

*FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN  
CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES II*

## ***UNIDAD TEMÁTICA 10***

# ***ADMINISTRACIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS***

## ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

### Contenido

- ☐ El Espíritu empresarial
- ☐ Factores a favor y en contra de la pequeña empresa
- ☐ Dónde ubicar a la mediana empresa
- ☐ El inicio de una pequeña empresa
- ☐ Las armas estratégicas de la Pyme
- ☐ Errores estratégicos que debe evitar la pequeña empresa
- ☐ Las alianzas estratégicas
- ☐ Las nuevas empresas y el impacto de Internet
- ☐ Administración de una empresa en crecimiento
- ☐ Mipymes en Uruguay

## EL ESPIRITU EMPRESARIAL

### Emprendedores

Emprendedores<sup>1</sup> son aquellas personas que identifican necesidades de mercado e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas. Se caracterizan por asumir riesgos y proveer el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica.

Para Longenecker<sup>2</sup> la razón principal para convertirse en emprendedor y abrir un negocio propio es “hacer del mundo un lugar mejor”. Lo anterior no significa que sea el único incentivo, el citado autor resume algunas de las razones que las personas citan con frecuencia para convertirse en emprendedor (*figura 1*).



La naturaleza de los emprendedores ha sido estudiada desde diferentes perspectivas<sup>4</sup>. Las investigaciones han encontrado que a menudo comparten ciertos rasgos psíquicos. Parecen estar motivados por una gama similar de valores y necesidades tales como la independencia y autonomía, la energía y el ritmo acelerado y prolongado de trabajo, el deseo de realización más que de poder o reconocimiento, la confianza en sí mismo, el optimismo y una preferencia hacia el riesgo calculado. Cardozo<sup>5</sup> señala que la enumeración de características personales que debe exhibir un empresario es riesgosa debido que se entra en una inevitable generalización. Aun así, la mayoría de los estudios y publicaciones muestran que el perfil empresarial incluye las características que se plantean en la *figura 2*.

<sup>1</sup> Longenecker, Justin G. y otros, “Administración de pequeñas empresas”, 14ª. edición. Editorial Cengage Learning.

<sup>2</sup> Op. cit.

<sup>3</sup> Op. cit.

<sup>4</sup>

Cardozo, Pablo Alejandro, “Pymes Intuición y método”, 2ª. edición. Editorial Temas.

<sup>5</sup> Op. cit.

<b>Figura 2 - Características del emprendedor</b>	
Empuje y energía:	Tener capacidad para trabajar largas horas
Confianza en sí mismo:	Tendencia a creer en ellos mismos y en sus habilidades para llegar a las metas
Compromiso a largo plazo:	Construir una empresa es pensar en el largo plazo
Disposición para la continua resolución de problemas:	Sobreponerse a las contrariedades
Capacidad para establecer metas:	Desafiantes pero realistas y alcanzables
Moderación del riesgo:	Chance razonable
Trato con el fracaso:	Preparado para enfrentarlo
Manejo de la información:	Capacidad de buscar y usar la información sobre sus realizaciones
Iniciativa y responsabilidad personales:	Naturaleza del “hacedor”
Uso de recursos:	Saber dónde y cuándo aplicarlos y cómo buscar ayuda

Diversos investigadores han analizado si los emprendedores difieren significativamente de los administradores. El administrador “hace” en función de la oportunidad que detecta y si no tiene recursos, los busca. Stevenson<sup>6</sup> proporciona una base de diferenciación entre uno y otro la que se muestra en la figura 3:

<b>Figura 3 – Perspectivas del emprendedor y del administrador</b>		
<b>Emprendedor</b>	<b>Dimensión Empresarial</b>	<b>Administrador</b>
Se mueve por la percepción de la oportunidad	<b>Orientación estratégica</b>	Se mueve en función de los recursos que controla
Revolucionario y de corta duración	<b>Compromiso con la oportunidad</b>	Evolutivo de larga duración
Por etapas y con la mínima exposición en cada etapa	<b>Compromiso con los recursos</b>	En una sola etapa y con un compromiso total tras la decisión
Uso de recursos por etapas (movilización de recursos externos)	<b>Control de los recursos</b>	Utilización de recursos propios
Plana con múltiples relaciones informales	<b>Estructura de la gestión</b>	Jerarquía formalizada

<sup>6</sup> Tomado de Alejandro Pablo Cardozo: Stevenson H., “A perspective on Entrepreneurship”, en Wahlman, W.; Stevenson, H.; Roberts, M. y Bhidé, A., The Entrepreneurial Venture, 2ª. ed., Harvard Business School Press, 1999.

## LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### Problemas para definir qué es una pequeña empresa

La pequeña empresa desafía cualquier definición fácil<sup>7</sup>. Prueba de ello es que en el intento de caracterizar la pequeña empresa, se ha recurrido a distintos tipos de indicadores, los que pueden ser clasificados en indicadores cualitativos e indicadores cuantitativos<sup>8</sup>:

Los indicadores cualitativos incluyen aspectos como los siguientes:

- Cultura empresarial
- Grado de formalización de la gestión
- Forma de inserción en el sistema económico

Los indicadores cuantitativos comprenden factores como los siguientes:

- Capital invertido
- Volumen de producción
- Valor agregado
- Mano de obra ocupada
- Tecnología incorporada

Paul Resnik (1992) señala que no existen definiciones realmente buenas de las “pequeñas empresas” y luego de poner ejemplos basados en aspectos cuantitativos (cantidad de empleados y volúmenes de ventas según tipo de actividad) concluye:

*“Quizás la mejor definición de guía sea la funcional. Los negocios son pequeños siempre y cuando el director – propietario pueda controlar personalmente el conjunto y el tamaño no haya impuesto una estructura de dirección sustancialmente descentralizada.”<sup>9</sup>*

### Criterios aplicados en el MERCOSUR

La Resolución 59/98 aprobada por el Grupo de Mercado Común (G.M.C.) de diciembre de 1998 establece límites diferentes según se trate del Sector Industria o los Sectores Comercio y Servicios, de acuerdo al siguiente detalle:

#### Sector Industria

Tipo de empresa	Personal total	Ventas Netas Anuales
Micro	1 – 10 personas	U\$S 400.000
Pequeña	11 – 40 personas	U\$S 3:500.000
Mediana	41 – 200 personas	U\$S 20:000.000

#### Sectores Comercio y Servicios

Tipo de empresa	Personal total	Ventas Netas Anuales
Micro	1 – 5 personas	U\$S 200.000
Pequeña	6 – 30 personas	U\$S :500.000
Mediana	31 – 80 personas	U\$S 7:000.000

<sup>7</sup> Barrow, Colin “La esencia de la administración de pequeñas empresas” Prentice Hall – 1996

<sup>8</sup> Arocena, José “La pequeña empresa”

<sup>9</sup> Resnik, Paul “Como dirigir una pequeña empresa” McGraw Hill – 1992.

