Tp Pymes

Indice

[Indice 2](#_Toc271798913)

[1 Desarrollo de los Temas 4](#_Toc271798914)

[1.1 Definiciones de Pyme 4](#_Toc271798915)

[1.2 Origen y evolución de las Pymes en Argentina 5](#_Toc271798916)

[1.3 Empresas familiares 6](#_Toc271798917)

[1.4 Actualidad de las Pymes 7](#_Toc271798918)

[1.5 Diferenciadores de las Pymes 7](#_Toc271798919)

[1.5.1 Positivos 7](#_Toc271798920)

[1.5.2 Negativos 8](#_Toc271798921)

[1.6 Pymes en Latinoamérica 8](#_Toc271798922)

[1.7 Las Pymes en el Mercosur 9](#_Toc271798923)

[1.7.1 ¿Qué es el Mercosur? 9](#_Toc271798924)

[1.7.2 El impacto del cambio 10](#_Toc271798925)

[1.7.3 Los nuevos desafíos 10](#_Toc271798926)

[1.7.4 El cambio estructural 11](#_Toc271798927)

[1.8 Especificidades culturales y organizativas 11](#_Toc271798928)

[1.8.1 ¿Qué es la Cultura? 11](#_Toc271798929)

[1.8.2 ¿Qué es la Cultura Organizacional? 11](#_Toc271798930)

[1.8.3 Características culturales propias del negocio PYME 12](#_Toc271798931)

[1.9 Principales Problemáticas a las que debe Enfrentarse el sector 13](#_Toc271798932)

[1.10 La Crisis en las Pymes: Recambio Generacional 15](#_Toc271798945)

[Estrategias 15](#_Toc271798946)

[Crisis 15](#_Toc271798947)

[Recomendaciones para facilitar el recambio generacional 16](#_Toc271798948)

[1.11 Profesionalización de las Pyme 17](#_Toc271798949)

[Requerimientos para la profesionalización: 17](#_Toc271798950)

[¿Cómo se profesionaliza una PYME? 17](#_Toc271798951)

[¿Cuáles son las PYMES que tienen mayor predisposición a lanzar un proceso de Profesionalización? 18](#_Toc271798952)

[Diferencia de comportamiento del de una PYME antes y después de su profesionalización 18](#_Toc271798953)

[Principales temores al momento de unaProfesionalización 18](#_Toc271798954)

[1.12 Relacion entre la Pyme y la Creación de Empleo 20](#_Toc271798955)

[El rol de las Pymes en la economía 20](#_Toc271798956)

[Ventajas y Desventajas 20](#_Toc271798957)

[Claves en la generación de puestos de trabajo 21](#_Toc271798958)

[1.13 Futuro de las Pyme 22](#_Toc271798959)

[Pautas para incrementar su exito 22](#_Toc271798960)

[La Buena Gestion 23](#_Toc271798961)

[1.14 Mercados Globales 24](#_Toc271798962)

[Los 5 errores más comunes de una Pyme a la hora de exportar 24](#_Toc271798963)

[Las 3 Claves Para Exportar 26](#_Toc271798964)

[2 Bibliografia 27](#_Toc271798965)

# Desarrollo de los Temas

## Definiciones de Pyme

Según el diccionario de la Real Academia Española, se defina Pyme con la siguiente definición

(Acrón. de pequeña y mediana empresa).

Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.

Según Wikipedia:

Son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos

Según la ley Argentina

Queda definido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante la siguiente formula

P= ( 10 POe x 10 VAe x 10 APe)1/3

         POm         VAm       Apm

donde:

P= Puntaje Pyme asignado a la empresa

PO= personal ocupado

VA= Ventas anuales sin IVA ni impuestos indirectos

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

Según el resultado se determina si es Micro, Pequeña o Mediana empresa.

Se reglamenta limites de ventas anuales según el rubro (Agro, Minería, Industria y Comercio, Servicios) según la calificación de la Pyme (Micro, Pequeña, Mediana)

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

* Entre 0 y 0,3 Microempresa
* Entre 0,3 y 1,5 Pequeña empresa
* Mayor a 1,5 Mediana empresa

Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en PESOS ($):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de empresa** | **Agropecuario** | **Industria y Minería** | **Comercio** | **Servicios** | **Construcción** |
| Microempresa | $610.000 | $1.800.000 | $2.400.000 | $590.000 | $760.000 |
| Pequeña Empresa | $4.100.000 | $10.300.000 | $14.000.000 | $4.300.000 | $4.800.000 |
| Mediana Empresa | $24.100.000 | $82.200.000 | $111.900.000 | $28.300.000 | $37.700.000 |

El valor de ventas totales anuales tomando será el que surja del promedio de los últimos TRES (3) años, contados a partir del último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada.

## Origen y evolución de las Pymes en Argentina

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, son capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas.

Las "Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años 50’y 60’ durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados." Para el caso a que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70’, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80’. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes.

"Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse."

## Empresas familiares

Gran cantidad de las PYMES existentes en el mercado surgieron como emprendimientos familiares. Existen grandes empresas que surgieron como una empresa familiar, ejemplo de esto es Aceitera General Dehesa ( el intendente del pueblo que surgió por el crecimiento de dicha empresa fue su fundador). Sin embargo esto no es el objetivo principal del empresario que inicia o continua el proyecto de la empresa familiar, dichos objetivos, si bien comparten algunos, son diferentes a los objetivos de una empresas de Capital.

