

## **ABSTRACT**

Este trabajo monográfico consta de seis capítulos en los que se busca determinar, si las MIPYMES de la ciudad de Canelones cuentan con una estrategia definida y evaluar el rol del propietario en este tipo de empresas.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico referente a micro, pequeñas y medianas empresas. El segundo capítulo se refiere a las estrategias, su definición y niveles, el proceso de administración estratégica y las opciones estratégicas de las MIPYMES. En los siguientes dos capítulos se trata el rol del propietario y su influencia en la definición de la estrategia y se realiza una reseña sobre los distintos modelos conceptuales de las empresas familiares, sus ventajas y desventajas.

Luego se expone el trabajo de campo realizado mediante encuestas, observación directa y entrevistas efectuadas a empresarios de la ciudad de Canelones y por último el desarrollo de las conclusiones.

A grandes rasgos la principal conclusión a la que se llegó, es que las MIPYMES de la ciudad utilizan distintas estrategias en forma intuitiva, siendo la predominante la estrategia de enfoque por diferenciación y el rol del propietario es fundamental en la definición de la misma, teniendo este un claro perfil de liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

### **A. Fundamentos de la elección del tema.**

Las MIPYMES en los países en desarrollo, como es el caso de Uruguay, son una fuente importante en la creación de empleo y generación de ingresos para las familias. El peso adquirido en los últimos años por estas empresas en la economía y las políticas aplicadas para el desarrollo de las mismas ha motivado nuestro interés en estudiar su estructura, forma de administración, estrategias y el papel que juega el propietario. Esta realidad no escapa a la situación actual de la ciudad de Canelones, en la que más del 90%<sup>1</sup> de las empresas están dentro de este grupo.

Otro factor que nos motivó a investigar este tema, fue la necesidad de identificar si los propietarios de estas empresas tienen conocimientos de las distintas herramientas administrativas para gestionar su negocio, si las aplican y cuanto esto influye en alcanzar el éxito.

Por último nos motivó a centrar el análisis en la ciudad de Canelones, el querer realizar un pequeño aporte al motor de crecimiento de nuestra ciudad.

### **B. Objetivos generales del trabajo.**

Los objetivos de nuestro trabajo son:

---

<sup>1</sup> MIEMDINAPYME-“Pymes en el Uruguay informe 2008”-Observatorio Pyme- División Empresas

- Analizar si las MIPYMES de la ciudad tienen una estrategia definida, un plan de negocios y cuáles son las herramientas más utilizadas. Identificar si son empresas dinámicas, innovadoras, si utilizan herramientas tecnológicas.
- Evaluar el rol del propietario en estas empresas, las necesidades que persiguen, y si existen características comunes entre ellos.
- Investigar el papel de las empresas familiares en las MIPYMES, las diferencias que tengan en relación a las empresas no familiares.

### **C. Alcances y limitaciones al alcance**

Nuestro trabajo se centra en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Canelones, en especial las que se encuentran dentro del ramo de servicio y comercio.

Se realizó el estudio en base a una muestra de 65 empresas, de diversos rubros, contactándonos con los propietarios de las mismas, obteniendo datos que luego contrastamos con la información teórica recabada de los distintos autores analizados.

Una limitación que tuvimos, está vinculada a la realización de la investigación desde el punto de vista del propietario y no tener en cuenta el punto de vista de los empleados, lo que hubiera permitido constatar las respuestas desde diferentes perspectivas.

#### **D. Metodología del Trabajo**

La metodología utilizada para la elaboración de nuestro trabajo consistió en la recopilación bibliográfica sobre los temas objeto de estudio, consultas en páginas web, lectura de diarios, revistas y publicaciones académicas relativas a los temas de estudio hasta llegar al nivel de saturación.

En una segunda fase elaboramos la base de datos de las empresas comprendidas en la muestra, las mismas fueron elegidas en su mayoría por contactos laborales y personales, buscando tener una amplia diversidad en cuanto a tamaño y giros.

Una tercera etapa consistió en la realización del trabajo de campo, en el que efectuamos las encuestas y entrevistas directas a todas las empresas seleccionadas.

Finalmente culminamos el trabajo contrastando el marco teórico con la realidad observada, extrayendo las conclusiones pertinentes.

A continuación se detalla un cuadro con las empresas que fueron encuestadas y entrevistadas.

<b>Empresa</b>	<b>Rama de actividad</b>	<b>Clasificación</b>
Acogas Ltda.	Compra y venta de supergas	Pequeña
Agropecuaria Natural S.A	Venta de forrajes	Mediana
Ateroli SRL.	Farmacia y perfumería	Pequeña
Atresal S.A.	Venta por mayor y menor de frutas y verduras	Mediana
Barraca San Antonio S.A.	Venta de forrajes	Mediana
BDB Ltda.	Estación de servicio	Mediana
Bilú y Aimé	Tienda y artículos para niños	Pequeña
Carlos Dabarca Ltda.	Bazar	Pequeña
Clavijo Hnos. Ltda.	Supermercado	Mediana
Clever Rolando	Agricultor	Micro
Crisol SRL.	Transporte	Pequeña
Daniel Perillo	Inmobiliaria	Micro
Darío Martino	Joyería y relojería	Micro
Daysi Ibero	Farmacia	Pequeña
Diego Hernández	Distribuidora de diarios	Micro
Diego Monserrat	Planos y fotocopias	Micro
Diego y Santiago Guelvenzu	Cantina	Pequeña
El Gallito Ltda.	Papelería y juguetería	Pequeña
El Trío SRL.	Distribución de bebidas sin alcohol	Pequeña
Fabián Muñoz	Fabricación y venta de muebles	Micro
Farmacia Britos	Farmacia	Pequeña
Ferle Ltda.	Bodega	Mediana
Fredy Peraza	Tienda	Micro
Gustavo Capezzolo	Mecánica automotriz	Micro
Inmobiliaria Mérida Ltda.	Inmobiliaria	Pequeña
Jorge Wilkoriski	Estudio Contable	Micro
José R. Damiano	Transporte de Hacienda	Pequeña
Juan Antonio Scarpa	Viticultor y fruticultor	Micro
Juan Carlos Curbelo	Gimnasio	Micro
Juan Zunino	Restaurante	Pequeña
Julio Martínez	Bar	Micro
La Electriceria SRL.	Electrónica, electrodomésticos y telefonía	Pequeña
La Higiénica SRL.	Servicio de barométrica	Micro
Ledesma SRL	Gomería, distribución de lubricantes y otros	Pequeña
Lepamar SRL.	Distribución de productos alimenticios y bebidas alcohólicas	Mediana
Luis .F.Saibene	Inst. eléctrica y comunicación	Micro

