
PYMES

Cra. Elvira Dominguez

Unidad Temática 10

Administración de pequeñas y medianas empresas

Contenido

- u Concepto y características de las pequeñas y medianas empresas. Criterios cualitativos y cuantitativos para definir una Pyme.
- u Formas de inicio de una Pyme. Profecías sobre la desaparición de las Pymes.
- u Armas estratégicas específicas de las pequeñas empresas y errores a evitar.
- u Las nuevas empresas y el impacto de Internet.
- u Administración de una empresa en crecimiento.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer la **importancia de la pequeña empresa en el mundo moderno** y en Uruguay.
- Identificar las **ventajas competitivas de la pequeña empresa** y evaluar la viabilidad de su aplicación para sobrevivir y crecer en competencia con la gran empresa.
- Identificar los **impactos que provoca Internet sobre el lanzamiento de nuevos negocios**.
- Conocer las características de las **etapas de empresas en crecimiento**.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- **Reconocer la pequeña empresa** en función de sus características cualitativas y cuantitativas.
- Conocer los **augurios sobre el futuro incierto de la pequeña empresa**, su verificación en la práctica y las causas de ello.
- Señalar los **errores estratégicos** en que pueden incurrir las pequeñas empresas al competir con las grandes empresas.
- Analizar la **capacidad potencial** de la flexibilidad, la segmentación de mercados y el contacto con el cliente, como armas estratégicas a disposición de la pequeña empresa.
- Describir los impactos que genera Internet y el comercio electrónico sobre el surgimiento de ideas de negocios.
- Explicar las características de cada una de las etapas que enfrentan las empresas en crecimiento, y su impacto sobre las funciones administrativas.

Pequeño empresario. Tipos:

è Tipología según actividad anterior.

		actividad del empresario	
		misma	otra
clientes	mismos	reproduc	conversión
	otros	adaptación	mutación

è tipología socio-profesional

- 1.- trabajador o capataz que se instala x cuenta propia.
- 2.- ingeniero o profesional integrado al mundo empresarial.
- 3.- empleado superior que se instala x cuenta propia.
- 4.- alto ejecutivo que descubre una oportunidad de mercado
- 5.- egresados de universidad, institutos, etc
- 6.- desocupados

QUÉ ES UNA PYME

1.- DIFICULTADES PARA DEFINIR LAS PYME

2.- DEFINICION FUNCIONAL: un negocio es pequeño cuando el director-propietario controla personalmente el conjunto y cuando el tamaño no impone una estructura de dirección sustancialmente descentralizada. (Paul Reznik)

3. DEFINICION EN BASE A CRITERIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

4.- DEFINICION EN OTROS PAISES (MERCOSUR)

5.- DEFINICION EN URUGUAY

OTRAS DEFINICIONES

I.- EN BASE A CRITERIOS CUALITATIVOS

- * GRADO DE FORMALIZACION DE LA GESTION
- * FORMA DE INSERCION EN EL SISTEMA ECONOMICO
- * TIPO DE CULTURA EMPRESARIAL IMPERANTE

II.- EN BASE A CRITERIOS CUANTITATIVOS

- * CAPITAL INVERTIDO
- * VOLUMEN DE PRODUCCION
- * VALOR AGREGADO
- * MANO DE OBRA OCUPADA

CATEGORIZACION MERCOSUR

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 1,500,000
Mediana	31 - 80 personas	U\$S 7,000,000

Resolución N°59/98 del G.M.C. de diciembre de 1998



CATEGORIZACION

CATEGORIZACION DE EMPRESAS EN URUGUAY

Tipo de Empresa	Personal Total	Ventas Netas Anuales	Activos Maximos
Micro	1 - 4 personas	U\$S 60,000	U\$S 20,000
Pequeña	5 - 19 personas	U\$S 180,000	U\$S 50,000
Mediana	20 - 99 personas	U\$S 5,000,000	U\$S 350,000

Decreto N 54/92 del 7/2/92 y Decreto N 266/95 del 19/7/95



	Personas	Facturación anual excluido el IVA	
Micro	1 a 4	2.000.000 UI	
Pequeña	5 a 19	10.000.000 UI	
Mediana	20 a 99	75.000.000 UI	

Para la comprobación del límite relativo **al personal**
se tendrá en consideración la fecha de solicitud

- cierre del último balance de la empresa,
 - 31 de diciembre del último año si la empresa no estuviese obligada a balance
 - mes anterior a la fecha de solicitud en caso de que la empresa no hubiese cumplido el año.
- UI del fin del período de ventas consideradas

LAS PYME EN LA REALIDAD

TENDENCIA DE ECONOMIAS OCCIDENTALES HACIA ESTRUCTURAS INTEGRADAS POR UNIDADES DE NEGOCIO.