Los objetivos del empresario por lo general son;

* Trascender en el tiempo a través de la empresa
* Conservar el capital de la empresa en manos de uno o mas miembros de una o mas familias (con o sin relación consanguínea entre ellas)
* Lograr que la conducción de la empresa siga en manos de familiares para cumplir con los objetivos de trascendencia en el tiempo
* Proveer una fuente de trabajo para los familiares
* Mediante la rentabilidad de la empresa lograr una buen estilo de vida

Para lograr dichos objetivos la empresa familiar debe lidiar con una gran cantidad de problemas de diferente índoles, entre dichos problemas los de mayor relevancia son;

* Perder la percepción de que se necesita crecer para que los hijos tengan una buena oportunidad de seguir con la empresa
* No poder trabajar en equipo y desarrollar profesional gerencial calificado y profesional
* La dificultad de las negociaciones entre familiares, quienes en la mayoría de los caso no entienden y aceptan que pueden existir y coexistir diferentes realidades y concepciones de los objetivos de la empresa
* Creer que no se debe o puede planificar la sucesión de mando de la empresa.
* Las dificultades marcar los limites de cuanto debe influir la familia sobre la empresas y la empresa sobre la familia
* Los conflictos que surgen entre el familiar que Dirige la familia y el resto de los accionistas familiares

## Actualidad de las Pymes

## Diferenciadores de las Pymes

### Positivos

* **Diferenciación :** Para ser competitivas las Pyme deben buscar la diferenciación de sus productos/servicios.
* **Productos de calidad:**  Los productos de las Pyme tienen especial cuidado en la calidad, al no tener todas procesos 100% industrializados sus productos tienen una gran cuota de “trabajo artesanal”
* **Intimidad con el cliente:** Generan una relación más cercana con el cliente, es común para un cliente que compra en una gran empresa el sentirse un numero mas para dicha empresa, las Pyme tienen una relación mas cercana con el cliente brindando un trato más personalizado.
* **Segmentación del mercado:** Es poco común ver una Pyme que se dedique a mas de un rubro, las Pyme deben focalizarse en un mercado/producto en el cual competir y crecer antes de poder pensar en abrirse al mercado con nuevos productos/servicios.
* **Pasión por lo que se hace:** Al ser nacidas como empresas familiares o proyectos emprendedores, las Pyme tienen una gran cuota de “pasión” en lo que se hace, dado que el sentimiento de “esto es para nosotros” se encuentra presente en cada empleado de la misma.

### Negativos

* **Falta de procesos administrativos:** Es común observar en las Pyme la falta de procesos administrativos, al ser generadas con muy poco personal, cada persona debe desarrollar (al menos al comienzo de la misma) una gran cantidad de roles dentro de la Pyme, poniendo foco principalmente en los procesos que produzcan ingreso de dinero a la empresa. Luego con el crecimiento rápido y la falta de costumbre suele notarse la falta de procesos administrativos lo cual en un punto comienza a ser un problema.
* **Falta de profesionalización en el management :** Al no tener las mismas posibilidades y atractivos que grandes empresas, es complicado para las Pyme el captar personal profesionalizado para el management de la misma. A su vez al ser generadas principalmente como emprendimientos familiares o “ganas” de hacer algo, no es algo que se tenga tan en cuenta en el nacimiento de las mismas.
* **Uso de tecnologías intermedias:** Costos y tecnología van de la mano, y esto es un problema para las Pyme, dado que al no poder obtener el retorno de la inversión en el corto plazo, no pueden disponer de las últimas tecnologías y deben mantenerse siempre un paso atrás usando productos no de última generación.
* **Falta de un sistema de recursos humanos claro:** Al igual que los procesos administrativos, el sistemas de recursos humano es algo que se suele no tener como prioridad en la generación de la misma, al principio de la misma no suele ser un problema, pero luego de cierto punto de crecimiento esto comienza a ser un factor que le juega en contra.
* **No poseen un sistema de control de calidad:** Es muy común que las mejoras en los productos y servicios de las Pyme sean generadas por el feedback que proveen los clientes, al contrario que las empresas grandes que pueden poseer un sistema de calidad que anticipe nuevos requerimientos y mejoras en sus productos.

## Pymes en Latinoamérica

Las pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica están lejos de poder competir, dado que más del 50 por ciento que venden sus productos en mercados extranjeros, han tenido que realizar adaptaciones en sus artículos, además, el 69 por ciento de estas firmas latinoamericanas no han podido acceder a fuentes especiales de financiamiento para desarrollar innovaciones, mejoras productivas o para entrar a nuevos mercados.

Dado que apenas el 20 por ciento de las empresas de este segmento han patentado alguna vez durante los últimos cinco años.

Los resultados del estudio realizado por la Red Global de Exportación (RGE) en asociación con ORACLE, y que incluyó entrevistas con más de 500 pymes latinoamericanas, la cual señala que el nivel de internacionalización y las capacidades de innovación son dos factores competitivos que se retroalimentan y se potencian de manera recíproca. La investigación abordó cinco aspectos fundamentales:

Capacidad humana, vinculación con el entorno, difusión y uso de las tic´s, la gestión del comercio exterior (búsqueda y apertura de mercados, relación con clientes externos, etc.) y financiamiento de proyectos de innovación

El estudio establece que el 35 por ciento de las Pymes latinoamericanas llevan a cabo estudios de mercado para decidir sus estrategias de internacionalización, mientras que sólo el 30 por ciento de las empresas mexicanas lo hace.

También se observó que en el 62 por ciento de los casos, los negocios contaban con empleados calificados o certificados para la labor que realizan.

Asimismo, el estudio muestra que en las Pymes exportadoras mantienen relaciones con universidades y centros científicos y tecnológicos, la cifra que se aprecia en México es del 40 por ciento y de 49 por ciento en el total de las firmas entrevistadas.

Los servicios que reciben las empresas son principalmente por concepto de capacitación (18 por ciento), pasantías (17 por ciento), y asesoría técnica y consultoría (13 por ciento).

"La innovación implica desarrollar la habilidad de gestionar proyectos en interacción con institutos tecnológicos, universidades y otros centros productores de conocimiento".

## Las Pymes en el Mercosur

### ¿Qué es el Mercosur?

La República Argentina, la República Federativa de Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay suscribieron el 26 de marzo de 1991 el [Tratado de Asunción](http://www.mercosur.int/innovaportal/file/655/1/CMC_1991_TRATADO_ES_Asuncion.pdf) con el objeto de crear el Mercado Común del Sur, MERCOSUR.  
  
Los cuatro Estados Partes que conforman el MERCOSUR comparten una comunión de valores que encuentra expresión en sus sociedades democráticas, pluralistas, defensoras de las libertades fundamentales, de los derechos humanos, de la protección del medio ambiente y del desarrollo sustentable, así como su compromiso con la consolidación de la democracia, la seguridad jurídica, el combate a la pobreza y el desarrollo económico y social con equidad.  
  
Con esa base fundamental de coincidencias, los socios buscaron la ampliación de las dimensiones de los respectivos mercados nacionales, a través de la integración, lo que constituye una condición fundamental para acelerar sus procesos de desarrollo económico con justicia social.  
En la actualidad los estados asociados son: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Así, el objetivo primordial del Tratado de Asunción es la integración de los cuatro Estados Partes a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un Arancel Externo Común (AEC) y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes.  
  
