vida de las empresas. Las crisis produjeron serios problemas de debilitamiento monetario y el Estado sólo pudo apenas manejar el corto plazo, sumergido en la desesperación de la inflación.

El modelo de sustitución de importaciones sumió a la PyME en un aislamiento mayor. A la gran incapacidad para aceptar el cambio tecnológico, como producto de la economía cerrada, se sumó la incapacidad para financiarse y eficientizarse perdiendo competitividad.

A la par de esta desintegración se produjo una actitud de distintos sectores representativos de PyME, el agrupamiento en defensa de intereses comunes, que tampoco fue suficiente para profesionalizarlas.

Antes bien, las cámaras empresariales se identificaban más con el objetivo de lograr reivindicaciones para el sector que para promover políticas de acción para las PyME.

En la década del 90, la reforma ministerial determinada por la reforma del Estado, ubicó nuevamente a la PyME fuera de contexto. Políticas aisladas, faltas de coherencia y sus objetivos comunes, dejaron a estas empresas en un cuasi-abandono.

La Subsecretaría de la PyME, que a nivel estatal las representaba, carente de fondos y de estructura orgánica, sólo se limitó a actos protocolares, vinculados con este tipo de empresas.

La actual Secretaría de la PyME tiene como objetivo el desarrollo de políticas y programas de apoyo que aseguren el mantenimiento económico y social de estas organizaciones que conforman el tejido socio económico de nuestro país.

## **LA RESPUESTA PROFESIONAL**

### **A LOS REQUERIMIENTOS DE LAS PYMEs**

Sabido es que gran parte de la profesión de Ciencias Económicas que se desarrolla en forma independiente, actúa en las pequeñas y medianas empresas.

Lo hacen también numerosos profesionales ocupando posiciones gerenciales, en relación de dependencia.

Estas funciones presentan grandes dificultades para su ejecución, entre ellas, su problemática rentabilidad.

Esto sucede porque dentro del empresariado de la PyME existe aún el concepto de la administración como un gasto y le asigna la menor cantidad de recursos posibles.

Por cierto, las nuevas modalidades de la labor profesional, dentro del ambiente señalado, implican medidas muy fuertes de trabajo sobre las organizaciones, las que en muchos casos deberán reconvertirse, reformular sus estrategias e incorporar nuevos recursos tecnológicos a nivel administrativo.

Esto traerá aparejado un cambio importante en el modelo de gestión que asegure un desempeño acorde a la necesidad del presente, y que permita proyectarse hacia el futuro.

## **TAMAÑO DE LAS PYMES EN NUESTRO PAÍS**

La cantidad de personal empleado, es uno de los parámetros que toma la Ley 24467, llamada de PyME, para definirlos.

El censo de 1994 reveló que la mayor cantidad de establecimientos se encuentra en la franja de 0-5 empleados con 68.715 sobre un total de 95.812 establecimientos en todo el país (ver Anexo 3).

A su vez, este tipo de empresas concentran el 95% de sus ventas al mercado interno, dejando el resto distribuido entre el Mercosur y el resto del mundo. También los datos censales indican que la productividad media del trabajo crece entre las empresas con más de 5 y menos de 200 empleados.

Esto implica una reordenación en nuestros servicios profesionales. Significa que no solamente deben ser objeto de una atención privilegiada y urgente sino que debemos alentar procesos de desarrollo para alcanzar una mayor competitividad.

La primera de ellas está vinculada con la alta heterogeneidad de la PyME, no solo por su actividad, sino también a las aptitudes empresariales, a los recursos financieros que disponen, a la clientela que atienden, etc.

Por ello nuestro servicio debe ser más selectivo y localizado, atendiendo las especificidad de cada requerimiento empresarial, no atendiendo a la empresa como un ente aislado, sino como un componente de una cadena que participa en distintos mercados con un destino de crecimiento.

## **QUE NOS PIDEN LAS PYMES**

A lo señalado anteriormente, debe agregarse la flexibilidad que tienen las PyMES para adaptarse a los cambios de un contexto sujeto a fuertes turbulencias que muchas veces acrecientan las dificultades que ya tiene la PyME en forma estructural.

Pero no se puede timonear el cambio bajo fuertes exigencias técnicas y con un diseño ajeno al impuesto por ellas.

El nuevo proceso exige mayor calidad y efectividad y en este proceso de mejora incesante la presencia de los profesionales de Ciencias Económicas asume un protagonismo inusual.

La presencia nuestra debe manifestarse en la elaboración de políticas referidas a los aspectos vinculados con el mercado financiero, el mercado de trabajo, el acceso a la tecnología y a las propuestas de mejoras de la administración tributaria, sin concentrarnos únicamente en las operaciones que generan y su tratamiento contable.

La organización tradicional de los servicios, cimentada sobre instrumentos específicos se ha vuelto insuficiente. La complejidad creciente plantea nuevos desafíos y también es necesario integrarse entre nuestras profesiones para asumir de manera más atractiva la prestación de servicios.

Nuestras tareas deben orientarse a cubrir las necesidades de capacitación, información y gerenciamiento de la empresa pequeña y mediana.

La proximidad, el contacto frecuente con el empresario, el conocer en profundidad sus vivencias y sus objetivos nos posiciona de manera privilegiada para poder hacerlo.

Desde su lugar el empresario PyME nos pide el análisis y reflexión estratégica que les permita cumplir por sí mismos, con las limitaciones planteadas de orden financiero, económico y social, la Misión de la empresa.

