

**TESINA:**

**Administrando**

**PyMEs en Tiempos**

**de Crisis**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Alumno:** DÍAZ, Matías Joel

**Tutor:** BELOZERCOVSKY, Miguel Angel

## ÍNDICE:

1. Objetivo .....	3
2. ¿Qué es una PyME? .....	4
2.1. Definición de Pequeña y Mediana Empresa .....	4
2.1.1. Argentina .....	4
2.1.2. Mercosur .....	4
2.1.3. Estados Unidos .....	5
2.1.4. Unión Europea .....	5
2.1.5. Japón .....	5
3. Importancia de las PyMEs .....	7
4. Las PyMEs en el mundo .....	8
4.1. Experiencia italiana .....	8
4.2. Experiencia japonesa .....	8
5. PyMEs en Argentina .....	10
5.1. Aglomeración de PyMEs en la Argentina .....	10
5.2. Las PyMEs familiares en nuestro país .....	11
5.2.1. Los problemas más frecuentes son .....	12
5.2.2. Características de las empresas familiares en la Argentina .....	13
5.2.3. En el momento de traspaso de mando, hay algunos consejos para tener en cuenta .....	13
5.2.4. Las empresas familiares y su dificultad para crecer .....	14
5.2.5. Desafíos al crecimiento .....	14
5.2.6. En cambio las pocas empresas familiares que crecen y perduran en el tiempo deben .....	14
5.2.7. ¿Cómo afectan las variables macroeconómicas a las PyMEs? .....	14
5.3. Las PyMEs y sus problemas .....	15
5.4. Financiamiento .....	18
5.4.1. Programas de apoyo financiero y técnico .....	19
5.4.1.1. Programa de apoyo diseñado por La Bolsa de Comercio de Buenos Aires .....	19
5.4.1.2. Línea de créditos del Banco de La Nación Argentina para la adquisición de locales comerciales .....	20

5.4.1.3. Promoción de la oferta exportable de la Ciudad de Buenos Aires .....	21
5.4.1.4. Programa PyMe Mujer .....	25
5.4.1.5. Consejo Federal de Inversiones .....	26
5.4.1.5.1. Consejo Federal de Inversiones ( provincia de La Pampa) .....	27
5.4.1.6. FONTAR ( Fondo Tecnológico Argentino) .....	29
5.4.1.7. Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (PRE) .....	30
5.4.1.8. Instrumentos de Capacitación Técnica y Asistencia Tecnológica, Programa de Consejerías Tecnológicas .....	35
5.4.1.9. Programas de Financiación para PyMEs (SEPyME) .....	36
5.5. Otros Instrumentos Financieros .....	37
5.5.1. Leasing .....	37
5.5.1.1. El instrumento perfecto .....	37
5.5.1.2. ¿Qué es el Leasing? .....	37
5.5.1.3. El Leasing en la Argentina .....	37
5.5.1.4. Futuro promisorio .....	37
5.5.1.5. Ventajas del Leasing .....	38
5.5.2. ¿Qué es el Factoring? .....	38
5.5.2.1. ¿Cómo puede definir al factoring? .....	40
5.5.2.2. ¿Cómo es el negocio del factoring?.....	41
5.5.2.3. ¿Quiénes son los clientes del factor?.....	42
5.5.3. Sociedad de Garantía Recíproca .....	42
5.5.3.1. Objetivos de las SGR .....	43
5.5.3.2. Constitución .....	43
5.5.3.3. Requisitos para su conformación .....	43
5.5.3.4. Operaciones que pueden garantizar .....	44
5.5.3.5. Exenciones Impositivas .....	44
5.5.3.6. Beneficios de la conformación de una SGR .....	44
5.5.3.7. Efectos esperados .....	45
5.5.3.8. SGR autorizadas .....	46
5.5.3.9. Condiciones de acceso PyME a una SGR .....	46
5.5.3.10. Marco Normativo de las SGR .....	47
6. Las PyMEs como organización: un enfoque interno .....	48
6.1. Herramientas administrativas .....	48

6.1.1.	Planeamiento estratégico .....	48
6.1.2.	Misión .....	49
6.1.3.	Visión .....	49
6.1.4.	Objetivo .....	50
6.1.5.	Estrategía .....	50
6.1.6.	Liderazgo Organizacional .....	53
6.1.7.	Capacitación de los empleados .....	53
6.1.7.1.	Factores que limitan la decisión de capacitar a los empleados .....	53
6.1.7.2.	Capacitación según los cargos .....	55
6.1.8.	Calidad .....	56
6.1.9.	Innovación .....	56
6.1.10.	Costos .....	56
6.1.11.	Sistemas de la Información .....	56
6.1.12.	Control de la Gestión .....	56
6.1.13.	Estructura empresarial .....	57
7.	Analizando una PyMEs nacional en tiempos de crisis .....	58
7.1.	Descripción de la empresa – Reseña histórica de Samicom S.A.....	58
7.2.	Trasposos Generacionales .....	59
7.3.	Estructura Organizacional .....	60
7.4.	Como impacta la situación Macroeconómica en la empresa .....	62
7.5.	Respuestas a las crisis .....	63
7.5.1.	Reducción de costos .....	63
7.5.2.	Motivación del personal .....	63
7.5.3.	Mejora en la calidad del servicio .....	63
7.5.4.	Capacitación y profesionalización .....	63
7.5.5.	Oportunidades en épocas de crisis .....	64
8.	Conclusión .....	65
Bibliografía.		