En la Cumbre de Presidentes de Ouro Preto, de diciembre de 1994, se aprobó un Protocolo Adicional al Tratado de Asunción - el [Protocolo de Ouro Preto](http://www.mercosur.int/innovaportal/file/655/1/CMC_1994_PROTOCOLO%20OURO%20PRETO_ES.pdf)- por el que se establece la estructura institucional del MERCOSUR y se lo dota de personalidad jurídica internacional. En Ouro Preto se puso fin al período de transición y se adoptaron los instrumentos fundamentales de política comercial común que caracterizan a la Unión Aduanera.  
  
Así, los Estados Partes se propusieron iniciar una nueva etapa, con miras a alcanzar un mercado único, que genere un mayor crecimiento económico de los Estados Partes a través del aprovechamiento de la especialización productiva, las economías de escala, la complementación comercial y el mayor poder negociador del bloque con otros bloques o países.

### El impacto del cambio

La actividad económica y productiva de las Pyme industriales desde comienzos de los años noventa ha estado inmersa en un proceso de fuertes cambios macroeconómicos y regulatorios. Estas transformaciones nacionales fueron acompañadas, además, por cambios en el contexto económico, comercial y tecnológico internacional. El proceso de integración MERCOSUR es uno de los nuevos condicionantes del escenario económico regional y, si bien no es el que más ha afectado a las firmas durante los primeros años de la década del noventa, está teniendo una repercusión estructural en la conducta productiva de las empresas, en la definición de sus estrategias futuras de negocios y en las decisiones de inversión. Así, el MERCOSUR ha dejado progresivamente de ser percibido solo como un factor de mayor presión competitiva y comenzó a ser considerado como un amplio abanico de nuevas oportunidades comerciales y opciones productivas (acuerdos de complementación empresarial, posibilidades de subcontratación, fusiones empresariales, extensión vía licencias).

Se estima que, alrededor de un 60% de las Pymes localizadas en el MERCOSUR están expuestas a las consecuencias del proceso de integración, tanto por la apertura de nuevas oportunidades comerciales y productivas como por el aumento de la amenaza y presión competitiva de empresas de otros países. El grado en que ellas se ven afectadas en forma positiva o negativa varía mucho entre diferentes sectores y países.

En otras palabras, el proceso de transformación macroeconómica, apertura externa e integración no ha conducido, necesaria ni automáticamente, a una situación de creciente homogeneidad empresarial, si bien las empresas han perseguido objetivos generales semejantes.

### Los nuevos desafíos

En los últimos años se han realizado varios trabajos  sobre la dinámica competitiva de las Pyme que permiten inferir los principales desafíos empresariales de mediano plazo y agruparlos en cuatro grandes bloques:

* La reestructuración del “negocio” de la firma, compatible con el escenario económico y productivo resultante del proceso del MERCOSUR.
* El reposicionamiento competitivo frente al mercado ampliado y el inicio de un proceso de internacionalización.
* Una actualización tecnológica que permita confrontar la presión competitiva externa en el MERCOSUR.
* El aprovechamiento de las nuevas oportunidades emergentes en el MERCOSUR, especialmente las derivadas de nuevas inversiones.

### El cambio estructural

El “gobierno” de las empresas se ejercía desde el piso del taller o fábrica. En las últimas décadas, especialmente, las empresas —sus dueños— comenzaron a aprender a desenvolverse en situaciones de incertidumbre económica, inflación y horizontes de muy corto plazo. La respuesta de las Pyme apuntó a fortalecer su gestión financiera, concentrando sus esfuerzos de gestión en evitar que la inestabilidad y la incertidumbre afectasen de modo decisivo la vida económica de la firma y de los propios dueños. En casos extremos, muchas empresas, inclusive pequeñas y medianas, lograron aprovechar las diferentes coyunturas económicas, y crecieron sobre la base de usufructuar del clima incierto y volátil de los negocios. El actual escenario, a diferencia de las dos situaciones sintetizadas anteriormente, necesita otros saberes y competencias, un nuevo proceso de aprendizaje y de desarrollo de las capacidades requeridas por las nuevas condiciones de funcionamiento.

## Especificidades culturales y organizativas

### ¿Qué es la Cultura?

"El conjunto complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad"

### ¿Qué es la Cultura Organizacional?

Según Robbins y Coulter:

"La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras."

Según E. Zwarycz:

“... es el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distingue de otras”.

Ambos investigadores comparten el concepto de distinción. La cultura de una organización permite caracterizarla y distinguirla de sus pares.

Las culturas organizacionales tienen ciertas características comunes:

* Se instalan por imitación, interacción y aprendizaje;
* Son dinámicas y suelen experimentar cambios, que no pocas veces escapan al control de la Dirección;
* Se desarrollan en un marco de interacciones recíprocas con el contexto y pueden tener perfil propio o tender a emular a otras culturas organizacionales exitosas.
* El estilo de la Alta Dirección es un elemento de importancia decisiva en la conformación de la cultura de la organización.

Estas características se enfatizan en las empresas Pymes debido a su naturaleza desestructurada y flexible que genera un clima propenso para el surgimiento de subculturas las cuales dan forma a la cultura general de la empresa. En gran medida promovido por su origen de emprendimiento familiar.

Los valores de la dirección tienen un gran peso en la cultura organizacional de una Pyme. La línea de pensamiento y conducta de dueño fundador de la empresa es recibida por sus subordinados en un grado mayor que en las grandes empresas.

La cultura organizacional tiene diversos componentes, que en su conjunto caracterizan la personalidad, la identidad de una empresa, y que ayudan a comprender mejor los restantes subsistemas, pues proporcionan patrones de evaluación. Esos componentes, básicamente valores y creencias, se manifiestan a través de dos sistemas culturales: formales e informales.

1. **Formales**

Las normas formales, así como las políticas trazadas por sus autoridades, son una expresión de la cultura oficial. Así, estructuras, líderes, códigos y políticas, sistemas de recompensa, orientaciones y programas de entrenamiento, contribuyen a la creación de la cultura y a su sostenimiento en el tiempo.