Significa entonces tratar de dotar a la PyME de los siguientes atributos:

- **Conducción estratégica**, con una alta capacidad política y técnica apoyada en recursos analíticos y de información suficientes. La estrategia es actualmente el tema principal del management. Michael Porter afirma que "la única manera de sobrevivir para una empresa chica es tener una clara noción de cual es su nicho y cómo va a diferenciarse. No se necesita un largo y costoso proceso de planificación para desarrollar una estrategia: básicamente se trata de pensar en cómo obtener una cadena de valores distintiva, de pensar cómo desarrollar un sistema de actividades exclusivas, y ese es un proceso por el cual todas las empresas deben atravesar.

- **Políticas claramente identificadas** con instrumentos adecuados y capacidad de implementación. Los procesos de formulación de políticas adecuadas para las PyME han dejado de ser una potestad única del Estado. Las profesiones de ciencias económicas tienen la posibilidad de desplegar una actividad muy significativa en torno a los procesos de formulación de políticas, desempeñando una función complementaria a la estatal a través de la formación de recursos humanos, la investigación y el desarrollo tecnológico, la capacitación de los empresarios y las transferencias de técnicas y herramientas para los procesos gerenciales, volcándolo a través de sus entidades profesionales representativas y, además en el seno de la propia empresa, profesionalizándola.

- **Orientación hacia la promoción de programas de apoyo estatales** para la integración de cadenas productivas, formas asociativas de integración, promoción de exportaciones y generación de tecnología.

El microambiente de la Pyme está compuesto por un conjunto de sistemas en donde la acción profesional adquiere gran relevancia.

- **Los proveedores:** constituyen una fuerza en la medida que ellos definan los precios, los plazos, la calidad y el servicio. El desarrollo de la cadena de proveedores es una tarea que tenderá a evitar la concentración de las compras en un solo proveedor (siempre que no se constituya en el único) para mejorar las condiciones de negociación. En el caso mencionado, unificar distintas voluntades de compras de varias empresas, que consuman las mismas materias primas, puede mejorar sensiblemente las relaciones con ellos.

- **Los clientes:** Las grandes cadenas de comercialización y distribución minoristas han impuesto modalidades muy rígidas para el proveedor PyME. Representan una porción muy elevada de la demanda y es complejo sustraerse a ellos, dadas las enormes dificultades que plantean para ser considerados como proveedores. Es muy difícil entrar y muy fácil salir. Es necesario entonces, replantearse el mercado consumidor y procurar atomizar el riesgo, utilizando la información como herramienta básica, y estar atentos entre otras, a las posibilidades de que el cliente realice una integración vertical que abarque el sector de la actividad de la PyME proveedora. Las nuevas circunstancias exigen definir nuevas conductas asociativas. Al hacerse más específicas las políticas, se exige un adecuado conocimiento de las situaciones particulares de tipos de proveedores y rubros y el dominio de la información.

- **El mercado interno:** La ampliación de mercados trajo como consecuencia la afinidad entre políticas de países, con eliminación de barreras proteccionistas aduaneras, lo cual produjo una inserción mucho más rápida de la PyME y una mayor demanda de servicios profesionales especializados en temas de comercio exterior. En el nuevo marco de operación de los mercados, la supervivencia de la empresa depende del manejo microeconómico. El enfrentamiento con problemas y restricciones, supone desplegar capacidad y recursos en los modelos de gestión empresarial. De allí deriva la importancia de la acción profesional para insertar a la PyME en ese ciclo de negocios y cómo articularse en él. No todos los empresarios tienen las mismas posibilidades para hacer frente a las transformaciones económicas. Existen diferencias significativas, por ejemplo en el sistema de financiamiento, en el que cada PyME, con mayor o menor alcance, manifiesta un problema de garantías para la obtención de crédito que le permita llegar a la evolución deseada.

La capacidad empresarial debe ser acompañada por la técnica profesional para acceder al diseño y ejecución de estrategias para maximizar posibilidades y aprovechar, también al máximo las oportunidades.

Para ello, se requiere un importante esfuerzo en materia de información educación, y capacitación, de adopción de nuevas actitudes y nuevas filosofías en torno a la empresa. En esto tienen una importante actuación los claustros universitarios y las organizaciones profesionales.

El Estado debería promover la formación de redes de información sobre mercados, tecnología y acciones empresarias, y con la colaboración de las ya mencionadas organizaciones, apoyar acciones de capacitación y asignación de recursos para planes de estudio de la problemática de las pequeñas y medianas empresas.

- **Generación de tecnología:** La estructura tecnológica estuvo también ligada a distintas políticas proteccionistas y de economía cerrada que produjeron una imposibilidad para atender el cambio tecnológico necesario en toda la organización empresarial. Si la destinada especialmente al proceso productivo, no sufre una transformación tecnológica en calidad, volumen diversificación de la producción, dinamismo y competitividad, desaparecerá o el proceso de deterioro será tan significativo, que el costo de mantenerla en esas condiciones provocará retrocesos en las tasas de crecimiento y desaliento a sus dirigentes. La función del rejuvenecimiento del tejido industrial está destinada a las PyMEs, pues los grandes emprendimientos no tienen la dinámica vegetativa de aquellas.

En consecuencia, la labor de la administración estatal tiene en este campo una actuación muy importante y decisiva, que comenzará con:

- Simplificación de la tramitación y requisitos exigidos actualmente para la creación o ampliación tecnológica de las empresas.
- Revisión y flexibilización de la legislación vigente, y la determinación de políticas explícitas para mejorar la competitividad.
- Fomento de los emprendimientos empresariales en forma orgánica, y no como expresiones de los dirigentes políticos de turno.
- Estímulos para la creación de asociaciones empresariales con un fin común: centrales de compras, de ventas, etc.
- Facilitar el acceso a las líneas de crédito existente.

En complemento con estas políticas se debe esperar una importante participación en nuestras profesiones, en el perfeccionamiento y mejora de la gestión y en la prestación de asistencia técnica sobre cada uno de los proyectos de empresas PyME.