

PROCESO DECISORIO DE UNA PYME LOCAL QUE HA EXPERIMENTADO UN CRECIMIENTO SOSTENIDO EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS.

Proyecto de Estímulo a la investigación contable impositiva-PEICI 15-0422
Tahtagian Liliana M., Buscarolo Victoria, Quiroga Dayana
mtahtagian@gmail.com

PyME es la sigla de “Pequeñas y Medianas Empresas”, y se utiliza para definir a un tipo de empresa que presenta ciertas limitaciones en cuanto a su magnitud, en diferentes aspectos: facturación anual, cantidad de empleados, entre otras cosas.

El término PyME es utilizado en muchos países. Sin embargo, cada Estado define y establece sus propias características y límites de este tipo de empresas.

En Argentina las Pymes se encuentran reguladas por la Ley 24.467 que en su Art 2° establece qué se considera como tal:

ARTICULO 2° — Encomiéndese a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PyMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan. La autoridad de aplicación revisará anualmente la definición de micro, pequeña y mediana empresa a fin de actualizar los parámetros y especificidades contempladas en la definición adoptada.

(InfoLEG-Ministerio de Justicia y Derechos Humanos , 1995)

La categorización de las PyMES en nuestro país se define en base a los siguientes parámetros:

- Facturación total anual de la empresa.
- Cantidad de empleados que posee
- Actividad económica que lleva a cabo (para ser considerado PyME, un negocio debe ubicarse dentro de las áreas de comercio, servicios, industria o minería, o agropecuario y no encontrarse dentro de las actividades excluidas por ley).

Encuadrar dentro de la categoría PyME permite a las empresas contar con determinados beneficios que un negocio de mayor porte no tendría.

Los parámetros de Categorización de Pymes son los siguientes:

Según Facturación:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	78.690.000	36.850.000	213.150.000	150.620.000	90.930.000
Pequeña	466.910.000	222.160.000	1.518.340.000	1.125.450.000	334.950.000
Mediana tramo 1	2.605.040.000	1.838.740.000	7.217.020.000	8.010.250.000	1.971.190.000
Mediana tramo 2	3.907.130.000	2.625.990.000	10.310.100.000	16.184.690.000	3.126.440.000

Según Cantidad de Empleados:

Tramo	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Actividades Excluidas:

- Servicios de Hogares Privados que contratan servicio doméstico
- Servicios de Organizaciones y órganos extraterritoriales.
- Administración Pública, defensa y seguridad obligatoria.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.
- Los socios de sociedades/directores que no ejerzan una actividad independiente.

Las empresas que realizan alguna actividad dentro de “Intermediación financiera y Servicio de Seguros” o “Servicios Inmobiliarios” tienen que cumplir un parámetro adicional: sus activos no pueden superar los \$193.000.000 (pesos ciento noventa y tres millones).

(Ministerio de Trabajo de la Nación, Recuperado 20-04-2023)

La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) tiene como uno de sus objetivos primordiales estimular y promover el desarrollo de la iniciativa privada empresarial, particularmente de las PyMES.

Según los últimos datos disponibles del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, en el país existen alrededor de 606.000 empresas privadas registradas generadoras de empleo. El 98% corresponde al segmento Pymes y son responsables del 65% del empleo privado. De este modo, las PyMES tienen una función importante como creadoras de puestos de trabajo, lo que favorece la inclusión social. Utilizando la misma fuente de datos, se puede afirmar que las PyMES representan un 64,7% del empleo privado registrado. Las microempresas son responsables del 21%; las pequeñas empresas del 22,5%; y las medianas de 21,2%. En los últimos 20 años, el número de PyMES mostró un crecimiento del 47%.