1. **Informales**

Suelen ser elementos inmateriales, producto de la creación espontánea de los miembros. Ello no quita que puedan ser incorporados a las normas de la organización, adquiriendo entonces carácter formal. De entre ellos, haremos referencia a la mística e historias, los ritos, los tabúes, los símbolos de status y las jergas.

Claramente en las Pymes se encuentran mayor cantidad de elementos Informales que en una gran empresa debido a su condición desestructurada y su bajo grado de burocracia. Por lo general, no presentan un organigrama complejo con lo cual la distancia entre la dirección y los subordinados es reducida.

### Características culturales propias del negocio PYME

* Generalmente, en las Pymes, el dueño/fundador/empresario es el que percibe las mayor cantidad de ingresos generados y no la empresa en sí, dificultando el concepto de inversión productiva.
* Se busca contantemente aumentar la rentabilidad de la empresa incrementando los volúmenes de ventas y no persigue la optimización de los procesos productivos.
* Las Pymes por lo general no cuenta con un plan de inversión, sino que se realizan inversiones aisladas basadas en las necesidades emergentes.
* Es raro ver análisis y estudios de la competencia, como también análisis de las repercusiones que pueda tener las decisiones en el mercado y también en el actuar de la competencia.
* No hay una clara separación entre dirección y propiedad ya que el socio fundador y capitalista comanda la dirección de la empresa.
* Las Pymes no poseen un grado elevado de burocracia.
* Los organigramas no son complejos por lo cual la distancia entre la dirección y los operarios es ínfima.
* Existe una relación íntima o de conocimiento entre las personas pertenecientes a una Pyme.
* En muchos casos no se permite establecer una correcta relación de autoridad debido al alto grado de relaciones interpersonales dentro de los miembros de la empresa.

## Principales Problemáticas a las que debe Enfrentarse el sector

“Todo lo bueno que tiene su empresa es generado por usted, y, lamentablemente, todo lo malo, también es generado por usted”

Alto grado de informalidad en la contratación del personal

Personal poco calificado o no profesional

En el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.

No Separar Lo Familiar de lo Empresario

Es normal mezclar los tiempos familiares con los de la empresa en forma continua yde esa manera discutir los temas del negocio durante el desayuno y como prepara susexámenes el adolescente de la familia mientras de decide incorporar una nueva líneade productos.

Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo

Abrumados por el día a día, los empresarios PyME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.

Falta de información acerca del entorno y el mercado

Por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.

Falta de innovación tecnológica

Puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.

Falta de políticas de capacitación

Se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.

Organización del trabajo anticuada

Cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

La Desconfianza en Delegar

Las afecta alconvertirse en un limitador del crecimiento del negocio al no poder utilizar losfactores en su verdadero potencial.

Personas no pertenecientes a la Familia

Generalmente se trata de personas de confianza del titular del negocio, que hancrecido y envejecido con éste y por lo tanto, representan un conflicto importante almomento del cambio generacional o cuando se decide profesionalizar el negocio.

Esta lista que comprende las situaciones que suelen provocar el conflicto en lasempresas de familia, es simplemente enunciativa, pero sus consecuencias pueden sertan graves como la limitación en el desarrollo de la empresa familiar y hasta llegar asu disolución.

Manejar las situaciones conflictivas

Mantener en claro la visión del negocio y sus objetivos, recurrir al asesoramientoespecializado antes y no después de presentado el problema y tender hacia laprofesionalización de la empresa muestra la madurez del empresario de familia y loubica en el camino hacia la familia de empresarios.

Salarios y Horarios

Baja tasa de beneficios

Alta cantidad de horastrabajadas

Bajos salarios relativos pagados al personal

Si a estas características intrínsecas que limitan el desarrollo y sustentabilidad de estas empresas, les agregamos los limitantes externos, como por ejemplo, altísimas cargas impositivas y fuentes de financiamiento prácticamente inaccesibles, podemos entender la razón por la cual este tipo de empresas tiene tan corta vida.

En contextos como el que vive hoy la Argentina, las PyMEs tienden a aislarse y esperar a que las cosas mejoren por sí solas. Eso equivale a firmar su sentencia de muerte. Las PyMEs necesitan generan cambios que las conviertan en unidades más flexibles y con procesos más dinámicos, que les permitan aprovechar las escasas oportunidades que se les presentan.

Una forma de salir de esta parálisis generalizada en la que se encuentran las PyMEs es recurriendo a modelos asociativos.

## La Crisis en las Pymes: Recambio Generacional

Las estadísticas indican que sólo un 30 por ciento de este tipo de compañías logra sobrevivir a la segunda generacióny **menos del 7% llega a la tercera generación.**

Ademas el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías.

Lo ideal es planificar la sucesión dentro de la estrategia general de la empresa, de esa manera se va preparando a quien vaya a tomar la dirección y se van alineando visiones y objetivos. En la realidad esto no pasa, normalmente se deja pasar el tiempo y se espera a último momento ya que en el caso en que hay más de un hijo es difícil tomar la decisión.

Estrategias

Sin dudas, la sucesión en una empresa familiar representa una de las transiciones más críticas y que mayor preocupación despierta entre los empresarios. Sin embargo, la experiencia demuestra que **son pocas las compañías que realizan una planificación previa del proceso.**  
Alungos datos:

El 39% de los empresarios familiares afirma que el tema de la sucesión es uno de los factores vinculados al desarrollo de la compañía que más le preocupa.  
Sin embargo **sólo el 28% ya tiene establecido quién reemplazará al líder de la empresa**y el 40% reconoce no estar haciendo nada para organizar el cambio de mando.

Recomendación: **tratar a la sucesión en todo momento como un proceso**que debe ser efectuado con anticipación, en forma proactiva y con formalidad.

Crisis

Todos los especialistas coinciden en que el proceso de sucesión suele ser un momento muy traumático para la empresa, en el que todos los integrantes del sistema entran en crisis.  
  
“La sucesión en una empresa familiar, a diferencia de la sucesión en una empresa no familiar, es un tema muy delicado, porque generalmente la sucesión se da entre dos personas que tienen un lazo de parentesco”  
  
Además, otra circunstancia que hace muy particular a este tipo de sucesión es que generalmente el sucesor tiene que reemplazar un liderazgo muy extenso en el tiempo.   
Por eso, es un proceso muy difícil no sólo para el que se va, sino también para el que toma el mando, porque el que llega, tiene que hacerse cargo de una empresa en la que el que se va ha dejado un sello indeleble, una forma de hacer las cosas que está profundamente arraigada. De esta forma el sucesor se encuentra muy condicionado.  
  