1.-EN REINO UNIDO DAN OCUPACION A MAS DE 3 MILLONES DE PERSONAS

2.-EN ITALIA 90% DE LAS FABRICAS, SON PEQUEÑAS EMPRESAS

3.-EN DINAMARCA 92% DE LAS FABRICAS SON PEQUEÑAS EMPRESAS

4.- EN EEUU SON EL 60% DEL MERCADO.

5.- MAYOR RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN QUE EN GRANDES EMPRESAS.

LAS PYME EN URUGUAY

Datos censo 1997

1.- MICRO EMPRESAS

- REPRESENTAN 85% DEL TOTAL DE EMPRESAS DEL PAIS
- OCUPAN EL 28 % DE LA MANO DE OBRA

2.- PEQUEÑAS EMPRESAS

- REPRESENTAN 12.4% DEL TOTAL DE EMPRESAS
- OCUPAN 24% DE LA MANO DE OBRA

3.- MEDIANAS EMPRESAS

- REPRESENTAN EL 2% DEL TOTAL DE EMPRESAS
- OCUPAN AL 19% DE MANO DE OBRA

Inicio de una pequeña empresa

4 rutas según Longenecker

Entrar en un negocio familiar.

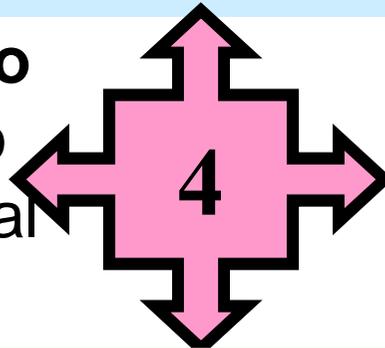
Administrar superposición negocio y familia.

Definir papeles (fundador, hijos). Asignar puestos de trabajo

Prever sucesión del liderazgo.

Comenzar nuevo negocio

- * producto o servicio nuevo
- * aprovechar ubicación ideal
- * evitar antecedentes



Comprar neg. existente

- * < incertidumbre
- * operaciones en marcha
- * < precio que iniciar

Realizar un contrato de franquicia

Contrato por el cual el franquizado, obtiene el privilegio de realizar negocios como propietario individual, a condición de operar de acuerdo con métodos especificados por el franquiciador.

Ventajas: capacitación, apoyo financiero y desarrollo operaciones

Desventajas: costo, restricción en operaciones, < independencia

PROFECIAS SOBRE FUTURO DE LAS PYME

* “ **LAMENTABLE PERO RAPIDA DESAPARICION DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CAUSADA POR**

- **INEXISTENCIA DE ECONOMIA DE ESCALA**
- **INSUFICIENTES RECURSOS PARA MARKETING**
- **MENOR ACCESO A RECURSOS FINANCIEROS**
- **TECNICAS DE GESTION POCO PROFESIONALIZADAS**
- **INSUFICIENTE INVESTIGACION Y DESARROLLO**
- **LIMITADA CAPACIDAD DE DISTRIBUCION**

MITOS vs. REALIDADES

mito → **Inexistencia de economía de escala.**

realidad

* el precio no es el único factor de competencia.

* costos unitarios no son única garantía de éxito.

* Decisiones de compra del consumidor no se basan solamente en el precio.

mito → **Insuficientes recursos p/marketing.**

realidad

* los grandes recursos en marketing eran básicos para mercados altamente homogéneos.

* crece la segmentación de mercados se requieren menos recursos para destinar al marketing.

MITOS vs. REALIDADES

mito → **Menor acceso a recursos financieros.**



* las empresas no pueden gestionarse como simples “carteras de valores”

* La gestión debe basarse en clientes fieles y satisfechos.

mito → **Gestión poco profesionalizada**



* antes predominaba la “tecnocracia de la gestión”
usaban modelos sofisticados y poco prácticos.

* ahora se valora la gestión intuitiva y los recursos soft.

MITOS vs. REALIDADES

mito → **Insuficiente investigación y desarrollo**

* actualmente la exclusividad casi no existe.

* Las innovaciones más importantes no han sido hechas por grandes empresas.

Limitada capacidad de distribución.

mito →

* las grandes estructuras de distribución tienden a ser lentas, pesadas y crean barreras entre los consumidores y las empresas

* las Pymes tiene mayor flexibilidad y contacto con el cliente.

ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

1.- ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Sólo el líder del mercado puede actuar a la defensiva

2.- ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Lo aplica la segunda o tercer empresa del sector.

3.- ESTRATEGIA DE “ATAQUE POR LOS FLANCOS”.

Una estrategia de “ataque frontal” siempre tendrá resultados negativos para las Pymes.