### Criterios aplicados en Uruguay

En Uruguay existe una tipología establecida por los decretos 266/95 del 19/7/95 y 504/007 del 20/12/2007 que combina dos criterios para la clasificación de empresas de este país:

- Cantidad de personal empleado
- Volumen anual de ventas (excluido el Impuesto al Valor Agregado (IVA))

No se hace distinción por rama de actividad, por lo que los criterios se aplican tanto a actividades manufactureras, comerciales y de servicio. El cuadro siguiente muestra la forma cómo se tipifican las empresas en Uruguay de acuerdo a las disposiciones mencionadas:

Tipo de empresa	Personal empleado*	Ventas Netas Anuales (sin IVA)
		Expresados en UI (unidades indexadas)
Micro	1 – 4 personas	hasta UI 2:000.000
Pequeña	5 – 19 personas	desde UI 2:000.001 hasta UI 10:000.000
Mediana	20 – 99 personas	desde UI 10:000.001 hasta UI 75:000.000

A los efectos de la aplicación de esta clasificación, se entiende como personal ocupado\* tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social. Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones. Para la comprobación del límite de ventas anuales se tendrá en consideración las efectuadas al cierre del último balance o al 31 de diciembre del último año si la empresa no estuviese obligada a balance, o al mes anterior a la fecha de solicitud de certificado que la acredita en alguna de las categorías en caso de que la empresa no hubiese cumplido el año desde su constitución, siempre que en el período mencionado no corresponda cierre de balance. Para clasificar a una empresa en un tipo debe cumplir con los dos criterios simultáneamente o pasa a la categoría mayor.

### **FACTORES A FAVOR Y EN CONTRA DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

EN CONTRA	A FAVOR
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Economías de escala</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El precio no es el único factor determinante en el éxito de una empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recursos de marketing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creciente segmentación de los mercados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recursos financieros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lo importante no son los recursos financieros, sino una base amplia de clientes satisfechos y leales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Habilidades de gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El pensamiento estratégico y la intuición son más importantes para el éxito de una empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Investigación y desarrollo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fácil, rápido y directo acceso a las nuevas tecnologías</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacidad de distribución</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Contacto rápido y directo con la clientela</li></ul>

1.- Economías de escala. Las grandes empresas tendrían costos unitarios más bajos, lo que les permitiría ofrecer productos y servicios a precios más bajos y de esa forma competir más exitosamente que las empresas chicas. Esto es cierto en un argumento que tuvo validez mientras el precio fue el único factor de la ventaja competitiva.

Si bien el control de costos es siempre importante para obtener una ventaja competitiva sustentable, no es el único elemento para garantizar el éxito de una empresa.

La mayor madurez de consumidores y clientes ha llevado paulatinamente a agregar al factor precio otros factores en la decisión de compra como ser la moda, el status, la durabilidad de los bienes, la imagen, la proximidad, el servicio, la personalización, etc..

Kotler sostiene que el precio como principal determinante de la elección que hace el comprador, es aplicable entre grupos de bajos ingresos y para los bienes de consumo. Sin embargo, factores ajenos al precio han cobrado relativamente mayor importancia en esa preferencia durante las últimas décadas<sup>10</sup>. Al fijar el precio las empresas deben analizar las motivaciones y necesidades del consumidor para comprar el producto.

2.- Recursos de marketing. El mayor volumen de recursos en materia de publicidad, propaganda, promociones, formación de vendedores, etc., pondría a las grandes empresas en una posición competitiva ventajosa frente a las pequeñas, que carecen de recursos de esa magnitud. Lo anterior era importante en períodos en que los mercados eran altamente homogéneos, es decir la gran mayoría de los consumidores mostraban necesidades muy similares entre sí. Ante situaciones como éstas, el poder del marketing de las grandes empresas las colocaba en situación de ventaja.

Sin embargo, a medida que se producía la segmentación de los mercados, esa ventaja desaparecía o quedaba limitada a determinados y muy específicos mercados. De esa forma, los procesos comerciales orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y de la diferenciación de la competencia. Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes a través del conocimiento previo de las necesidades y deseos del mercado resulta más importante y sencillo en las empresas de menor tamaño, debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas.

3.- Recursos financieros. Las grandes empresas disponen de mayores recursos financieros ligados a la facilidad para acceder a líneas de crédito, que les permitiría acometer emprendimientos significativos. La importancia extrema que se le asignó a los recursos financieros estuvo determinada por un enfoque de gestión que consideraba que las empresas podrían gestionarse como si fuesen “carteras de valores”. La experiencia y la realidad se encargaron de demostrar que lo importante no es disponer de amplios recursos financieros sino de una amplia base de clientes satisfechos y fieles. De todas formas las pequeñas empresas deben realizar una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo para evitar uno de sus problemas más frecuentes que es la falta de liquidez. Asimismo, se deben aprovechar las ayudas oficiales existentes las cuales tratan de paliar ese peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

4.- Habilidades de gestión. Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos calificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. En resumen, se debe prestar gran atención a aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y permitan gestionar correctamente el conocimiento organizativo.

Una de las principales causas del fracaso en las mipymes es no reconocer el valor que tiene la gestión de los recursos humanos. Con respecto a este tema existen dos posiciones antagónicas. Por un lado, se afirma que el tamaño pequeño es una ventaja, apoyándose en

---

<sup>10</sup> Kotler, Philip “Mercadotecnia” – Prentice hall – 2ª edición.

el buen clima laboral existente motivado por los excelentes canales de comunicación, los mayores niveles de flexibilidad, la alta motivación laboral al permitir a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa y por ofrecer puestos de trabajo variados, y la mayor cercanía del directivo a los puestos.

Por otro lado, el tamaño pequeño puede ser una desventaja si el buen clima y por tanto el menor conflicto se acompaña de la imposibilidad de tener representación sindical o de prácticas directivas legitimadas en la autoridad jerárquica, o si la falta de profesionalización de los departamentos de recursos humanos (si existen) les lleva a asumir cuestiones puramente administrativas, descuidando los procesos de gestión.

Durante varias décadas, se desarrollaron muchos modelos de gestión, los cuales sostenían que cuanto más tecnificado estuviera el nivel de dirección de una empresa, mayores probabilidades de éxito tendría. Actualmente los enfoques mecanicistas se han ido abandonando y se orientan más en función del pensamiento estratégico. Incluso algunos autores han reclamado la importancia de la intuición como elemento determinante para el éxito de una empresa, y en esta posición la ventaja la tiene la pequeña empresa.

5.- Investigación y desarrollo. Las grandes empresas dispondrían de recursos suficientes (financieros y humanos) para desarrollar nuevos productos en base a tecnologías modernas. Como las pequeñas empresas no disponen de esos recursos, los nuevos inventos serían desarrollados solamente por las grandes. En lo que tiene que ver con la mayor capacidad para investigación y desarrollo por parte de las empresas grandes, la práctica muestra una enormidad de contribuciones de inventores independientes y pequeñas empresas. Su menor complejidad organizativa, los bajos niveles de burocracia, la comunicación fluida frecuente entre las diferentes áreas, y su gran capacidad de respuesta a los cambios en el entorno (por su mayor flexibilidad y cercanía al mercado) hacen que el pequeño tamaño sea fuente de ventaja en ese factor competitivo.