En la sucesión entra en crisis el que deja su función (por la edad y por tener que dejar la actividad), el sucesor (por tener que asumir la responsabilidad), la relación entre ambos (dejan de ser padre e hijo para pasar a ser pares), la organización (los empleados deben adaptarse a un nuevo liderazgo) y la familia (porque todo esto sucede al mismo tiempo)  
  
Por esoes importante preparar a todos los componentes de la organización: al sucedido para que enfrente el retiro y sepa qué hacer con su vida después, al sucesor para que asuma la dirección con responsabilidad y criterio y a los empleados para que se adapten al nuevo estilo de liderazgo.

Recomendaciones para facilitar el recambio generacional

Conocer el árbol genealógico laboral familiar permite conocer el esquema de roles adoptados, trabajos realizados, conflictos entorno al trabajo y al progreso alineando la familia.

Reconocer las razones por las cuales aquél árbol genealógico nació y creció en el seno de la familia, permite comprender para que sirvió y que les deja a las generaciones por hacer.

Dado que las empresas familiares nacen de un sueño, es preciso reformularlo generación tras generación, a los efectos que los padres reconozcan que el sueño de ellos será superado por el de los hijos y eso es natural.

Reconocer en la familia que los hijos deben partir del techo de los padres para generar más negocios. Si el padre fue comerciante al menos es de esperar que los hijos sean comerciantes y a partir de allí, ser empresarios, inversores y filántropos en su camino evolutivo.

Aprender los conceptos esenciales de negocios que son similares a las raíces de un árbol. En la construcción no cambió la raíz entre las cavernas y los edificios inteligentes. En el correo tampoco se modificó la función entre las palomas mensajeras y el mail. En las telecomunicaciones otro tanto entre las señales de humo y el teléfono celular de hoy. Estoproporcionasignificado al trabajo de la familia.

Elaborar una estrategia para la continuidad. La estrategia es el punto de partida hacia dónde dirigir la energía familiar laboral, su destino.

Establecer las formas y las tácticas de cómo llegar desde el lugar de hoya a destino.

Alinear a la familia facilita la organización familiar.

Alinear a la empresa ya alineada la familia, permite optimizar las capacidades personales de cada miembro.

Si alineamos a la familia y a la empresa, sumamos a las personas y se tiene así el camino del progreso que facilita el traspaso transgeneracional.

## Profesionalización de las Pyme

Una PYME está profesionalizada cuando:

Posee un proceso interno que le permite *adoptar y adaptar*permanentemente un Plan de Negocios  sustentable en el tiempo yel mismo no depende para *su ejecución* *de la participación operativa* casi excluyente de sus accionistas o propietarios

Requerimientos para la profesionalización:

El proceso de profesionalizar una pequeña o mediana empresa  requiere de dos componentes básicos: el primero es la convicción y el segundo el método. 

La convicción se refiere al grado  de convencimiento que los accionistas o dueños de la empresa tienen respecto a la necesidad de profesionalizar la empresa para alcanzar sus objetivos.

Es necesario tener el convencimiento de qué es lo correcto y entonces uno está dispuesto a cambiar, a realizar el esfuerzo que el proceso requiere, a no abandonar frente a traspies o imprevistos circunstanciales, teniendo la certeza de estar construyendo una empresa más sólida y sustentable.

El segundo componente que requiere un proceso de profesionalización es el Método.  
En tal sentido, el *método espasmódico* no es el más adecuado. El método espamódico es aquel en el que se lanzan iniciativas en las fases macroeconómicas de crecimiento y que no se  sostienen en el tiempo, debido a que son víctimas de las fases macroeconómicas de recesión. El método a seguir debe tener un *enfoque másestratégico*, que es el que justamente le permite a la empresa superar con fortaleza las coyunturas macroeconómicas difíciles y estar mejor preparada para capitalizar las fases favorables. Ese enfoque estratégico es el Método del Proyecto.

¿Cómo se profesionaliza una PYME?

Explicar cómo se profesionaliza una PYME es explicar el enfoque de profesionalización en base al *Método del Proyecto.*

El mismo,establece un punto de partida, un punto de destino y el recorrido que se deberá seguir para alcanzarlo. Esto significa que  en vez de seguir un camino de aproximaciones sucesivas, se sigue un recorrido donde, a través de una

Fase I, se diseña la arquitectura de la compañía a profesionalizar a partir de su Plan de Negocios

Fase II, se la construye.

Pero esta construcción tiene una particularidad: convive transitoriamente, a través de la operación del día a día, con manifestaciones del viejo y del nuevo modelo hasta su implementación completa.

Finalizada la Fase I, la Fase II opera en dos frentes en forma concurrente: *en el frente de construir la infraestructura emergente del diseño y en el frente de implementar inmediatamente la dinámica sistémica del equipo de conducción en la operación del día a día*. A lo largo de todo el proceso se debe trabajar en la Gestión del Cambio, que en cada empresa adquiere características distintas considerando sus propias particularidades. La Gestión del Cambio tiene que ver con el lado humano del cambio, tanto de los accionistas y/o propietarios de la pequeña y mediana empresa, como de la gente que trabaja en la misma.

¿Cuáles son las PYMES que tienen mayor predisposición a lanzar un proceso de Profesionalización?

Los disparadores que conducen con convicción a la profesionalización son los siguientes:

Urgencia por hacer viable operativamente el crecimiento

Búsqueda de una mejora en la calidad de vida, frente a una situación de saturación     
total o frente a un hecho de naturaleza humana que ha impactado en el que toma la decisión

Pocesos de sucesión

Hacer más *vendible* la empresa, cuando no existe sucesión

Estar convencido que es el único enfoque viable para el desarrollo de los negocios.

Diferencia de comportamiento del de una PYME antes y después de su profesionalización

DIFERENCIA PRINCIPAL: Cambia el comportamiento de Dueño a Gerente General

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Dueño** | **Gerente** |
| **Foco** | En el gerenciamiento operativo | En la Direccion del Negocio |
| **Empresa** | Confunde su persona y la empresa | La vive como un ente iindependiente |
| **Decisiones** | Concentra las decisiones | Delega las decisiones operativas |
| **Equipo de conduccion** | Lo Anula, maneja de todo un poco | Dinamica de vision compartida |
| **Relacion** | Basada en una cultura paternalista | Basada en una cultura de empresac on politicas claras |

Principales temores al momento de unaProfesionalización

El primer temor se vincula a los temores que habitualmente uno encuentra en los titulares de la pequeña y mediana empresa referidos  a la pérdida del control operativo.