<b>Empresa</b>	<b>Rama de actividad</b>	<b>Clasificación</b>
Luis Clavijo	Agricultor-Tambo	Pequeña
Mapaca S.A.	Papelería, librería, juguetería y bazar	Mediana
María Delia Mark	Almacén	Micro
María José Gonzales	Almacén	Micro
Martin Giachero	Venta de muebles y artículos para el hogar. Bazar	Pequeña
Mepa SRL.	Supermercado	Pequeña
Mercado Informático Ltda.	Venta de equipos e insumos de computación	Micro
Nueva Abril Ltda.	Distribución de productos alimenticios y bebidas alcohólicas	Pequeña
Oscar Ferrúa	Tienda	Micro
Pablo Sipala	Tienda	Micro
Patricia Mauad	Tienda	Micro
Rafael Prato	Quiosco	Micro
Ramos Cecilia	Mercería	Micro
Ricardo Casao	Asesoramiento a bodegas	Micro
Ricardo Ricouté	Distribución de productos chacinados	Micro
Roque L. Damiano	Transporte de Hacienda	Mediana
Ruben García Santos	Boutique	Micro
Salón Emanuel	Papelería y juguetería	Micro
Salón Mafalda	Papelería y juguetería	Micro
San Cono Ltda.	Transporte de Hacienda	Mediana
Sanafarm Ltda.	Farmacia	Pequeña
Sandra Puentes	Venta de calzado y anexos por menor y por mayor	Pequeña
Santos y Santos	Distribución de productos alimenticios	Mediana
Sebastián Strada	Transporte profesional	Micro
Sumer S.A.	Servicio de alineación, gomería y otros	Mediana
SyT Ltda.	Peluquería	Micro
Veiga Joyas	Joyería y relojería	Pequeña
Yoanna Camejo	Autoservice	Micro
Yoel Reyes	Fletes	Micro

## **1. MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

### **1.1 Definición y clasificación**

En los intentos de definir este tipo de unidades económicas, comenzaremos por caracterizar la pequeña empresa y a partir de establecer los aspectos que la determinan, llegaremos a diferenciarla de los otros dos tipos.

No hay una definición aceptada en general o universalmente acordada, plantea Longenecker<sup>2</sup>, quien clasifica a estas unidades económicas según satisfagan los siguientes criterios:

- 1) El financiamiento para el negocio lo proveen uno o algunos individuos
- 2) Excepto por su función de ventas, las operaciones de la empresa tienen una circunscripción geográfica.
- 3) En comparación con las empresas más grandes de su industria, el negocio es pequeño.
- 4) El número de empleados en la empresa suele ser menor que 100.

Paul Resnik<sup>3</sup>, 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>2</sup> Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª Edición. Cengage Learning.

<sup>3</sup> Resnik, Paul “Como dirigir una pequeña empresa” McGraw Hill – 1992

José Arocena<sup>4</sup>, para definir los distintos tipos de empresas recurre a indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores cualitativos hacen hincapié en características relacionadas a:

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

Los indicadores cuantitativos toman en cuenta:

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

Dieste<sup>5</sup> define la micro y pequeña empresa como “aquella que, cualquiera sea su actividad y la forma jurídica que adopte, está dirigida personalmente por su(s) propietario(s), posee un personal sumamente reducido, ocupa una posición secundaria o marginal en su sector, no dispone de recursos económicos, su cifra de facturación anual y su capital son pequeños, tienen serios obstáculos para acceder al crédito y aunque eventualmente tenga alguna relación con las grandes empresas no depende jurídicamente de ellas.” “...la diferencia promedial del personal ocupado autorizaría a

---

<sup>1</sup> Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª Edición. Cengage Learning.

<sup>4</sup> José Arocena-La pequeña empresa-Centro Latinoamericano de Economía Humana 1990

<sup>5</sup> Juan Dieste-La aplicación de la legislación laboral en las pequeñas y medianas empresas. El caso de Uruguay-OIT. Santiago de Chile-noviembre del 2005



reconocer que mientras en la micro empresa estamos en presencia de casi un cuasi autoempleo, en las pequeñas empresas incidirían factores más complejos vinculados a la administración y gestión de personal. Además la micro empresa es casi siempre unipersonal. A medida que el tamaño de la empresa aumenta, comienza a asumir formas societarias, dentro de las cuales la más frecuente es la Sociedad de Responsabilidad Limitada y en menor medida la Sociedad Anónima que tiende a ser la forma jurídica típica de las grandes empresas.”