Una característica importante de las PyMES, especialmente de comercio y servicios, es que no sólo son una fuente de empleo, sino que tienen presencia en todo el territorio nacional. Asimismo, puede destacarse que, por sus características, estas empresas suelen ser la puerta al mercado laboral para segmentos vulnerables de la población que, de otro modo, no accederían a él pues no cuentan con las competencias académicas que las compañías de mayor tamaño generalmente exigen.

Por lo expuesto, se puede afirmar que es fundamental la importancia de las Pymes para favorecer el desarrollo económico y Social de un país
(Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2019)

La realidad económica en que se encuentran insertas las PyMES, el dinamismo

y velocidad con que se producen los cambios a todo nivel, la velocidad de las comunicaciones y la globalización de la economía, hacen indispensable que las mismas a fin de lograr sostenibilidad en el mediano y largo plazo deban contar con información sistematizada que les permita tomar decisiones de manera eficiente y ágil.

Esta información, debe ser oportuna y permitir corregir con velocidad cualquier curso de acción que no genere los resultados previstos o se aleje de la estrategia planteada. El cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una herramienta que permite convertir la estrategia y visión de las organizaciones en objetivos e indicadores estratégicos, actuando como interfase entre el nivel estratégico, el de planeamiento y el de ejecución, facilitando la comunicación entre los distintos niveles, como así también permitiendo, la detección preventiva de situaciones no deseadas. (Carlos M. Gimenez, 2006)

Las mediciones son indispensables: *“Si no puedes medirlo no puedes gestionarlo”*. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. (Kaplan & Norton, 2002)

Históricamente las empresas medían sus resultados sólo bajo la perspectiva financiera. El Cuadro de Mando Integral (CMI), analiza la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento y en sus versiones más actuales se agrega tantas perspectivas como sean necesarias para satisfacer las necesidades de información de los stakeholders.

El proyecto de investigación se está desarrollando en una PyME comercial de la ciudad de Villa Mercedes (San Luis), dedicada a la actividad comercial del rubro metalúrgico.

La PyME mencionada comenzó sus actividades hace diez años, a lo largo de los cuales ha tenido un crecimiento sostenido logrando consolidarse como una empresa comercial líder en el rubro metalúrgico de la Ciudad.

Conocer cómo toma las decisiones una PyME que ha logrado un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos diez años en nuestra localidad, quiénes deciden, cómo deciden, qué datos utilizan, cómo sistematizan y analizan esos datos para transformarlos en información útil, puede contribuir a desarrollar una herramienta que ayude a otras PyMES a mejorar sus procesos decisorios a fin de lograr sustentabilidad, lo cual consideramos que puede redundar en un beneficio para el desarrollo económico de nuestra localidad en su conjunto.

Este proyecto se encuentra en desarrollo a la fecha se ha realizado parte del relevamiento de la información mediante entrevistas con los empleados, gerentes y observación dentro de la PyME.

Dentro de la Información relevante obtenida podemos detallar la siguiente:

Es una PyME de tipo comercial, se dedicada al rubro de venta y distribución de acero, está ubicada en la Ciudad de Villa Mercedes San Luis. Inició sus actividades en agosto 2013, está integrada por dos socios que son hermanos, actualmente cuenta con 30 empleados.

Por tratarse de una empresa familiar los dueños en sus comienzos controlaban absolutamente todo lo que sucedía dentro de la organización desde el inicio de las actividades, como apertura y cierre, trato con proveedores, clientes y estudio contable, existía muy poca delegación o nula ya que hasta las decisiones más

pequeñas y de carácter rutinario y repetitivo, eran tomadas por sus dueños o de ser tomada por alguno de sus colaboradores estaban sujetas a la aprobación posterior, prevaleciendo la centralización. En este momento la empresa se encuentra en un proceso de profesionalización, donde se ha incorporado personal a niveles medios que gestionen las cuestiones operativas, mientras que los dueños se están abocando a cuestiones estratégicas, y de planificación a mediano y largo plazo.