Muchas de las personas que han inventado tecnologías, productos o servicios nuevos, han sido empleados de grandes empresas, las cuales se negaron a usar los inventos nuevos, obligando con ello a los inventores a convertirse en emprendedores (entre las contribuciones provenientes de inventores y pequeñas empresas se hallan: computadora digital, aire acondicionado, bolígrafo, cierres de cremallera, helicóptero, velcro, penicilina, cámara polaroid).<sup>11</sup>

6.- Capacidad de distribución. Las grandes empresas podrán encarar la distribución de sus productos a nivel nacional, regional o mundial, lo que les da ventajas competitivas significativas respecto a las pequeñas empresa pero, por otro lado, cada vez más el concepto de proximidad al cliente y flexibilidad cobran mayor importancia mientras que las grandes estructuras de distribución tienden a ser rígidas, burocratizarse, y hacerse más lentas.

## **DONDE UBICAR A LA MEDIANA EMPRESA**

En la mayoría de los países se han clasificado y agrupado a las pequeñas empresas junto con las medianas. A pesar de ello se considera que las medianas empresas poseen características y problemas muy distintos a los de la pequeña empresa y que quedan “atrapadas en la mitad”, es decir:

- No poseen las ventajas de la gran empresa ni de las pequeñas,
- Sufren los problemas de ambas.

---

<sup>11</sup> Stoner, James y otros “Administración” 6ª edición.



## EL INICIO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

### **Formas de inicio de una pequeña empresa<sup>12</sup>**

Longenecker<sup>13</sup> analiza las diferentes formas de inicio de una pequeña empresa señalando sus ventajas y limitaciones:

- Crear una empresa desde cero
- Adquirir una franquicia
- Adquirir una empresa existente

Cualquiera de las alternativas de inicio de una pequeña empresa puede realizarse, además, con la característica de empresa familiar, con las particularidades, ventajas y limitaciones de la misma. Éstas serán desarrolladas en la unidad temática correspondiente.

#### Crear una nueva empresa desde cero

Algunas de las razones para comenzar una nueva empresa desde cero son:

- Tener el deseo de desarrollar el mercado comercial para un producto o servicio recién inventado o desarrollado.
- Esperar que sea posible aprovechar recursos únicos disponibles, como una ubicación ideal, nuevas tecnologías del equipo, o empleados, proveedores y banqueros excepcionales.
- Evitar características indeseables de empresas establecidas, como antecedentes, políticas, procedimientos y compromisos legales desfavorables.
- Desear enfrentar el desafío de tener éxito (o fracasar) por cuenta propia.

Entre las ventajas que tiene el comenzar un negocio de cero se encuentran la libre toma de decisiones y evitar los antecedentes negativos que pueda tener una empresa ya instalada. Como contrapartida tiene la desventaja de no saber si será exitoso y las dificultades del inicio de una actividad.

#### **Adquirir una franquicia**

Una franquicia es un sistema de comercialización que gira en torno a un acuerdo legal entre dos partes, por el cual se le concede a una de ellas (el franquiciado) el privilegio de vender un producto o servicio y comercializarlo como propietario, pero se le limita a que opere de acuerdo con los métodos y condiciones que especifica la otra parte (el franquiciador).

Ventajas de adquirir una franquicia:

- Capacitación. La capacitación recibida del franquiciador es invaluable para muchos pequeños empresarios, porque suple insuficiencias en sus habilidades gerenciales.
- Apoyo financiero. Los costos de iniciar un negocio independiente a menudo son altos y las fuentes de financiamiento de un emprendedor suelen ser muy limitadas. Al asociarse con una organización franquiciadora, el emprendedor puede aumentar la probabilidad de obtener apoyo financiero.
- Beneficios operativos. La mayoría de los productos y servicios franquiciados es muy conocida y aceptada. Un emprendedor que celebra un contrato de franquicia adquiere el derecho de usar la marca o símbolos del franquiciador, que suelen tener publicad. Además de una línea de negocios probada y productos o servicios

---

<sup>12</sup> Longenecker, Justin G. y otros, op. cit.

<sup>13</sup> Ibid.

fáciles de identificar, los franquiciadores ofrecen métodos de comercialización y administración bien desarrollados y ampliamente probados.

Limitaciones de una franquicia:

- Costos de la franquicia. En general, las franquicias más exitosas se caracterizan por demandar costos más altos cuyos componentes son: cuota inicial de la franquicia, costos de inversión, pago de regalías, costos de publicidad.
- Restricciones sobre las operaciones del negocio. Los franquiciadores, se preocupan por la imagen de su negocio, se esfuerzan todo lo posible por controlar la forma en que los franquiciados manejan ciertos aspectos del negocio (por ejemplo restricción de territorios de venta, requisitos de apariencia del local de ventas). Eso implica que el franquiciado ve limitada su capacidad para usar su criterio personal.
- Pérdida de independencia. Las personas con frecuencia dejan un empleo asalariado para convertirse en emprendedores, porque les disgusta trabajar bajo la supervisión y el control directo de otros. Pero al iniciar una relación de franquicia, dichas personas pueden encontrar que hay una forma distinta de supervisión. El franquiciado cede mucha de su independencia al firmar un contrato de franquicia.
- Falta de apoyo del franquiciador. La percepción de falta de apoyo del franquiciador en ocasiones crea disputas cuando el franquiciado cree que el franquiciador no está cumpliendo sus compromisos. Esas diferencias pueden referir a una falta de capacitación continua, a un apoyo promocional deficiente o similares.

### **Adquisición de una empresa existente**

Las razones para adquirir una empresa existente y que conforman los aspectos positivos de esta alternativa son:

- Reducir algo de la incertidumbre e incógnitas que deben enfrentarse cuando se inicia un negocio desde cero.
- Adquirir una empresa con operaciones continuas y relaciones establecidas con proveedores y clientes.
- Obtener una empresa establecida a un precio por debajo de lo que costaría iniciar una nueva o comprar una franquicia.
- Iniciar un negocio con más rapidez que si se inicia desde cero.

Algunos aspectos negativos que pueden afectar las ventajas de adquirir una empresa existente son por ejemplo, que los empleados no sigan trabajando con el nuevo propietario, que las instalaciones sean anticuadas, que las relaciones con proveedores y clientes no sean las adecuadas.

## LAS ARMAS ESTRATÉGICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

En el trabajo “Las armas estratégicas de las pequeñas empresas”<sup>14</sup>, se identifican tres áreas en las que las pequeñas empresas tienen ventajas sobre las grandes:

- Flexibilidad
- Segmentación de mercados
- Contacto directo con el cliente

### Flexibilidad

La flexibilidad es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptar con rapidez sus valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal y estilo de gestión a los cambios que se producen en su entorno.

En la flexibilidad hay tres aspectos importantes que la empresa debe profundizar:

1. Adaptar con rapidez
2. Los elementos de la empresa que deben adaptarse
3. El entorno

1. Las pequeñas empresas presentan condiciones para adaptarse con rapidez a los nuevos espacios que se van produciendo en el mercado. Esa rapidez implica realizar los cambios internos antes que lo hagan los competidores, entre los cuales está la empresa grande.