En función del grado que presentan de acceso a la modernidad las micro y pequeñas empresas, Tokman<sup>6</sup> plantea que se pueden encontrar los siguientes grupos:

- 1) Empresas familiares que generalmente producen bienes manufacturados tradicionales, dirigidos al mercado local, con conocimientos básicos, instrumentos escasos y economía a nivel de sobrevivencia.
- 2) Microempresas competitivas que tienen mayor desarrollo que las anteriores, mayor conocimiento técnico, suelen obtener apoyo de instituciones de fomento, consultoría, entre otros.  
Suelen tener empleados permanentes, y zafrales si aumenta la demanda.
- 3) Microempresas integradas en consorcios, que poseen mayores niveles de productividad y se dedican a exportar o vender en cantidades más grandes que las microempresas familiares o competitivas.

Respecto a la mediana empresa, la mayoría de los casos en que se clasifican, se las agrupa a las pequeñas empresas, no teniendo en cuenta que las primeras tienen

---

<sup>6</sup> Víctor Tokman-De la informalidad a la modernidad-OIT-Chile-2001

características y problemas muy diferentes a los de las segunda y quedan atrapadas en la mitad, es decir no tienen las ventajas de la gran empresa ni de la pequeña y padecen los problemas de ambas.

Es muy difícil homogeneizar los distintos criterios de clasificación dadas las diversas realidades sociopolíticas y macroeconómicas existentes a nivel mundial. En Japón una pequeña empresa no debe tener más de 30 empleados y en Italia puede extenderse hasta los 200. El personal de una PYME manufacturera estadounidense oscila entre 500 y 1500, según el producto de que se trate; las que actúan en el área de servicio deben facturar entre U\$S 2.5 y U\$S 14.5 millones, pero el umbral de los ingresos de los agrícolas es de U\$S 500 mil. Por su parte las PYMES alemanas no pueden superar los 499 empleados ni una facturación anual de alrededor de U\$S 61.3 millones.<sup>7</sup>

Dentro de la Unión Europea se ha definido las empresas, atendiendo a su dimensión, de la siguiente forma:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>PERSONAL TOTAL</b>	<b>VENTAS NETAS ANUALES</b>
Micro	1-9 personas	
Pequeña	10-49 personas	Hasta € 7.000.000
Mediana	50-249 personas	Hasta € 40,000,000

Según el criterio manejado en el Mercosur, determinado por la resolución 59/98, aprobada por el GMC de diciembre de 1998, se establecen límites diferentes según se trate del sector industrial o los sectores comercio y servicios. Se combina el criterio

---

<sup>7</sup> Revista-Volumen 3-Gestion-noviembre diciembre 1998

de cantidad de personal ocupado con el de total de ventas netas anuales de la empresa, esto puede traer aparejado el problema de que una empresa pueda ser clasificada según sus ventas como un tipo de empresa y por el personal que ocupa estar en otra categoría.

Sector Industria:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>PERSONAL TOTAL</b>	<b>VENTAS NETAS ANUALES</b>
Micro	1-10 personas	U\$S 400,000
Pequeña	11-44 personas	U\$S 3,500,000
Mediana	41-200 personas	U\$S 20,000,000

Sector Comercio y Servicios:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>PERSONAL TOTAL</b>	<b>VENTAS NETAS ANUALES</b>
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

En Uruguay, según el decreto 504/07, para categorizar las empresas los parámetros que se utilizan son independientes del sector de actividad en que la empresa se desempeña:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>PERSONAL TOTAL (*)</b>	<b>VENTAS ANUALES MAXIMAS (EXCLUIDO EL IVA)</b>
Micro empresa	1-4 personas	2,000,000 UI
Pequeña empresa	5-19 personas	10,000,000 UI
Mediana empresa	20-99 personas	75,000,000 UI
Gran empresa	más de 100 personas	más de 75,000,000 UI

(\*) Se entiende como personal ocupado a estos efectos, 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.

## **1.2 Elementos comunes de las distintas definiciones**

- a) El director-propietario dirige y controla personalmente el negocio, tipo de estructura centralizada
- b) Dimensión del negocio pequeño, en general ocupan una posición secundaria en su sector
- c) Número de empleados reducido
- d) Poca disposición de capital y limitado acceso al financiamiento

## **1.3 Normativa de las MIPYMES**

A nivel mundial encontramos la NIIF para PYMES aprobada en julio del 2009. El IASB desarrolla esta norma con el fin de que se aplique a los estados financieros con propósitos de información general y otro tipo de información financiera de las entidades conocidas como PYMES. Esta norma está redactada de una manera clara en un lenguaje fácilmente traducible y varias veces menos complejas en comparación con las NIIF plenas, omitiendo temas que no son relevantes para las PYMES, simplificando los principios de reconocimiento y medición y requiriendo menos revelaciones.

A nivel nacional encontramos el decreto de ley 504/07 que categoriza a las unidades económicas en micro, pequeña y mediana en función de criterios cuantitativos.<sup>8</sup>

La ley 16.201 declara de interés nacional, la promoción, desarrollo y tecnificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. También establece la existencia de una Comisión honoraria para el desarrollo de Artesanías, Micro, Pequeñas y Medianas empresas que tendrán funciones asesoras.

Dada la relevancia que han adquirido en la actualidad y el peso en el crecimiento económico del país se advierte la aparición de muchos organismos que fomentan la formación y el crecimiento de estas empresas, apoyándolas desde la capacitación y en ocasiones con apoyo financiero y gestión. Dentro de este tipo de organizaciones, podemos encontrar tanto gubernamentales como no gubernamentales, por ejemplo DINAPYME, Fundasol, Red Propymes, Asociación PYME Uruguay, entre otros.