4.- ESTRATEGIAS “DE GUERRILLA” se basa en el factor sorpresa aplicado en forma sincronizada con inteligencia, velocidad y en momentos inesperados o desprevenidos. Puede demoler la mejor estrategia.

PRINCIPIOS DE MARKETING APLICABLES A LAS PYME

**PRINCIPIO 1.- HALLAR UN SEGMENTO DE
MERCADO LO SUFICIENTEMENTE
PEQUEÑO PARA DEFENDERLO**

**PRINCIPIO 2: NO ACTUAR NUNCA COMO EL LIDER
DEL MERCADO**

**PRINCIPIO 3: ESTAR PREPARADO PARA RETIRARSE
DEL MERCADO EN CUALQUIER
MOMENTO**

Fuente: Ries y Trout

ERRORES ESTRATEGICOS de las PYMES

Pretender competir utilizando las mismas armas que utiliza la gran empresa.



No utilizar las armas estratégicas propias de las Pymes

OPCIONES ESTRATEGICAS de las PYMES

Evitar competir con la gran empresa en las áreas en que estas son más fuertes.

Costos, recursos de marketing y distribución



Centrar los esfuerzos en las áreas en que las Pymes disponen de ventajas estratégicas respecto a las grandes.

Flexibilidad, segmentación de mercados y contacto directo con el cliente.

FLEXIBILIDAD

1.- Es la capacidad para adaptarse con rapidez a cambios del entorno, pero no de cualquier manera sino a través de una flexibilidad bien planeada

2.- AREAS DE FLEXIBILIDAD

- * FLEXIBILIDAD ESTRATEGICA
- * FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL
- * FLEXIBILIDAD OPERATIVA

3.- REQUISITOS PARA HACER EFECTIVA LA FLEXIBILIDAD

- * COMPROMISO DEL PROPIETARIO
- * LIDERAZGO
- * CONOCIMIENTO DEL ENTORNO
- * CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
- * COMUNICACIONES INTERNAS AGILES

FLEXIBILIDAD

Riesgo que el dueño se encargue de aislarse.

- Encerrándose en su despacho
- Poniendo trabas a la comunicación con empleados
- Creando innecesarios niveles jerárquicos.
- Negándose a tener contacto directo con los clientes.
- Escuchar solo lo que quiere escuchar.
- No considerar las ideas de los colaboradores.

Para flexibilizar el dueño debe observar en forma continua y objetiva:

- Cambios que respondan al entorno.
- Verificar la coherencia entre c/u de los elementos.
- Como ayudarán los cambios a enfrentar las amenazas y a explotar las oportunidades.

ELEMENTOS BÁSICOS DE LA FLEXIBILIDAD

1.- Rapidez de reacción.

Hacer los cambios antes que los competidores.

Importante por:

- productos y servicios pasan de moda rápido. Use y tire.
- Mayor competencia de los mercados modernos.
- Copias e imitaciones destruyen las ventajas competitiva
- Menor confianza en las previsiones. Cambios diarios.

2.- Eltos.internos deben cambiarse.

- Seguir una secuencia armónica empezando por los valores y estrategias y finalizando por lo operativo

3.- Análisis del entorno. Amenazas y oport.

Conocer el mercado, tecnología, competencia, economía.

SEGMENTACION

- **CONCEPTO: GRUPO DE CONSUMIDORES QUE DENTRO DEL MERCADO TOTAL, MUESTRA NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS PARECIDAS, QUE LO LLEVA A BUSCAR PRODUCTOS O SERVICIOS SIMILARES.**

- **LAS PYME DEBERIAN CONCENTRAR SUS ESCASOS RECURSOS :**
 - A.- EN SEGMENTOS DE MERCADO QUE PUEDAN DEFENDER DEL ATAQUE DE EMPRESAS GRANDES.**
 - B.- EN SEGMENTOS QUE NO PAREZCAN INTERESANTES A COMPETIDORES GRANDES**

CONTACTO CON EL CLIENTE

en la GRAN EMPRESA

*** DEJA DE TENER VALOR CUANDO HAY QUE SALIRSE DE LA RUTINA.**

*** LIMITACIONES QUE PRESENTA:**

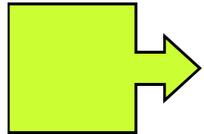
- EXCESO DE NIVELES JERARQUICOS**
- DEFICIENCIA EN LAS COMUNICACIONES**
- ESTRUCTURAS RIGIDAS.**

CONTACTO CLIENTE- EMPRESA

en las PYME

- 1.- CLIENTE PLANTEA NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS.
- 2.- ESTOS SON RECIBIDOS POR EL CENTRO DE DECISION (EL DUEÑO).
- 3.- EN FORMA RAPIDA EL DUEÑO ADAPTA PRODUCTOS O SERVICIOS A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.
- 4.- RESULTADO: LA EMPRESA MANTIENE NIVELES DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

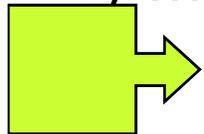
Estrategias genéricas en las pymes



DIFERENCIACIÓN.