Actualmente la rapidez adquiere mayor importancia como consecuencia de :

- Productos y servicios que pasan de moda con mayor rapidez. Parece haberse acabado la época en que los productos se creaban “para durar toda la vida”, predominando la idea de “use y tire”.
  - Mayor competencia existente en los mercados modernos. Los productos, servicios y empresas se desarrollan en forma incesante en procura de la aceptación de los consumidores lo que obliga a las empresas a ser rápidas para sobrevivir.
  - Proliferación de copias e imitaciones. La empresa que dispone de un producto o servicio único posee una ventaja competitiva sobre el resto, pero esa ventaja es destruida por las copias e imitaciones, lo que lleva a las empresas a actuar con mayor rapidez para mantenerse delante de los competidores.
  - Menor confianza en las previsiones. A diferencia de épocas pasadas en que era realmente sencillo prever acontecimientos futuros dado que los mercados crecían con relativa lentitud, en la actualidad la mayor rapidez de los cambios hace más difícil efectuar previsiones a mediano o largo plazo, lo que hace poco confiables dichas previsiones.
2. Los elementos internos de la empresa que deben adaptarse a los cambios son visualizados a través de las 7S de McKinsey. Este esquema es especialmente útil en dos áreas: el proceso de cambio determinando la secuencia a seguir en el cambio y señalando la necesidad del mismo; y el cambio eficaz trabajando en armonía en los siete elementos, ya que lo que ocurra en uno puede afectar a los demás.

---

<sup>14</sup> Marketing Publishing Center (1994) “Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa” en Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

A continuación se describen las 7S de McKinsey:

- Valores y objetivos (shared values). Principios y conceptos, explícitos o implícitos, que condicionan las actuaciones y decisiones que se producen en una empresa u organización. Se deben cambiar los valores dominantes en la empresa.
  - Estrategia (strategy). Es necesario determinar los pasos que deben tomar para alcanzar los objetivos de la empresa.
  - Habilidades (skills and strenghts). Determinan las áreas en las que la empresa puede alcanzar los objetivos destacando sobre otras.
  - Estructura (structure). Las diferentes áreas de la empresa, la organización y relaciones entre ellas.
  - Sistemas y procedimientos (systems and procedures). Procesos de una empresa con el propósito de identificar asuntos importantes de la empresa, realización de actividades o toma de decisiones. Cómo deben realizarse las cosas en una empresa. Esta área es importante para lograr mayor flexibilidad.
  - Personal (staff). Personal adecuado para lograr los objetivos empresariales.
  - Estilos de dirección (style). Modo de gestionar, modo de actuar en los distintos niveles de dirección.
3. Las empresas que no se preocupan por el entorno tienen riesgo de no poder explotar las oportunidades que le ofrece y no poder defenderse de las amenazas y problemas que causa.

### Tipos de flexibilidad

En el trabajo antes mencionado “Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa” se toma como base el modelo de las 7S de McKinsey al analizar el tema de la flexibilidad de acuerdo al siguiente cuadro (en el que se han ajustado los conceptos de valores y cultura al modelo):

Tipos de flexibilidad	Factores de las 7S de McKinsey
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores y objetivos</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Habilidades</li> </ul>
Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuras</li> </ul>
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas y procedimientos</li> <li>- Personal</li> <li>- Estilos de dirección</li> </ul>

- La flexibilidad estratégica implica la adecuación de objetivos hacia los cuales orientar la empresa. Si una empresa pretende adaptar su estrategia para adaptarse a las condiciones del entorno necesariamente tiene que tener una cultura organizacional compatible con dicha estrategia. Es así que no se puede ser flexible y agresivo si la cultura de la empresa se fundamenta en el “culto a la tradición” o al “miedo a hacer cosas que nunca se han hecho así”. Todo esto requiere potenciar y adecuar las habilidades y fortalezas de la empresa para el logro de los objetivos, es decir los factores favorables a la empresa respecto a la competencia, que de ser explotados adecuadamente, permiten alcanzar una ventaja competitiva. Esas habilidades y fortalezas pueden ser múltiples como ser un eficiente sistema de costos, calidad de productos, eficacia de la red de ventas, lealtad de la clientela, prestigio de la empresa, etc..
- La flexibilidad estructural implica un profundo conocimiento del segmento de mercado a enfocar y de las debilidades de la gran empresa, así como la capacidad para tomar decisiones bajo presión. Para ello es indispensable delegar poder a los niveles inferiores

que se constituyen las áreas de contacto con el cliente. La estructura es la forma en que se agrupan las distintas actividades de la empresa, así como las relaciones entre ellas y las relaciones entre los distintos niveles. Estas relaciones deben permitir interpretar los cambios en las necesidades de los clientes y los cambios en las propuestas de los competidores, a fin de transformarlos rápidamente en decisiones efectivas.

- La flexibilidad operativa implica disponer de gran movilidad, mediante una acción ofensiva permanente así como capacidad para abandonar rápidamente productos y mercados cuya defensa signifique costos elevados y en función de objetivos, emprender acciones de corta duración en segmentos bien precisos. Los sistemas y procedimientos están constituidos por las rutinas existentes utilizados para identificar asuntos importantes o para tomar decisiones. Determina cómo deben hacerse las cosas en la empresa. En el intento de dar mayor flexibilidad a una empresa, es preciso evaluar los sistemas y procedimientos y adecuarlos a la realidad. Con relación a las personas es preciso evaluar las características, habilidades, conocimiento y actitudes de las personas que trabajan en la empresa y adecuarlos a los cambios externos. El estilo de dirección es lo que tiene relación con el sistema de valores del dueño de la pequeña empresa.

Hace referencia a las actitudes que adopta en aspectos tales como:

- Disposición para delegar
- Participación del personal en las decisiones
- Forma de comunicar los objetivos al personal
- Estímulo a la cooperación, etc..

#### Requisitos para hacer efectiva la flexibilidad

Existen cinco ingredientes indispensables para lograr una empresa flexible:

- a) compromiso del dueño: se requiere un convencimiento profundo del dueño respecto a las ventajas que se obtendrán de los cambios,
- b) liderazgo: la empresa flexible requiere de alguien que la guíe, mediante un liderazgo que transmita con entusiasmo la nueva visión. Se trata de una empresa que está en permanente transformación, dado que es lo que le permite reaccionar con rapidez a los cambios continuos del entorno. El dueño como líder de este proceso de adaptación a los cambios debe tener entre sus características, las siguientes: ser innovador, ser capaz de establecer objetivos claros y tener disposición para delegar,
- c) conocimiento profundo y actualizado del entorno,
- d) evaluación permanente de la empresa,
- e) rápido sistema de comunicación interna: la mayor parte de las grandes empresas adolecen de un problema estructural, puesto que sus áreas de decisión se encuentran muy alejadas de las áreas que interactúan con los clientes y con el exterior de la empresa. En la pequeña sucede lo contrario por cuanto sus propias dimensiones le permiten tomar contacto estrecho entre el entorno y las áreas de decisión. Para que la empresa pueda reaccionar con rapidez a los cambios del entorno, es indispensable que sus áreas de decisión tengan un conocimiento rápido de esos cambios.