A nivel departamental a través de la Dirección de Desarrollo Industrial y Comercial de la Intendencia Municipal de Canelones fue creada por decreto departamental la Unidad de Microfinanzas y Asesoría de MIPYMES, por intermedio de ésta se implementa un plan estratégico institucional para el desarrollo de éste tipo de empresas en el departamento.

---

<sup>8</sup> [http://www.presidencia.gub.uy/web/decretos/2007/12/12\\_2007.htm](http://www.presidencia.gub.uy/web/decretos/2007/12/12_2007.htm)

#### **1.4 Mitos versus realidad de las PYMES**

A partir de la década de los 70 varios autores han pronosticado “la lamentable pero rápida y cierta desaparición de las pequeñas empresas”<sup>9</sup>. Debido a las siguientes razones:

- Inexistencia de economías de escala
- Escasos recursos de marketing
- Escasos recursos financieros
- Pocas habilidades de gestión
- No disposición de recursos para investigación y desarrollo
- Limitada capacidad de distribución

A su vez la realidad ha demostrado que dichas predicciones no se han cumplido:

- El mito sobre la inexistencia de economías de escala queda desbaratado dado que el precio no es el único factor de competencia, los costos unitarios bajos no son la única garantía del éxito y las decisiones de compra de los consumidores no están solamente basadas en el precio.
- El mito sobre insuficientes recursos para marketing queda frustrado dado que los grandes recursos eran básicos para mercados altamente homogéneos y al crecer la segmentación de mercados se requieren menos recursos para destinarlos a este objetivo.

---

<sup>9</sup> Tres armas estratégicas de las pequeñas empresa – Guía de gestión de la pequeña empresa. Editorial Díaz de Santos

- El mito del menor acceso a recursos financieros, si bien en la realidad las grandes empresas disponen de mayores recursos financieros ligados a la mayor facilidad para acceder a líneas de crédito y de esta forma emprender proyectos significativos fuera del alcance de las pequeñas empresas, estas últimas han visualizado la incidencia de la fidelidad de los clientes y el grado de satisfacción de éstos, lo que ha contribuido a que no sea suficiente con gestionar una empresa como una mera cartera de valores.
- El mito de la gestión poco profesionalizada ha caído dado la actual valoración de la gestión intuitiva y creativa, cualidades que son características de las pequeñas empresas dejando de lado los enfoques mecanicistas basados en modelos sofisticados, poco realistas y a veces burocráticos de las grandes empresas.
- El mito de la insuficiente capacidad de investigación y desarrollo se ha dejado de lado debido a que a lo largo de la historia hemos visto que la mayoría de las invenciones radicales del siglo pasado como la computadora y marcapasos provinieron de las pequeñas empresas y no de las grandes empresas.
- Por último el mito sobre la limitada capacidad de la distribución se contrasta con la realidad debido que una de las ventajas que tienen las pymes es su flexibilidad y contacto directo con el cliente a diferencia de las grandes estructuras que tienden a ser lentas, pesadas y crean barreras entre los consumidores y las empresas.

### **1.5 Ciclo de vida de las MIPYMES**

Podemos asimilar el ciclo de vida de una empresa con el ciclo de vida del ser humano, es decir comenzaría con la etapa de nacimiento y le seguirían las etapas de infancia- adolescencia-madurez-envejecimiento y culminaría con la muerte.

En el caso de la microempresa se observa que el ciclo de vida de las mismas es muy corto y no porque el ciclo de vida de los productos o servicios que proporciona lo sean, sino porque en el momento en que la microempresa comienza a crecer, el propio entorno en el que se desenvuelve (clientes-proveedores-empleados-comunidad y autoridades) comienza a requerir el cumplimiento de aspectos legales en sus contratos, facturación, en las relaciones con el personal que al no tenerlos en orden hacen que el empresario al momento de enfrentar una situación derivada de su falta de cumplimiento tenga que dedicar mayor parte del tiempo a solucionar estos problemas, y en muchos casos lo puede llevar a cerrar el negocio como estrategia menos costosa.

En el caso de las micro como generadoras de autoempleo se observa que en muchos casos no hay una búsqueda de crecimiento y desarrollo manteniéndose en la etapa inicial.

Según Carlos Cleri<sup>10</sup> es común suponer que las pequeñas empresas constituyen el punto de partida en la evolución de la especie “empresa”, todas las PYMES coinciden en la etapa de nacimiento. La mayoría, incluso aquellas que llegan a mantenerse activas por largos períodos, se conservan pequeñas aunque lleguen a hacerse más

---

<sup>10</sup> Carlos Cleri-El libro de las Pymes-Management-Ediciones Granica S.A 2007



eficientes con el paso del tiempo. Así pues, la cristalización de una empresa puede derivar de muchos factores, ya sean:

- **Personales:** No poder afrontar el estrés de la gran competencia; o no querer trascender sus propios límites ( en este caso el líder actúa como freno)
- **Operativos:** El negocio se maneja mejor desde una estructura pequeña
- **Financieros:** No se cuenta con recursos suficiente para encarar el necesario salto de crecimiento
- **Otras causas:** Evolución desfavorable del contexto, localización, entorno atrasado, poca exigencia de la demanda, constituyen otras de las causas posibles

Las PYMES son entidades diferentes de las grandes empresas. No son su réplica “enana” ni su etapa infantil. Solo algunas llegan a grandes mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón.