El producto es percibido por el mercado como único.

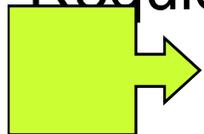
Aisla de la competencia debido a la lealtad del cliente a la marca y menor sensibilidad al precio.



LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.

Producto de bajo costo en relación a los competidores.

Requiere inversión fuerte, pérdidas iniciales, control de costos.

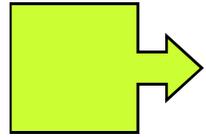


ALTA SEGMENTACIÓN

Enfocar el producto sobre un grupo de compradores en particular.

Los competidores pueden encontrar un submercado y desfocalizar a la empresa.

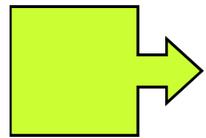
Estrategias genéricas en las pymes



DIFERENCIACIÓN.

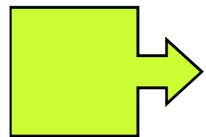
Podría ser buena estrategia para una Pyme, pero debe cuidar:

- que lo que diferencia a nuestro producto, lo valore el cliente.
- Que la clientela, acepte un sobreprecio.
- Que la diferencia del prod. sea: durable, decisiva y defendible



LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.

No es una estrategia al alcance de una Pyme, pues supone la existencia de un gran mercado, con grandes inversiones.



ALTA SEGMENTACIÓN

Estrategia muy útil para una Pyme, pues supone mercados estrechos e inestables, en los que no existen economías de escala y donde las barreras de entrada y salida son débiles.

Requiere atención permanente al mercado y la competencia.

Estratégias genéricas en las pymes

Sí las economías de escala en producción, distribución o en otras funciones no son demasiado grandes, las pymes que siguen estrategias especializadas pueden lograr una diferenciación más elevada del producto o mayor progreso tecnológico, o un servicio superior en sus nichos especiales en comparación con las grandes empresas.

CONCLUSION FINAL

- **ESTAS BASES ESTRATEGICAS CONSTITUYEN UNA FORMA DE PENSAR Y UN ENFOQUE DE LA GESTION.**
- **DICHAS BASES DEBEN INSERTARSE EN LA CULTURA DE LA EMPRESA.**
- **EL DUEÑO DE LA PYME DEBE GENERAR LOS VALORES Y CULTURA Y TRASMITIRLOS A SUS COLABORADORES PARA QUE LOS PONGAN EN PRACTICA EN OPERACIONES DIARIAS.**

PLAN DE NEGOCIOS

- **EN QUE CONSISTE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Declaración articulada de la estrategia, que se elabora para uso interno y para agentes externos a la empresa

- **PLAN DE NEGOCIOS EN EMPRESA QUE SE INICIA**

- **CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS**

PLAN DE NEGOCIOS EN EMPRESA QUE SE INICIA: OBJETIVOS

1.- IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

2.- BUSCAR ALTERNATIVAS PARA EXPLOTAR DICHAS OPORTUNIDADES.

3.- IDENTIFICAR FACTORES QUE DEFINEN EL ÉXITO DEL NEGOCIO. DISMINUIR EL IMPACTO DE LOS ASPECTOS NEGATIVOS.

4.- EVALUAR ALTERNATIVAS PARA CAPTAR EL CAPITAL NECESARIO PARA FINANCIAR LAS ACTIVIDADES

PREGUNTAS IMPLICITAS EN PLAN DE NEGOCIOS

- 1.-¿ QUE TIPO DE EMPRESA INSTALAR.**
- 2.- ¿CREAR EMPRESA NUEVA? ¿COMPRAR EMPRESA EXISTENTE? ¿ CONTRATAR UNA FRANQUICIA?**
- 3.- COMO DETECTAR MERCADO PARA LA EMPRESA?**
- 4.- ¿CUANTO INVERTIR Y DONDE OBTENER LOS FONDOS?**
- 5.- ¿QUE HABILIDADES SE REQUIERE?**
- 6.- QUÉ GRADO DE INTERVENCION TENDRA LA FAMILIA?**

CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.- PORTADA

2.- INDICE DEL PLAN

3.- RESUMEN EJECUTIVO

4.- DECLARACION DE VISION Y MISION

5.- PANORAMA GENERAL DE LA EMRPESA

6.- PLAN DE PRODUCTOS/SERVICIOS

7.- PLAN DE MERCADOTECNIA

8.- PLAN DE ADMINISTRACION

9.- PLAN OPERATIVO

10- PLAN FINANCIERO

Fin