#### **Segmentación de mercados**

La segunda arma estratégica de las pequeñas empresas es la segmentación. Un segmento de mercado es un grupo de consumidores o usuarios que, dentro del mercado total de un

producto o servicio, muestran necesidades, deseos y expectativas parecidas entre sí, lo que les lleva a buscar categorías similares del mismo producto.

Es importante destacar que los segmentos no están formados por personas, sino por necesidades, deseos y expectativas parecidas que tienen esas personas. En muchos casos la segmentación es la única opción viable que tienen las pequeñas empresas, por cuanto les permite concentrar los escasos recursos de que disponen en segmentos de mercados que pueden defender mejor de los ataques de las empresas más grandes o en segmentos que por su tamaño no surjan como interesantes para dichos competidores.

La segmentación produce resultados importantes para las pequeñas empresas:

- evita la competencia frontal con la gran empresa. Al concentrarse en un determinado segmento del mercado, obtendrá notoriedad puesto que sus recursos serán suficientes para ese segmento, y probablemente ninguna gran empresa contraatacará al pensar que es muy poco lo que hay en juego.
- adapta la empresa al comportamiento natural de los mercados. La existencia de distintos segmentos de mercado no depende de la pyme. En la mayoría de los casos los segmentos aparecen por sí mismos, de manera natural, o son “fabricados” por la gran empresa con grandes inversiones en comunicación y marketing.
- consolida posiciones más fuertes en el mercado. A través del proceso lógico de determinar con precisión el segmento, concentrar sus esfuerzos, y satisfacer mejor que nadie sus necesidades, deseos y expectativas; le permitirá mantener satisfechos a sus clientes y será difícil que la desplacen.
- posibilita alcanzar altos niveles de rentabilidad con menos recursos. A diferencia de la gran empresa la pyme tiene una estructura de costos menor y puede llegar a ser muy rentable sin necesidad de lograr grandes volúmenes de facturación.

Las empresas pueden definir sus estrategias en uno o en varios segmentos. En caso que opten por centrarse en un único segmento, pueden adoptar una de las alternativas siguientes:

- centrarse en el segmento más grande
- centrarse en el segmento más pequeño
- participar en un segmento en crecimiento
- reestructurar el segmento por medio de innovación
- reestructurar el mercado utilizando canales de distribución distintos.

Si optan por dirigirse a varios segmentos de un mismo mercado tienen las siguientes alternativas:

- ofrecer distintos productos para distintos segmentos
- centrarse en pocos segmentos
- ofrecer un único producto para distintos segmentos.

## **Contacto con el cliente**

Los contactos de la gran empresa y sus clientes dejan de tener valor cuando es necesario salirse de las rutinas establecidas. Ello es consecuencia de la dificultad para lograr que el contacto empresa – cliente se produzca entre el cliente y el centro de decisión de la empresa.

La gran empresa presenta limitaciones para tener un fluido contacto con el cliente, debido a:

- el exceso de niveles jerárquicos
- las deficiencias en las comunicaciones
- las estructuras normalmente rígidas.

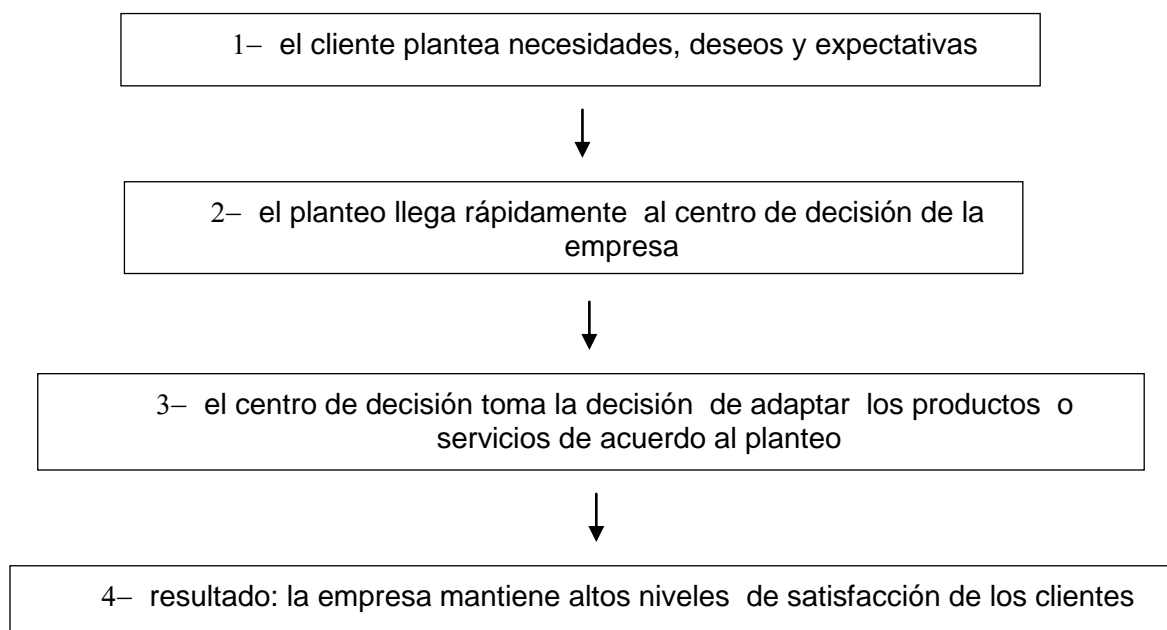
No obstante debe tenerse en cuenta que la pequeña empresa puede ver dificultado el contacto con el cliente en caso que la actitud del propietario y la cultura que proyecte no

sean las más apropiadas. En tal sentido es necesario que el propietario, como principal generador de la cultura de la empresa tome las siguientes precauciones:

- mantener abiertos los canales de las comunicaciones con los clientes y los empleados de más bajo nivel
- mantener siempre abiertos los canales de comunicación ascendentes y descendentes en la empresa
- no constituirse con sus actitudes, en un obstáculo a altos niveles de flexibilidad operativa, estratégica y estructural.

Debe tomarse en cuenta que de no tomar estas precauciones, la empresa corre el riesgo de hacer lo mismo que la gran empresa, sólo que a menor escala.

La dinámica del contacto con el cliente es la siguiente:



Los dueños de pequeñas empresas para aprovechar las tres armas estratégicas deben preocuparse por transmitir a todo el personal, por reducido que éste sea, los tres valores descriptos anteriormente (flexibilidad, segmentación y contacto con el cliente), de forma que sus colaboradores puedan explotarlos al máximo y en todas las circunstancias. El objetivo es que en todo momento los colaboradores y el dueño piensen en términos de flexibilidad, segmentación y contacto con el cliente.

## **ERRORES ESTRATÉGICOS QUE DEBE EVITAR LA PEQUEÑA EMPRESA**

En el mencionado trabajo “Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa” se señala que existen dos errores que pueden cometer las pequeñas empresas en su lucha con las grandes empresas y que pueden ser fatales par su supervivencia.