Pueden encontrarse dos trayectorias diferenciadas; las que transitan el camino natural del crecimiento (micro/pequeña/mediana/grande); y las que tendrán toda una vida para gozar las ventajas de ser pequeñas.<sup>11</sup>

Según la entrevista a Steven Rogers<sup>12</sup> publicada en la revista Gestión “sobrevivir en el mundo de los negocios no es fácil: la mayoría de las compañías fracasa antes de los primeros 6 años de vida,..., y solo sobreviven las que supieron interpretar y respetar las señales del camino”. No basta con la buena fortuna sino que hace falta un plan de

---

<sup>11</sup> Carlos Cleri-El libro de las Pymes-Management-Ediciones Granica S.A 2007

<sup>12</sup> Revista Gestión- Volumen 3-noviembre-diciembre 1998. Entrevista Steven Rogers profesor de la J.L. Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University.

negocio, dirección sólida y disciplina en la gestión financiera; estos tres elementos atraen un recurso disponible aunque siempre esquivo para las PYMES, el capital.

La revista Gestión luego de realizar un breve repaso de las estadísticas, muestra a las PYMES como un sector en continuo movimiento. En la Unión Europea, por ejemplo nacen y mueren 3.000.000 de empresas anualmente. De las sobrevivientes, a los 10 años solo queda un 20%. Dado los tres elementos marcados por Rogers, que son los evaluados por bancos e inversores para financiar a la compañía cuando ya haya agotado sus ahorros o cuando el crecimiento exija más fondos, determinarán si completan las etapas de su historia o abandonan porque no pueden empezar a crecer.<sup>13</sup>

### **1.6 Formas de iniciar una PYME**

Las PYMES pueden surgir para satisfacer distintas necesidades de los propietarios, o por distintos incentivos de los emprendedores como puede ser el obtener un beneficio económico, tener independencia laboral, obtener un desarrollo personal, entre otros. Sin importar cual sea el motivo que lleva a los emprendedores a crear o iniciar una PYME, podemos distinguir cuatro formas distintas. Estas son:

- 1. Fundar un nuevo negocio:** Según Longenecker<sup>14</sup> esta forma de iniciar una PYME se da cuando se inicia un negocio sobre la base de productos o

---

<sup>13</sup> Revista Gestión- Volumen 3-noviembre-diciembre 1998.

<sup>14</sup> Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª Edición. Cengage Learning.

servicios nuevos o mejorados, cuando se aprovecha una ubicación o espacio ideal para comenzar un negocio, o cuando se quiere evitar compromisos con antecedentes, procedimientos y políticas indeseables que se pueden dar en negocios ya existentes. Los empresarios que comienzan de esta forma son conocidos comúnmente como fundadores, se dice que son emprendedores “puros”, tienden a ser los más propensos a asumir riesgos.<sup>15</sup>

**2. Adquirir un negocio existente:** La decisión de comprar un negocio existente implica un análisis previo de las ventajas y desventajas de esta opción.

Según Longenecker las razones por las cuales adquirir un negocio ya existente se pueden resumir en las siguientes:

- Reducir la incertidumbre que se enfrenta al iniciar un negocio desde cero.
- Adquirir una empresa con operaciones continuas y relaciones establecidas con proveedores y clientes.
- Tener mayor rapidez que si se iniciara desde cero.
- Obtener un negocio establecido en el mercado a un precio por debajo de lo que costaría iniciar uno nuevo o adquirir una franquicia.

El comprador de un negocio debe actuar con la debida diligencia, obtener información sobre la empresa a adquirir y conocer los antecedentes de la misma, es bueno en esta etapa de búsqueda de información contactarse con

---

<sup>15</sup> Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª Edición. Cengage Learning.

terceros informados como proveedores, empleados, clientes, banqueros y demás.

Una vez que la investigación y evaluación de la alternativa de adquirir un negocio nuevo ha culminado, se debe realizar una correcta valuación del negocio de forma que sea conveniente realizar la compra. Algunos factores no cuantitativos que se tienen en cuenta al momento de la valuación son:

- a) La competencia
- b) El mercado
- c) El desarrollo futuro de la comunidad
- d) Compromisos legales
- e) Contratos sindicales
- f) Edificios
- g) Precios del producto

**3. Realizar un Contrato de franquicia:** Los contratos de franquicias son aquellos por el cual el franquiciado obtiene el privilegio de realizar negocios como propietario individual bajo la condición de operar de acuerdo a los métodos especificados por el franquiciador.

Adquirir una franquicia puede tener varias ventajas, pero sin duda alguna la mayor ventaja es la mayor probabilidad de éxito, ya que se basa en modelos de negocios de éxito probado. Otras de las ventajas de las franquicias son la capacitación formal, el apoyo financiero, los beneficios operativos y puesta en marcha más rápida.

Así como tenemos ventajas también se pueden identificar desventajas o límites a los contratos de franquicias. Dentro de estos vemos el costo de las franquicias, los cuales están integrados por las cuotas de la franquicia, la inversión inicial, los pagos de regalías y costos de publicidad.

Otro límite son las restricciones establecidas por el franquiciador a las operaciones del negocio, por lo general se establecen restricciones sobre los territorios de ventas, sobre los bienes y servicios que se ofrecen y establecen límites sobre la publicidad y horarios.

- 4. Ingresar a una empresa familiar:** Implica afrontar ciertos problemas relacionados a la superposición entre intereses familiares y del negocio.