## **1 OBJETIVO**

Las PyMEs son indispensables para el desarrollo económico de un país, son generadoras de empleo y participan de modo importante en la conformación del Producto Bruto Interno.

Pertenecer al sector de las PyMEs en nuestro país siempre fue difícil pero esta situación se agravó en los últimos años.

En el presente trabajo llevaré a cabo una investigación sobre las PyMEs, los problemas que deben afrontar, el escenario donde deben moverse y las fuentes de financiación con que cuentan.

Analizaré también el uso que hacen las PyMEs sobre las herramientas administrativas y demostraré la importancia de las mismas para administrar en épocas de crisis. El trabajo gira alrededor de los problemas que afectan a las PyMEs y su administración. Se irá analizando desde lo general (los PyMEs en el mundo y características comunes de las mismas) hasta lo particular (análisis interno de una PyME familiar argentina), de esta manera se podrá llegar a tener una visión amplia del tema en estudio.

## **2 ¿QUÉ ES UNA PyME?**

### **2.1 Definición de Pequeña y Mediana Empresa**

#### **2.1.1 Argentina:**

La Ley 25.300 expresa que serán consideradas MIPyMEs aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo el valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder expresado en Pesos (\$).

<i>Tamaño/Sector</i>	<i>Agropecuario</i>	<i>Industria y Minería</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Micro empresa	\$150.000	\$500.000	\$1.000.000	\$250.000
Pequeña empresa	\$1.000.000	\$3.000.000	\$6.000.000	\$1.800.000
Mediana empresa	\$6.000.000	\$24.000.000	\$48.000.000	\$12.000.000

De acuerdo al artículo II, se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el que surja del consignado en el último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada.

Por art. 1° de la Resolución N° 22/2.001 de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa B.O. 30/4/2.001 se estableció que se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde supuesta en marcha.

Vale acotar que en otro de los artículos se aclara que no serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que, reuniendo los requisitos establecidos en los artículos 1° y 3° de la presente Resolución, se encuentren

controladas por o vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos, conforme a lo establecido por el artículo 33 de la Ley N° 19.550 y sus modificatorias.

La caracterización de Micro, Pequeña y Mediana Empresa establecida por la presente Resolución es de tipo general y no limita las facultades de los distintos organismos para completarla con precisiones o condiciones cualitativas adicionales, o para fijar límites inferiores con respecto a los establecidos en el artículo 1° de la presente Resolución, a los efectos de la instrumentación de programas específicos relacionados con dicho estrato empresario y en regiones cuyas especificidades propias así lo requieran.

Para las empresas recientemente constituidas y a los efectos de determinar su pertenencia al segmento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, las características establecidas en los artículos 1° y 3° de la presente Resolución se tomarán de los valores proyectados por la empresa para el primer año de actividad de la misma. Dichos valores tendrán el carácter de declaración jurada y estarán sujetos a verificación al finalizar el primer año de ejercicio.

### **2.1.2 Mercosur**

La Comisión de Pequeñas y Medianas Empresas del Sub-Grupo de trabajo Número 7 adoptó un modelo en el cual se determina la categorización de PyMEs que registrará en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay en el marco propuesto por el Tratado de Asunción. En tal sentido surgen las siguientes categorías:

<i><b>CATEGORÍA</b></i>	<i><b>EMPLEADOS</b></i>	<i><b>VENTAS</b></i>
Microempresa	20	US\$ 400.000
Pequeña empresa	100	US\$2.000.000
Mediana empresa	300	US\$ 10.000.000

### **2.1.3 Estados Unidos:**

Considera pequeña empresa aquella que tiene menos de 500 empleados.

#### **2.1.4 Unión Europea:**

Coincide con la definición de Estados Unidos, pero en la actualidad se está revisando la definición de PyMEs. La Comunidad Europea pretende modernizar la definición de pequeñas y medianas empresas ya que se quiere evitar la mala utilización de las subvenciones nacionales y europeas destinadas a fomentar la actividad de las PyMEs.

Se piensa que las empresas más beneficiadas con esta modificación serán las empresas artesanales y familiares.

La nueva definición de pequeña empresa será la que emplee menos de 50 personas y cuyo volumen de negocio no exceda los nueve millones de euros (hasta ahora, siete millones). Será mediana empresa la que emplee menos de 250 trabajadores y tenga un volumen de negocio que no supere los 50 millones de euros (en la actualidad, 40 millones de euros).

#### **2.1.5 Japón:**

Considera que pequeña empresa es aquella que tiene menos de 300 empleados.