Primer error: Pretender competir utilizando las mismas armas que utiliza la gran empresa. Por lo general las empresas grandes son más fuertes en su capacidad para reducir costos resultantes de economías de escala, en su capacidad de distribución de sus bienes y servicios, en los mayores recursos para aplicar en marketing, etc.. Competir en esas áreas equivale a atacar al enemigo en los puntos en que éste es más fuerte.

Segundo error: No utilizar ni explotar las armas estratégicas que posee.

La pequeña empresa posee algunas ventajas intrínsecas y otras en determinados tipos de mercado respecto a las empresas grandes.

## **LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Ries y Trout<sup>15</sup> sostienen que el desarrollo de alianzas es una estrategia común en sectores industriales donde predomina la competencia de pequeñas empresas.

Según Bateman y Snell<sup>16</sup> la alianza estratégica es una relación formal creada entre organizaciones independientes con el objetivo de lograr metas mutuas en conjunto.

Por su parte Hellriegel y Slocum<sup>17</sup> la definen como una combinación de recursos materiales y humanos de varias empresas para el cumplimiento de metas comunes.

De lo anterior se deduce que una alianza estratégica es una relación organizacional que vincula a dos o más organizaciones de negocios independientes que procuran mejorar su eficiencia compartiendo determinados recursos. En muchas ocasiones grandes fabricantes realizan alianzas con pequeñas fábricas que hacen esfuerzos innovadores para el desarrollo de productos. De este modo una pequeña empresa puede beneficiarse de una alianza con una empresa grande la cual aporta, por ejemplo, recursos financieros a cambio de la creatividad que pueda aportar la empresa chica.

Asimismo, las pequeñas empresas pueden formar alianzas estratégicas con otras empresas pequeñas de modo de reforzar su posición competitiva. Este mecanismo es aplicable a actividades tales como la promoción de ventas y el abastecimiento de insumos. En lo referente al tema de investigación, desarrollo e innovación, la cooperación entre las Pymes puede convertirse en una ventaja al generar redes colectivas de conocimiento que sirven de base al desarrollo de las mejoras en productos, servicios o procesos.

## **LAS NUEVAS EMPRESAS Y EL IMPACTO DE INTERNET<sup>18</sup>**

El lanzamiento de una empresa en Internet enfrenta los mismos desafíos que cualquier empresa pequeña a los que se les agregan problemas y retos especiales.

Para iniciar un negocio pequeño tradicional se pueden usar los ahorros propios, pedir dinero a la familia y amigos, se puede empezar lentamente con unos pocos clientes y poco a poco ir creando una clientela más grande. Si surgen problemas con los productos o servicios, se resuelven a medida que se aprende de la experiencia. No sucede de esa forma con una empresa de Internet, frecuentemente éstas necesitan mucho dinero para establecer una infraestructura tecnológica antes de empezar las operaciones. Además, como los cambios en ese ámbito son acelerados, no siempre se puede aprender de la experiencia. Es necesario analizar los detalles cuidadosamente antes de ofrecerle al cliente un servicio o producto.

La idea del nuevo negocio tiene que ser lo bastante flexible para permitir una rápida adaptación a los cambios ambientales, son necesarios, además, métodos innovadores de marketing en la red para promover la idea. Los emprendedores de Internet necesitan crear una historia convincente que explique por qué su idea será un gran éxito, para que los

---

<sup>15</sup> Ries, Al y Trout, Jack: "Marketing de guerra" McGraw Hill – 1986

<sup>16</sup> Bateman, Thomas y Snell, Scott: "Administración: una ventaja estratégica". Mc Graw Hill - 2001

<sup>17</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John: "Administración" 7ª edición - 1998

<sup>18</sup> Daft, Richard L. (2004), "Administración", 6ta. edición. Cengage Learning Editores S.A.

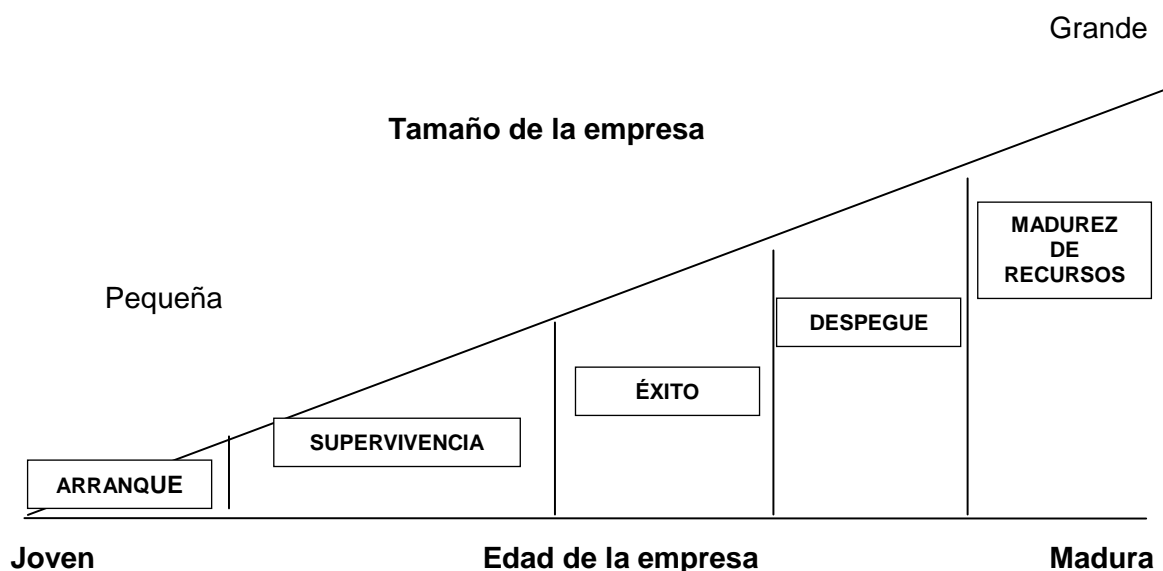


potenciales inversores y empleados se unan en una aventura riesgosa, con gran potencial y pocas garantías. Una vez obtenido el financiamiento inicial, se debe crear y probar el producto. En esta etapa se contrata a empleados y consultores, se compra o se construye la infraestructura tecnológica. La confiabilidad es imprescindible en los negocios electrónicos. Para los directivos contar con tecnología eficiente es cuestión de vida o muerte en esta rama de actividad.





Las empresas de Internet no pueden tardar años en crear una marca, deben hacerse un nombre prácticamente de la noche a la mañana.

### **ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO<sup>19</sup>**

Las empresas emprendedoras pasan por varias etapas de crecimiento en que requieren diferentes habilidades administrativas. Las mismas se describen en la *Figura 4*.



*Figura 4 – Etapas de crecimiento*<sup>20</sup>

-  **Arranque.** Los principales desafíos consisten en producir el bien o servicio y en obtener clientes.
-  **Supervivencia.** La empresa es viable, produce un bien o servicio y cuenta con bastantes clientes. Sus problemas se centran en las finanzas: tiene que generar suficiente flujo de efectivo para administrarla y lograr que los ingresos superen los gastos. El tamaño y la rentabilidad aumentan.
-  **Éxito.** Ya tiene una base sólida y rentabilidad. El dueño puede disminuir el ritmo porque cuenta con sistemas y procedimientos, puede seguir participando en la dirección o dejarla en manos de profesionales.
-  **Despegue.** El desafío consiste en lograr un crecimiento rápido y en financiarlo. El propietario debe aprender a delegar y la empresa necesita reunir suficiente capital

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Tomado de Richard L. Daft, "Administración": Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis, "The Five Stages of Small Business Growth", Harvard Business Review (mayo-junio 1993)

para invertir en su desarrollo. Bien administrada puede llegar a ser una gran empresa, otro desafío es mantener las ventajas de la pequeña empresa al ir creciendo.