### **1.7 MIPYMES en Uruguay**<sup>16</sup>

Uruguay reconoció la necesidad de crear políticas específicas para MIPYMES, por esto creó un organismo especializado: la DINAPYME (Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas), como unidad ejecutora del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

Según el estudio realizado por DINAPYME en el año 2008, el tamaño de las MIPYMES importa y define muchas cosas. Existe una relación proporcional entre el tamaño de las empresas y su desempeño económico, el nivel educativo de los empresarios, el volumen de las exportaciones que realizan, el grado de innovación y

---

<sup>16</sup> Encuesta Nacional a MPYMES Industriales y de Servicios; 2008 – Ministerio de Industria, Energía y Minería.

los resultados obtenidos, así mismo en la capacitación y la asistencia técnica que contratan.

Las micro, pequeñas y medianas son en nuestro país una enorme mayoría. Más de la mitad de la población trabaja en micro y pequeñas empresas, y un 20% lo hace en empresas medianas. Además son importantes porque su contribución es significativa para la riqueza nacional y la equidad.

El 51% de las MIPYMES son unipersonales, un 21% sociedades de responsabilidad limitada y un 14% sociedades anónimas.

Si clasificamos las MIPYMES según empleo, el 83% son microempresas, el 14% son pequeñas y solo el 3% medianas. Si la clasificación la hacemos según las ventas algo más de la mitad de las MIPYMES factura hasta 50 mil dólares anuales (un 22% factura menos de 10 mil dólares); entre 50 mil y 500 mil dólares se sitúa el 15% de las MIPYMES, y solamente un 3% factura más de 500 mil dólares. El estudio señala que el 4% de las MIPYMES no llega al año de funcionamiento y el 26% no contestó la pregunta.

El sector de MIPYMES, en general, vende a consumidor final y su mercado se restringe, mayoritariamente, a la ciudad donde se localiza la empresa; incluso, en algunos casos al barrio.

A nivel general, el empleo en las MIPYMES se estructura con un 65% de mano de obra asalariada, un 28% son los propietarios o socios que trabajan, y el resto es trabajo familiar remunerado (4%) y no remunerado (2%).

En cuanto al sexo, un 64% del empleo que generan las MIPYMES son puestos ocupados por varones y el restante 36% por mujeres.

Con respecto al surgimiento de las MIPYMES en Uruguay, el 86% son fundadores, un 10% la adquirió y solo el 4% la heredó. Estos valores casi que no difieren según el sexo del empresario.

El 96% de nuestras MIPYMES declara no utilizar crédito bancario como fuente de financiamiento.

Las principales limitaciones que las propias MIPYMES señalan para el desarrollo de su actividad radican en las dificultades del mercado local pequeño, la carga impositiva, la falta de capital y los costos altos.

## **2. LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS Y EN LAS MIPYMES EN PARTICULAR**

### **2.1 Definición y niveles de la estrategia**

Según Thompson-Strickland, la estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoque de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía. Una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.<sup>17</sup>

Según Porter, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector, tratar de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en dicho sector.<sup>18</sup>

Según Longenecker una estrategia es, en esencia, un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una empresa para mejorar su desempeño. Las selecciones de la estrategia deben basarse en la situación de la organización, en lugar de en las decisiones pasadas.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Thompson-Strickland. Administración Estratégica – Conceptos y Casos. 11ª Edición. Irwin McGraw-Hill

<sup>18</sup> Michael E.Porter. Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

<sup>19</sup> Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ªEdición. Cengage Learning.



### **Niveles de Estrategia**

Hay que diferenciar entre estrategias a nivel:

1. **Corporativo:** En este nivel se busca identificar en qué negocios debe incursionar la empresa, determinar los roles que cada unidad de negocios de la organización habrá de desempeñar
2. **De negocios:** Esta estrategia busca establecer como deben competir las empresas en cada uno de sus negocios. Cuando estamos frente a una pequeña empresa que solo tiene una línea de negocios, o frente a una organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios coincide con la estrategia a nivel corporativo. En cambio si se trata de una organización con múltiples negocios, cada división tendrá su propia estrategia con la cual definirá los productos o servicios que ofrece, los clientes en quienes desea incidir y demás factores a considerar en su negocio.
3. **Funcional:** En este nivel se busca establecer las formas para respaldar la estrategia a nivel de negocios. Cuando se trata de organizaciones que tienen departamentos funcionales de tipo tradicional, tales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, esas estrategias tienen que servir de apoyo para la estrategia a nivel de negocios.

## **2.2 Proceso de Administración Estratégica**

El proceso de administración estratégica según Robbins es un procedimiento de ocho etapas.<sup>20</sup>

### **1) Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.**

La misión es el propósito que persigue una organización, la meta que quiere alcanzar. Busca identificar cual es la razón por la que estamos en este negocio. La definición de la misión de la organización implica que los gerentes deban determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios.

Una declaración de misión completa debe contener:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿En qué región o zona geográfica compite?
- Tecnología: ¿La organización está al día en tecnología?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?
- Filosofía: ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?

---

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins – Mary Coulter. Administración- 6ta Edición. Prentice Hall.

- Concepto propio: ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?
- Interés en los empleados: ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?

La visión estratégica según Thompson-Strickland, es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que plantea desarrollar.<sup>21</sup>

También es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos son los cimientos de la planificación, proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar.

## 2) Análisis del ambiente externo

¿Qué está haciendo la competencia? ¿Qué legislación afecta la organización? ¿Cuál es el estado de la oferta de mano de obra en el mercado?

La gerencia debe tener conocimiento y entender con precisión lo que sucede en su ambiente y el impacto que genera en su negocio, identificar las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones.