Enmarcado en este proceso de profesionalización, el sistema de comunicación de la empresa que fue en sus principios muy verticalista ha cambiado, generando espacios de diálogo e intercambio de ideas permanente. Dentro de esta política de cambios la empresa ha implementado talleres o reuniones periódicas donde se plantean ideas de mejora en todos los niveles de la organización donde participan todos sus empleados, quienes tienen conocimiento de la estrategia de la misma, su visión y valores lo que facilita la alineación de los objetivos a las mismas, este tipo de comunicación es fundamental para la consecución de los objetivos en sintonía con la estrategia.

Los canales de comunicación utilizados son tanto formales como informales, lo notable es que la comunicación es muy fluida.

El clima organización es propicio para desarrollar ideas nuevas, cualquier colaborador tiene libertad de plantear cualquier idea que se le ocurra de cualquier área, esta libertad más el conocimiento por todos de la estrategia o rumbo de la organización genera un sentido de pertenencia que deriva en una muy buena sinergia que obviamente redundará en excelentes resultados de trabajo en equipo. Tiene las siguientes misión, visión y valores, los cuales son conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización en todos los niveles

- **Misión:** Comercializar productos siderúrgicos creando valor en todo el proceso de venta y con todos los actores y el entorno de forma ética, responsable y enfocada a la satisfacción del cliente.
- **Visión:** Ser líder en la región en la comercialización de aceros fidelizando el compromiso con los clientes, empleados y la sociedad en su totalidad mejorando día a día para que los sigan eligiendo, logrando un vínculo sostenible.
- **Valores:** Resulta fundamental que todos los integrantes de la empresa tomen como propios los siguientes valores:
 - Trabajo en equipo
 - Respeto
 - Empatía
 - Confianza
 - Honestidad
 - Compromiso

Una gran ventaja que tiene esta empresa es la liviandad del negocio, es decir la baja proporción de costos fijos sobre variables, lo que disminuye notablemente su riesgo de operación, ante escenarios extremos como fue el caso de COVID 19.

Son características muy importantes de esta empresa el compromiso, dedicación y marcada relación con los clientes internos y externos, la estabilidad laboral, la baja rotación de personal y la política de capacitación constante de sus colaboradores.

Tienen una orientación altamente marcada en la satisfacción del cliente, en la responsabilidad y el compromiso. En épocas de Pandemia donde muchas empresas no lograron sostenerse esta empresa se centró en cumplir dentro de las posibilidades del contexto con sus clientes y mantener a su personal sin rebajar sus salarios, en ambos casos con la idea de sostenerse en el largo plazo aun significando esto pérdida de

rentabilidad en el corto plazo.

La empresa genera mucha información, pero la misma está parcialmente sistematizada en un software de gestión estándar que no permite adaptaciones a necesidades específicas lo que genera bastantes limitaciones en su uso, por lo cual recurre al armado de información en distintas planillas de Excel.

Cuenta con algunos indicadores dispersos, pero no tiene desarrollado una herramienta integral que vincule las perspectivas que establece el Cuadro de Mando Integral.

En cuanto a las decisiones, si bien el proceso de profesionalización mencionado precedentemente ha logrado participación de todos los niveles, las decisiones fundamentales recaen en pocas personas lo que genera agilidad en las mismas, agilidad que es necesaria en los contextos cada más más dinámicos en los que deben desarrollarse.

De acuerdo a lo observado y relevado a la fecha, advertimos que como la información no se encuentra sistematizada en una única herramienta, es decir, se maneja muchísima información y datos pero los mismos están dispersos y no relacionados, para poder cumplir con el objetivo del proyecto, se debe hacer un trabajo importante de análisis y compilación de la información, análisis y definición de las perspectivas relevantes, selección de los objetos de control, identificación de rubros y factores críticos, es decir luego de concluir el relevamiento, organizar previamente toda la información para luego proceder al diseño de las KPI (Indicadores Clave de Rendimiento) y el Cuadro de Mando Integral.