**Madurez de los recursos.** A pesar de que se pueden haber obtenido ganancias económicas se pueden perder las ventajas del tamaño pequeño como la flexibilidad y el espíritu financiero. Cuenta con suficientes recursos y personal para empezar a funcionar como una empresa madura con planeación y sistemas detallados de control.

### Planeación

En la etapa inicial la planeación formal tiende a ser inexistente, con excepción del plan de negocios. La meta principal es la supervivencia. Al ir creciendo la organización, la planeación formal se presenta hacia la etapa del éxito.

### Organización

En las dos primeras etapas del crecimiento, la estructura suele ser informal y los empleados están directamente bajo las órdenes del dueño. Hacia la etapa tres –la del éxito– con frecuencia se contrata personal especializado para que se encargue de las actividades que realiza el dueño. Una estructura formal empezará a aparecer con encargados de las finanzas, de la manufactura y de la comercialización. En las últimas etapas del crecimiento, los gerentes deben aprender a delegar y a descentralizar la autoridad. Si la empresa cuenta con múltiples líneas de productos, el dueño tal vez estudie la conveniencia de formar equipos o divisiones para cada una. La empresa debe contratar personal competente que posea suficiente talento administrativo para acompañar el crecimiento acelerado y eliminar los problemas causados por el tamaño creciente. A medida que una organización crece, probablemente se caracterice por más reglas, procedimientos y descripciones escritas de los puestos.

### Dirección

El motor en las primeras etapas de desarrollo es la visión del líder. Combinada con su personalidad, moldea la cultura organizacional. El líder encarna los valores culturales de servicio, eficiencia y calidad. A menudo los emprendedores carecen de las habilidades sociales, pero tienen excelentes habilidades funcionales en manufactura o comercialización. En la etapa de un crecimiento exitoso, el propietario debe aprender a motivar al personal o contratar a quienes puedan hacerlo. Difícilmente se da un despegue rápido sin la cooperación de los empleados.

### Control

El control financiero es importante en todas las etapas del crecimiento. En las etapas iniciales se ejerce mediante registros contables sencillos o la supervisión personal. En la etapa tres –la del éxito– se dispone de presupuestos operativos y el propietario necesita implantar sistemas más estructurados de control. En la etapa de despegue, para generar informes estadísticos deben usarse más los presupuestos y los sistemas estándar de costos, lo mismo que los sistemas informáticos. Los métodos de control irán convirtiéndose más complejos durante la etapa de madurez de recursos.

## **MIPYMES EN URUGUAY**

Según la Encuesta Nacional de mipymes (2012) el estudio de este tipo de empresas es relevante para el sector empresarial, ya que ocupan cerca del 60% de la mano de obra privada y aportan cerca del 40% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional. Empresas que se encuentran *“distribuidas homogéneamente en todo el territorio nacional y en todos los sectores de actividad (industria, servicio y comercios)”*<sup>21</sup>

### **Características generales de las mipymes uruguayas**<sup>22</sup>

- **Cantidad:** Significan el 99% de las empresas del país. De estas, el 84% son microempresas, el 13% son empresas pequeñas, mientras que el restante 3% son de tamaño mediano.
- **Sectores de actividad:** La amplia mayoría de las empresas pertenecen al sector de actividad de los servicios (53%), una mayoría relativa, el 37%, pertenecen al sector comercial, mientras que el 10% pertenecen a la industria. En Montideo se encuentran radicadas más de la mitad de las mipymes, el 53%, mientras que el restante 47% se sitúan en el interior del país.
- **Antigüedad:** La mayoría de las empresas son relativamente nuevas, ya que el 64% de estas fue fundada desde 2001, siendo el sector servicios el que más ha crecido. En Montevideo y Canelones se encuentran las empresas más antiguas y, en el litoral norte, el litoral sur y la zona centro priman las empresas de reciente constitución
- **Los/as empresarios/as:** de este sector son mayoritariamente hombres (58%), mientras que el 42% son mujeres. Esto es más significativo en la rama industrial donde la dirección es mayormente masculina (70% en 2012 vs. 66% en 2013), lo mismo pasa con el sector comercial aunque en menor grado (pasando de 58% hombres en 2012 a 62% en 2013). Finalmente, es en el sector servicios donde la distribución más se equipara entre hombres y mujeres (55% hombres en 2012 frente a 53% en 2013). Las mujeres tienen mayor presencia en empresas más pequeñas y enfrentan mayores dificultades para acceder a cargos (que no sean relativos a las ventas o a la administración) en empresas de mayor porte. La proporción entre ellas y los hombres resulta más favorable en las empresas del interior que en las de la capital, probablemente debido al mayor peso que tienen las microempresas en el interior del país. La *edad promedio* del empresariado en el 2013 era de 47 años, siendo menor para el sector servicio y mayor par el sector industrial. El *nivel educativo* de los empresarios del sector es elevado (datos de 2012): 83% tienen educación secundaria y el 27% terminaron el nivel terciario. Las principales diferencias resultan visibles en el caso de los empresarios del sector de los servicios. Allí, el 34% afirman haber concluido su formación de nivel terciario. Por otra parte, se observa que en la capital el nivel de estudios de los empresarios principales es sustancialmente más elevado que el de aquellos que trabajan en el resto del país. Mientras que en Montevideo solo el 5% cuentan con un nivel de formación igual o inferior a primaria, el porcentaje asciende a 14 para el interior. Asimismo, el 32% de los empresarios de la capital han finalizado sus estudios de carácter terciario, mientras que en el resto del país solo lo ha hecho el 17%.

---

<sup>21</sup> MIEM-DINAPYME (2012: 13) “Encuesta Nacional de mipymes. Industriales, comerciales y de servicios”.

<sup>22</sup> Datos extraídos de MIEM-DINAPYME (2012:90) “Encuesta Nacional....servicios” y de la actualización de la investigación en MIEM-DINAPYME (2013) “Encuesta Nacional de las mipymes. Edición 2013. Resumen Ejecutivo”. Montevideo.