¿Cómo se supera?.

Primero: entendiendo que es necesario reemplazar los controles basados en los *sentidos* (ver, tocar, oír ) por aquellosque materializan un *verdadero ambiente de control*: desarrollo de los procedimientos a seguir por todos los integrantes de la compañía, disponibilidad de un tablero de comando y de información, contratación de un servicio de auditoría operativa periódica.

En segundo lugar, el paradigma de *cuesta más*. El mismo se refiere al temor a la conformación de una estructura, fundamentalmente previendo que existen ciclos   
recesivos en la economía. La mayor estructura puede estar bien cuando todo va para arriba pero,  ¿qué pasa cuando la macro se complica?, ¿Cómo se supera? Laprofesionalización es una inversión que supone un análisis costo-beneficio como cualquier inversión. .

Y finalmente el tercer temor se vincula al proceso de cambio, es decir, lo que implica para los titulares, para la gente que trabaja en la empresa, para los terceros que integran el ecosistema de la PYME. ¿Cómo se supera? Ejerciendo el liderazgo respectivo y aplicando herramientas específicas para dar cobertura al lado humano de los procesos de cambio.

## Relacion entre la Pyme y la Creación de Empleo

Las pequeñas y medianas empresas argentinas son las grandes generadoras de empleo. Sobre casi ocho millones de asalariados, más de cinco millones trabajan en pymes.

## El rol de las Pymes en la economía

El protagonismo de las pymes en el proceso de recuperación del mercado de trabajo argentino ha sido categórico: el 60 por ciento del empleo creado entre 2003 y 2008 fue responsabilidad exclusiva de estas empresas, que acompañando el proceso de expansión económica que vivió el país en esos años, incorporaron 1.500.000 trabajadores a sus planteles. Así, a fines de 2008 a las pymes correspondía nada menos que el 65,9 por ciento del empleo en relación de dependencia del sector privado.  
  
En cifras: de un total de 7.900.000 asalariados que hay en el sector privado, según datos oficiales correspondientes a fines de 2008, se puede estimar que aproximadamente 5.200.000 trabajan en empresas pymes, y se registra una tasa de crecimiento anual del 6,6 por ciento en el empleo pyme.

Estas firmas se convierten en los actores más relevantes en la generación de empleo del país, confirmando su capacidad de expansión de la flota laboral en las épocas de auge y su capacidad de conservar el empleo en los tiempos de crisis.

Es que, si se mira lo que sucedió en el mercado laboral durante 2002, cuando el país fue golpeado por una de las peores crisis de su historia, las pymes preservaron buena parte de sus fuentes de trabajo, incluso al costo de tener que sostenerlo a pérdida y aun a pesar de que el sistema financiero anuló el crédito, que suele ser la herramienta natural que permite a las empresas mantener el empleo durante las recesiones.  
  
Dos datos confirman la relevancia de las pymes en la recuperación del mercado de trabajo argentino: fueron responsables del 60 por ciento del empleo creado en los últimos seis años y se incrementó al mismo tiempo el empleo formal. En otras palabras, prevaleció en estas firmas la creación de empleo registrado, lo que ayudó a formalizar la mano de obra y mejorar la calidad del mercado laboral. De registrar tasas de informalidad del 44,2 por ciento a fines de 2002, se pasó a tener una tasa de informalidad inferior al 38 por ciento.  
  
Si al empleo asalariado se le agrega el empleo no asalariado (categoría "patrones"), la relevancia de las pymes en el mercado de trabajo es mayor aún, debido al nacimiento de una numerosa cantidad de nuevas firmas, según confirman los datos del Ministerio de Trabajo.

Ventajas y Desventajas

Su estructura organizativa más flexible les permite adaptarse acambios en las condiciones macroeconómicas, aún partiendo de una situacióndesventajosa en el momento de competir con las grandes empresas.

Existen sin embargo, fuertes condicionantes que las colocan en una posiciónmás vulnerable. Entre ellos, están la restricción de acceso al crédito, la mayordificultad de penetración y posicionamiento en nuevos mercados, como

también un menor poder de negociación en comparación con las firmas másgrandes.

Claves en la generación de puestos de trabajo

Tal como se mencionó previamente, las PyMEs tienen especial relevancia en lacreación de empleo, ya que 78% de los puestos de trabajo corresponden aempresas de estas características.

Las firmas de menor tamaño suelen liderar los procesos de creación de empleodurante las fases de crecimiento. Prueba de ello es la evolución del nivel deempleo registrado: desde que finalizó la destrucción de puestos de trabajo en

LasPyMEs presentan una mayor elasticidad empleoproductoque las empresas grandes. En alguna medida, este fenómeno seexplica por el elevado grado de informalidad laboral que existe en las firmaspequeñas, el cual confiere mayor flexibilidad para la contratación ydesvinculación del personal. En efecto, 70% de los trabajadores no registradosse desempeña en empresas con menos de diez empleados.

Asimismo, las PyMEs – al igual que las grandes firmas – enfrentan dificultadespor la escasez de mano de obra calificada.Por otro lado, muchas PyMEs citan como un obstáculo importante para sudesarrollo la competencia desleal por parte de otras empresas pequeñas. Estose debe a los altos niveles de evasión impositiva que registran muchas firmas,para quienes el incumplimiento de las normas tributarias es un medio habitualde financiamiento.

## Futuro de las Pyme

Muchas pequeñas y medianas empresas familiares fracasan, no porque no tengan un buen producto, sino por su incapacidad para implementar herramientas efectivas de gestión.

Pautas para incrementar su exito

Uno de los grandes desafíos de la gestión de [pymes](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=29539) radica en los difusos límites entre familia y empresa. Muchos de los problemas surgen de ignorar la dificultad que esta superposición trae aparejada.   
Muchas compañías sucumben, no porque no tengan un buen producto, sino porque son incapaces de lograr que los recursos económicos y humanos sean una construcción "orquestal" y se quedan en los individualismos y las [pujas](http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=27528)entre ellos.   
Pero reconocer el problema no es suficiente. También hay que actuar, implementando instrumentos, métodos y políticas que reduzcan la temperatura de la convivencia de distintos puntos de vista y de interés.   
  