---

<sup>21</sup> Thompson-Strickland. Administración Estratégica – Conceptos y Casos. 11ª Edición. Irwin McGraw-Hill

### 3) Identificación de oportunidades y amenazas

Las oportunidades son factores ambientales externos que la empresa considera positivos; las amenazas son factores externos negativos. Lo que una organización puede interpretar como una oportunidad o una amenaza depende de los recursos que tenga bajo su control. Los factores identificados en esta etapa serán utilizados junto con los identificados en el paso 5 en la realización del Análisis FODA.

### 4) Análisis de los recursos de la organización

En esta etapa se plantean las siguientes preguntas, para examinar el interior de la organización: ¿Qué aptitudes y habilidades poseen los empleados de la organización? ¿Con qué recursos cuenta? ¿Ha tenido éxito en la creación de nuevos productos? ¿Cuál es el flujo de efectivo de la organización? ¿Cómo perciben y que opinan de la calidad de sus productos o servicios?

Cualquiera de las habilidades o recursos que posean las empresas de carácter excepcionales o únicos, constituyen las “competencias distintivas” de la organización.

### 5) Identificación de fortalezas y debilidades

Las fortalezas son todas las actividades que la organización realiza bien o cualquier recurso que tenga a su disposición. Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.

La comprensión de la cultura de la organización y de las fortalezas e inconvenientes que ésta proporciona a la gerencia es un aspecto crucial en este paso.

La cultura de una organización es su personalidad, refleja los valores, creencias, actitudes y comportamientos valorados que encarnan “la forma de hacer las cosas en

este lugar”. En una cultura fuerte, los empleados comprenderán claramente cuál es el propósito de la organización aunque el aspecto negativo de este tipo de cultura es que es más difícil de cambiar. Una cultura fuerte puede actuar como una limitación para la aceptación de un cambio en las estrategias.

Las culturas difieren en el grado en que fomentan la aceptación de riesgos, aprovechan la innovación y recompensan el rendimiento. Las distintas estrategias toman en cuenta este tipo de factores, por lo cual los valores culturales influyen en el hecho de que la gerencia prefiera ciertas estrategias.

La cultura organizacional puede también promover o entorpecer las actividades estratégicas de una organización. Una cultura estratégicamente apropiada es aquella que apoya la estrategia elegida por la firma.

De la fusión de los pasos 3 y 5 resulta el análisis FODA porque junta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a fin de localizar un nicho estratégico que la organización sea capaz de explotar. Esta herramienta suele ser de gran utilidad para la elección de acciones a nivel corporativo y de unidad de negocios, aunque también se puede visualizar una relación con las estrategias a nivel funcional.

**MATRIZ FODA:** Del cruzamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se pueden identificar cuatro tipos de estrategias.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Richard L. Daft, Administración 6a. Ed. Thomson 2004.

<b>Factores Internos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores Externos</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p style="text-align: center;">MAXI – MAXI (Crecimiento)</p> <p>Potencialmente es la más exitosa, ya que utiliza las fuerzas para aprovechar las oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">MINI – MAXI (Estabilidad)</p> <p>Desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar las oportunidades</p>
	<p style="text-align: center;">MAXI – MINI (Estabilidad)</p> <p>Uso de fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas</p>	<p style="text-align: center;">MINI – MINI (Renovación)</p> <p>Contracción, liquidación o empresa de riesgo conjunto (alianzas)</p>

#### 6) Formulación de estrategias

En esta etapa los gerentes desarrollan y evalúan varias alternativas estratégicas, para luego elegir las estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización ser eficientes en el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades.

Las estrategias más exitosas son las que dan a su organización las mejores ventajas competitivas y luego buscan mantenerla a lo largo del tiempo.

#### 7) Implementación de estrategia

Esta etapa es sumamente importante para alcanzar el éxito ya que no importa con cuanta eficacia haya planificado una empresa sus estrategias, no alcanzará el éxito si no implementa apropiadamente las mismas.

Es posible que los gerentes necesiten reclutar, seleccionar, capacitar, disciplinar, transferir, promover y posiblemente despedir empleados, a fin de lograr los objetivos estratégicos, para lo cual es necesario un liderazgo claramente definido. La capacidad de formar y dirigir equipos eficaces es una parte importante de la implementación de la estrategia ya que cada vez más organizaciones recurren a equipos de trabajo.

### 8) Evaluación de resultados

En el paso final del proceso de administración estratégica se intenta responder a las siguientes preguntas ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y en caso afirmativo, cuales se requerirán? La revisión del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son partes normales y necesarias de la administración estratégica.

La influencia de los factores externos e internos garantiza que la visión, los objetivos, la estrategia de una organización y los enfoques para la puesta en práctica se vuelvan a estudiar, se reconsideren y se revisen. Según Thompson –Strickland, esta es la razón por la cual la tarea de evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos, es tanto el final como el principio del “ciclo” de la administración estratégica. Por consiguiente la administración estratégica es un proceso “continuo” que nunca termina, no un acontecimiento que inicia y finaliza y que, una vez que se lleva a cabo, puede hacerse a un lado sin riesgo alguno.<sup>23</sup>

## 2.3 Marcos estratégicos

### A. Marcos estratégicos a nivel corporativo

Con los marcos estratégicos a nivel corporativo se intenta determinar en qué negocio o negocios debe participar la empresa. Dentro de estos se encuentran dos enfoques muy conocidos:

---

<sup>23</sup> Thompson-Strickland. Administración Estratégica – Conceptos y Casos. 11ª Edición. Irwin McGraw-Hill.