- El personal: El personal de las mipymes uruguayas es mayoritariamente femenino (60%). En este sentido, se encuentra que las industrias, y en menor medida el comercio, están compuestas principalmente por hombres (61% y 57% respectivamente); en cambio los servicios están integrados por mujeres mayoritariamente (62%). Con el fin de cuantificar la presencia de mujeres en cargos directivos, en la edición 2013 de la encuesta se agregó la siguiente pregunta: ¿Alguna mujer ocupa cargos directivos o es socia de la empresa?. Los resultados indican que en más de la mitad de las empresas hay mujeres en los cargos más altos, y es en las empresas medianas y de servicios donde las mujeres tienen mayor preponderancia en dichos cargos.
- La gran mayoría de las empresas se encuentran en situación de inquilinato respecto al local: 52% de ellas declararon ser arrendatarias del local. Las que se declaran como propietarias del local son el 41%.
- Abastecimiento y Venta: las mipymes se abastecen casi exclusivamente dentro del territorio donde desarrollan su actividad. En este sentido, en 2013 el 21% compró insumos en el barrio. En tanto las ventas se dirigen al mercado interno principalmente. Las ventas al barrio son mencionadas por el 46%. Las ventas fuera del departamento en un 28% y en el caso de las ventas de exportación tan solo un 8% de las empresas las han llevado adelante en 2013. En lo que refiere a vínculo con el Estado, se observa que aquellas empresas de mayor porte son las que más han decidido venderle sus productos al Estado, llegando a 60% en 2013. En el otro extremo, el 20% de las empresas micro manifestaban que le habían vendido a algún organismo estatal y en 2013 son el 33%. El porcentaje también aumenta en las pequeñas que vendían al estado un 36% y en 2013 lo hacen un 56%.
- Acceso al crédito: Según el sector de actividad de la empresa, los comercios son los que declaran tener mayor dificultad de acceso al crédito. Por otra parte, se verifica que a mayor tamaño de empresa, menor es la dificultad de acceso al crédito. Entre los empresarios que declaran enfrentar dificultades en el acceso al crédito financiero, los motivos de esas dificultades más mencionados permanece la carencia de garantías reales, representando el 34% de las respuestas. En 2013, el siguiente motivo más mencionado es el de costos elevados. También se sostiene el estado de formalización como una de las dificultades más mencionadas.
- En cuanto al crédito no bancario –de instituciones financieras de microcrédito o crédito a mipymes- un 7% de las empresas responden que utilizan esta fuente de financiamiento. Al analizar los resultados según los distintos sectores de actividad de la empresa, se halla una importante homogeneidad. A su vez, según el tamaño de la empresa, se observa que, a medida que aumenta el tamaño de la empresa, se reduce el porcentaje de uso de créditos no bancarios. De este modo, las micro empresas son las que declaran hacer mayor uso del crédito no bancario (7%) contra un 3% de las empresas de tamaño mediano. Por último, cabe destacar que entre las variables de corte la diferenciación más grande se ve en la comparación por región, donde las empresas del interior son las que declaran utilizar más créditos no bancarios que las empresas montevideanas, superándolas por un 6% (10% vs. 4%).
- A aquellos empresarios que afirmaron utilizar algún tipo de crédito (bancario o no bancario) se les consultó acerca de qué uso le dieron al último financiamiento obtenido. En tal sentido, la reforma de local con 20% de las menciones, la compra de vehículo y de materia prima –ambas con 19% de las menciones- figuran como los principales usos dados al financiamiento

- Comercio electrónico: el 26% de las empresas asegura vender a través de Internet. El 15% manifestó vender a través de la web y el 11% a través de correo electrónico. El sector de la industria está a la vanguardia respecto al resto de las mipymes en este tema. Comprar por Internet parece ser una actividad más habitual y extendida que la venta a través de la red. El 33% de las empresas compra a través de Internet, básicamente a través de la web (25%), y en menor medida a través del correo electrónico (8%). Más de la mitad de los empresarios se informan sobre cuestiones de negocios a través de conversaciones con amigos, otros empresarios o proveedores. Internet comienza a consolidarse como un canal de información utilizado por los titulares de estas empresas y se posiciona como la tercera fuente de consulta.
- Formalización: Según la edición 2012 de la Encuesta referida, una de cada cinco mipymes comenzó la empresa siendo informal. Las micro empresas son las que mayormente se han formalizado al tiempo de funcionar (24%). Dentro de formalización, la forma jurídica empresa unipersonal es la más utilizada, pasando del 51% en 2008 al 70% en 2012. Otro indicador que muestra el estado de precariedad del sector de las mipymes es la tenencia de local independiente de la vivienda. Se encontró que el 32% de los empresarios mantienen la empresa dentro de su hogar, presentando las micro las mayores carencias.
- Inicio de la empresa: En cuanto al surgimiento de las empresas, la gran mayoría de los empresarios son fundadores de sus emprendimientos, el 81%. El peso que tienen los empresarios fundadores obedece, en gran parte, a que la mayoría del sector está constituido por microempresas.
- Asociatividad: A nivel general, la asociación no es una práctica difundida en este sector: entre las microempresas, solamente el 13% han desarrollado la experiencia, mientras que en las medianas el guarismo pasa al 23%.
- Capacitación: La participación en actividades de capacitación es baja a nivel general. La participación de las medianas empresas es el doble que la de las microempresas. La baja participación de estas últimas se asocia, fundamentalmente, a la falta de tiempo, lo que confirma la explicación propuesta por Scarone (2009). Si bien es baja ha aumentado en los últimos años y eso puede ser explicado en parte por el apoyo por parte del Estado, puesto que el 43% declaran que recibieron algún subsidio para desarrollar esta capacitación. En general, los que participan de estas actividades son los propios empresarios. En las empresas más grandes la participación de estos baja, a la vez que aumenta la del resto de la plantilla. Como es obvio, tampoco la demanda de consultorías y asistencia técnica representa un rasgo característico de las mipymes, si bien este comportamiento está fuertemente vinculado a las microempresas. Las áreas que las mipymes desean mejorar son el marketing y las ventas, en primer lugar; y la producción, en segundo lugar. Bastante más lejos encontramos las áreas financieras.

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Arocena, J. (1990). "La pequeña empresa. Perfil de un actor". ClaeH. Montevideo
- Barrow, C. (1996). "La esencia de la administración de pequeñas empresas". Editorial Prentice Hall
- Bateman, T. y Snell, S.(2001): "Administración: una ventaja estratégica". Ed. Mc Graw Hill
- Cardozo, P. "Pymes Intuición y método", 2ª. edición. Editorial Temas.
- Daft, Richard L. (2004), "Administración", 6ta. edición. Cengage Learning Editores S.A.
- Hellriegel, D.y Slocum, J. (1998): "Administración" 7ª edición. Ed. Internacional Thomson, México
- Kotler, P. "Mercadotecnia" .2ª edición. Editorial Prentice Hall
- Longenecker, J. y otros. "Administración de pequeñas empresas", 14ª. edición. Editorial Cengage Learning
- Marketing Publishing Center (1994) "Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa" en Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Ediciones Díaz de Santos. Madrid
- MIEM-DINAPYME (2012) "Encuesta Nacional de mipymes. Industriales, comerciales y de servicios". Montevideo
- MIEM-DINAPYME (2013) "Encuesta Nacional de las mipymes. Edición 2013. Resumen Ejecutivo". Montevideo.
- Resnik, P. (1992) "Como dirigir una pequeña empresa" Editorial McGraw Hill
- Ries, A. y Trout, J. (1986): "Marketing de guerra" Editorial McGraw Hill
- Stoner, J. y otros "Administración" 6ª edición. Editorial Prentice Hall.