Reglas Claras

Armonizar los intereses de los distintos participantes del proyecto exige el establecimiento de reglas claras. El Protocolo Familiar es un documento que establece una suerte de Constitución que habrá de regir el negocio familiar.

Sus cláusulas y condiciones deben ser aceptadas por todos los participantes de la empresa.   
En todos los casos, las recetas son "a medida.

En general, deberían tratarse las siguientes cuestiones:

El Consejo de Familia

El Consejo de Familia tiene la misión de velar por la buena convivencia familiar y el respeto de los principios y normas del Protocolo.   
Así, una de las primeras decisiones consiste en decidir quiénes formarán parte del Consejo. ¿Sólo los fundadores de la firma? ¿Es conveniente admitir personas ajenas a la familia?

Políticas de recursos humanos   
Es fundamental establecer claramente cómo serán distribuidos los beneficios entre los miembros de la familia, teniendo en cuenta la necesidad de reinvertir parte de las ganancias para asegurar la sustentabilidad del negocio.   
En este punto, también es necesario establecer ciertas pautas operativas y de capital humano:   
¿Quiénes y cómo gestionarán las relaciones con [clientes](http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=38638) y [proveedores](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32130)? ¿Quiénes y cómo decidirán la[incorporación de personal](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=33748)? ¿Qué puestos podrán ocupar personas externas a la familia?

La privatización de la justicia   
  
En caso de que surja un [conflicto](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=22923) entre miembros de la familia, ¿cuáles serán los mecanismos para resolverlo? ¿Cómo solucionar el conflicto con el menor costo para la organización?

Calendario de reuniones   
El diálogo es un lubricante permanente para evitar fricciones entre los miembros. La empresa debería fijar un calendario inalterable de [reuniones](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=34426) con los miembros clave de la familia para que todos sepan cómo marcha el negocio.

La Buena Gestion

Para subsistir, las empresas familiares requieren capacidades de gestión.   
El hecho de que la organización sea pequeña no es excusa para no disponer de [información adecuada](http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=38006), no celebrar reuniones de directorio, no tener estrategia de marketing, no invertir en calidad, [RSE](http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=28072), investigación y desarrollo, políticas de recursos humanos, desarrollo y [retención](http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=32337) de gente y la búsqueda de nuevos mercados.   
  
Antes, las empresas valían por sus bienes, inmuebles y maquinarias. Hoy, lo primordial son los intangibles como la clientela, la marca, la [imagen empresarial](http://www.materiabiz.com/mbz/empresaysociedad/nota.vsp?nid=30290), la innovación, los saberes y habilidades.   
Estos factores posiblemente sean más valiosos que el edificio de la compañía, que muchos directivos de pequeñas empresas siguen considerando como el respaldo fundamental.   
  
Es cierto que las PyMEs familiares tienen dificultades. Pero es posible enfrentarlas. Y, en gran medida, la clave consiste en la apertura mental a soluciones que antes ni siquiera se consideraban.   
Las PyMEs familiares tienen futuro. Pero las soluciones no se les ofrecen en bandeja. Las cosas cambian. Aferrarse al no cambio es el principio del deterioro.   
El secreto está en la convicción. En la actitud, el esfuerzo, en el contagio de la gente, en el liderazgo sin recetas, de los que escuchan tanto o más que lo que hablan. En síntesis, en la decisión inquebrantable de liderar y gestionar.

## Mercados Globales

**La inserción internacional de las PyMEs**

En lo que concierne a las exportaciones, la participación de las PyMEs sóloalcanza 9%. De todas formas, lentamente irán ganando relevancia dado quelos envíos externos de las firmas de menor tamaño crecen a un ritmo másacelerado que las exportaciones totales.

Otro aspecto distintivo es la composición de las exportaciones. A diferencia delo que sucede con las grandes firmas, donde predominan los productosprimarios, en los envíos externos de las PyMEs los bienes industriales tienenmayor relevancia. Así, las empresas de menor tamaño representan 11% de lasventas de manufacturas al resto del mundo.

La inserción internacional de las PyMEs con frecuencia se ve obstaculizada porlos costos de acceso a la información (costos de evaluación de los reglamentosextranjeros, traducción y divulgación de información sobre los productos,formación de expertos, etc.). De esta forma, sus ventas externas suelen estaracotadas a los países vecinos o a aquellos mercados donde las barrerasculturales son menores.

Si bien existen diversos beneficios orientados a reducir el problema de falta deinformación y obtener economías de escala derivadas de la promoción,logística y comercialización de los productos (servicios de asistencia técnica ycapacitación, fomento de las cadenas de valor, incentivos a la primeraexportación, la conformación de consorcios para vender al exterior, etc), aúnson pocas las firmas que se benefician de estos mecanismos.

En este sentido, resulta fundamental tanto el desarrollo de la competitividad delas PyMEs como de su entorno, a través de la profundización de loseslabonamientos horizontales y verticales que permitan una participación másdinámica y exitosa en los mercados mundiales.

Los 5 errores más comunes de una Pyme a la hora de exportar

Falta de compromiso, actitudes oportunistas y desconocimiento de los nuevos mercados son algunos de los errores que impiden una exportación exitosa. Claves para el cambio

La exportación debería ser concebida como un proceso positivoque potencie la rentabilidad de la empresa.

En este contexto, la pyme estará obligada a cumplir varios requisitos para incurrir en una exportación exitosa, tales como utilizar eficientemente la capacidad productiva existente, disminuir la capacidad ociosa, reducir los costos unitarios de fabricación, mejorar la relación precio-calidad para no perder competitividad, atenuar los efectos estacionales de las ventas y diversificar el riesgo comercial de la empresa.  
  
De esta manera, cumpliendo estos pasos y definiendo una estrategia acorde, se pueden evitar los **errores más comunes**en un proceso de exportación, que suelen tener las siguientes características:

Error1: La falta de una "bifocalidad temporal"  
Es el primergran error de algunas Pymes, que pretenden vender la totalidad de sus productos, en una sola operación y al mayor precio posible.

**Solución**

La posibilidad de trabajar en distintas dimensiones temporales otorga una gran ventaja competitiva, inclusopermite reducir la expectativa de ganancias inicialespara ganar confianza y mercados, asegurando así la continuidad de los beneficios de la operación por un mayor período, aprovechando por ejemplo la contra-estacionalidad o una baja en la demanda local.

Error 2:  la falta de continuidad y la falta de compromiso  
Los intentos de exportación suelen ser búsquedas esporádicas de oportunidades comerciales en Publicaciones o en Internet.

**Solución**

En realidad, la metodología debería ser a la inversa. Las búsquedas deberían ser más específicas y centradas más en lo que la Pyme tiene para ofrecer, que en lo que el mundo está pidiendo. Una vez detectada una verdadera oportunidad, hay que planear una estrategia, un proceso de pasos a seguir que incluya mecanismos de evaluación de avances y de resultados.

Error 3: Estar persuadidos de tener un precio competitivo  
Muchas empresas dan por hecho que tienen un precio competitivo y olvidan que la competencia es contra todas las empresas del rubro que existen en el mundo. Además, hay que conocer la capacidad productiva propia en relación a las demandas del mercado; muchas oportunidades comerciales se dan a conocer sólo porque las empresas tradicionales del rubro no pueden cubrir las cantidades demandadas.

**Solucion**La evaluación de la propia competitividad que hagan los dirigentes de la empresa, arroja datos relevantes. Con ella se determina la real capacidad de la empresa, clave para esquivar otro error habitual, la errónea percepción de la propia competitividad.

Error 4: No tener en cuenta los perfiles culturales del mercado  
Se hace sólo hincapié en la relación precio-calidad pero se subestiman los factores culturales de un mercado.

**Solucion**

La relación precio-calidad en el contexto internacional es insuficiente, es necesario cotejar en la ecuación las costumbres más características del mercado target.

Error 5: Estructura interna inadecuada  
Muchas veces, las empresas no cuentan con una buena interna o desconocen la mecánica exportadora por parte del staff.

**Solucion**

Es indispensable que la empresa se decida a acercarse a una institución especializada. Eloutsourcing es un recurso valioso y accesible para estas situaciones. De este modo, la terciarización del servicio de exportación permite ahorrar tiempo y hacer más eficiente la utilización del dinero, evitando tramitaciones y errores omitibles.

Las Pyme pueden derivar la responsabilidady evitar una errada selección de mercados (o una equivocada investigación de los mismos), así como evitar otro tema en el cual suelen fallar: la correcta elección de la contraparte.

La correcta elección de un mercado implica analizar caso por caso cada mercado de interés, averiguando volúmenes y origen de las exportaciones de ese país, regímenes arancelarios y para-arancelarios vigentes, posibles canales de comercialización, principales importadores de la región, documentación exigida y condiciones generales de acceso, entre otras cosas.

Elegir, posterior a ello, una contraparte en dicho mercado, conlleva la necesidad de contar concapacidad estructural de acción y conocimiento directo de contactos en la zona, para disminuir los riesgos de una operación en la cual el pilar fundamental es la confianza.

Las 3 Claves Para Exportar

**Producto**

Son los procedimientos que hacen referencia a la orientación del producto a un nuevo mercado, lo cual en ocasiones requiere una redefinición de la imagen del producto a través de su color, tamaño, diseño, estilo, materiales que lo componen, formas de conservación, resistencia de los materiales, duración, etc. para adaptarse al mercado de destino.

**Empresa**

Son los procedimientos referidos a la definición de una estrategia exportadora, pues allí reside en última instancia el éxito o fracaso de un producto, más allá de su calidad y precio.   
  
El management tiene un rol fundamental en la secuencia exportadora pues es necesario que actúe de modo bifocal, mirando el corto y el mediano plazo a la vez. La empresa debe tenercapacidad de fabricación, de respuesta ante una demanda de entrega y capacidad organizativapara poder encarar una operación internacional, así como también para terciarizarla.

**Mercado**

Es información que debe acumular la empresa acerca del contextoen el cual se desenvuelve. Para ello debe estudiar su propio país y conocer cuáles son los mercados tradicionales de exportación, cuál es la logística de exportación mayormente utilizada, qué reglas y leyes rigen la secuencia de exportación, si existen o no formas de financiamiento para este tipo de operaciones y cómo se diferencian entre sí, y también determinar si existen en la zona organismos de apoyo relevantes que puedan facilitar las gestiones.

# Bibliografia

<http://www.sepyme.gov.ar/>

<http://www.degerencia.com/tema/pyme>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Pequeña\_y\_mediana\_empresa#Argentina](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#Argentina)

<http://www.mincyt.gov.ar/24467.htm>

<http://www.wikilearning.com/monografia/asociatividad_en_pymes-la_problematica_pyme/14123-1>

<http://www.coachingenaccion.com/empresas/pymes.pdf>

<http://www.revistacontainer.com/website/?p=71>

<http://www.iprofesional.com/notas/61232-La-sucesion-un-dilema-al-que-no-escapa-ninguna-empresa-familiar.html>

[http://www.negociosypymes.com/columna.php?ar\_area=Gestión%20de%20empresas&ar\_id=6&no\_id=918](http://www.negociosypymes.com/columna.php?ar_area=Gesti%C3%B3n%20de%20empresas&ar_id=6&no_id=918)

<http://www.empresaycontexto.com/shop/detallenot.asp?notid=1363>

<http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_11.htm>

<http://www.abeceb.com/noticia.php?idNoticia=119938>

<http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?nid=39056>

Las claves para el desarrollo de las PyMEs Lic. Rodrigo Alvarez

**Sitio Oficial del Mercosur**

<http://www.mercosur.int>

**Relaciones Internacionales y Comunicación Universidad Nacional de La Plata**

<http://perio.unlp.edu.ar/relaciones_internacionales/mercosur-ue6.pdf>

**PyMES- Cambios y Desarrollo - Kosacoff-López**

<http://www.scribd.com/doc/6813136/PyMES-Cambios-y-Desarrollo-KosacoffLopez>

**Crespo, Eugenia - La Estructura Exportadora de Manufacturas en el MERCOSU**

<http://www.scribd.com/doc/28668141/Crespo-Eugenia-La-Estructura-Exportadora-de-Manufacturas-en-el-MERCOSUR>