## 1. Grandes estrategias

- Estabilidad: se caracteriza por la ausencia de cambios significativos, se da en los casos en que se atiende continuamente a los mismos clientes ofreciéndoles el mismo producto o servicio, cuando se mantiene invariable la participación de mercado y cuando se sostiene el rendimiento sobre la inversión.
- Crecimiento: Implica incrementar el nivel de las operaciones de la organización. Esto incluye medidas como incrementar los ingresos por ventas, el número de empleados y la participación de mercado. El crecimiento se puede lograr por medio de la expansión directa, la fusión con otras firmas similares o la adquisición de éstas, o por medio de la diversificación, tanto sea relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada implica la fusión con firmas similares o la adquisición de estas últimas, en la no relacionada crecen las compañías que implica la fusión o adquisición de firmas que no están directamente relacionadas con las actividades de la compañía. La fusión es un proceso por el cual dos o más empresas, se combinan en una sola por medio de un intercambio de acciones. La adquisición es el proceso por el cual una empresa adquiere otra mediante el pago de efectivo, la compra de acciones, o una combinación de ambas cosas.



- Contracción: intenta disminuir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una organización. Algunas de las razones de esto son: la agresiva competencia mundial, la liberalización, las fusiones y adquisiciones, y la innovación tecnológica.
- Combinación: es la aplicación simultánea de dos o más de las estrategias anteriores.

## 2. Matriz de cartera corporativa

Es una herramienta estratégica para guiar las decisiones sobre asignación de recursos, tomando como base la participación de mercado y el crecimiento de las unidades estratégicas de negocios

La matriz define 4 grupos de negocios:

- Vacas de efectivo: los negocios de esta categoría generan grandes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro son limitadas.
- Estrellas: estos negocios están en un mercado de rápido crecimiento y tienen una participación dominante en ese mercado.
- Interrogantes: estos negocios están en una industria atractiva pero les corresponde un pequeño porcentaje de participación de mercado.
- Perros: los negocios de esta categoría no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requieren en gran cantidad.

La matriz supone la existencia de una curva de experiencia acumulada. Ésta consiste en la suposición de que cuando un negocio incrementa la cantidad de producto que manufactura, el costo unitario de dicho producto disminuye.

		Participación de mercado	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento prevista	Alta	Estrellas	Interrogantes
	Baja	Vacas de efectivo	Perros

## B. Marcos estratégicos a nivel de negocios

En las estrategias a nivel de negocios, examinaremos el rol que desempeña la ventaja competitiva y las diferentes estrategias competitivas.

### 1. El rol de las ventajas competitivas

La ventaja competitiva es lo que distingue a una organización, es lo que hace a la empresa tener una mejor posición que sus competidores para asegurarse los clientes y defenderse de la competencia.

Porter manifiesta que la ventaja competitiva no puede ser entendida viendo a la empresa como un todo, sino que se debe considerar todas las actividades que desempeña una empresa. Una herramienta básica para examinar dichas actividades y cómo interactúan es la “cadena de valor”. Ésta separa a la empresa en sus actividades

estratégicas relevantes para entender las fuentes existentes y potenciales de las ventajas competitivas.

La cadena de valor genérica separa las actividades primarias de las actividades de apoyo, las primeras son aquellas vinculadas a la creación y venta del producto así como la asistencia posterior a la venta, mientras que las segundas sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.<sup>24</sup>

## 2. Estrategias competitivas

Según Porter, ninguna firma puede tener un rendimiento exitoso a un nivel superior al promedio si se propone destacarse en todo frente a toda la gente. La base fundamental del éxito a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación.

---

<sup>24</sup> Michael E. Porter. Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

En función a los aportes de Porter diversos autores como, Thompson-Strickland, Treacy-Wiersema, Hax -Wilde y Longenecker identifican las siguientes estrategias genéricas:

- **Liderazgo de costos:** estrategia que aplica una organización cuando desea ser el productor con costos más bajos en el mercado. Las fuentes de las ventajas en costos son diversas, pueden ir desde la mano de obra barata hasta la eficiencia en las operaciones. La propuesta de valor está dirigida a grandes segmentos de clientes que valoran un producto estándar, sin funcionalidades innecesarias que le es entregado rápido y a tiempo y a un costo imbatible. Para que sea una ventaja sostenible se requiere un fuerte control de costos y presupuesto.
- **Diferenciación:** en esta estrategia la empresa busca proveer un producto o servicio con atributos exclusivos que son valiosos para los consumidores y son percibidos por el mercado como único. Selecciona uno a más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. La diferenciación permite obtener un precio mayor, aumentar las ventas por unidad y ganar la lealtad del cliente a su marca; puede lograrse a través del producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de mercadotecnia u otras actividades en que la empresa se distinga.

- Enfoque: esta estrategia aspira a obtener una ventaja de costo o una ventaja de diferenciación en un segmento estrecho. La selección del segmento o nicho de mercado busca atender la parte del mercado que no esté siendo atendida o esté mal aprovechada por la competencia. Los objetivos del nicho se pueden definir por características geográficas únicas, por los requerimientos especializados en la utilización del producto, o por atributos especiales del mismo que solo son de interés para los integrantes del segmento.

Thompson agrega la estrategia del “proveedor del mejor costo”, esta se basa en una combinación de bajo costo con la mejora en la diferenciación. Los productos tienen atributos buenos con características superiores a un bajo costo.

Treacy y Wiersema<sup>25</sup> hacen referencia a las estrategias de “soluciones completas para los clientes” y Hax y Wilde<sup>26</sup> se refiere a las estrategias de “bloqueo”. La primera se basa en crear y sostener relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables, mediante la atención directa y atendiendo a sus necesidades. La segunda implica generarle al cliente un costo de cambiarse de empresa.

La aplicación de estas estrategias genéricas en las PYMES puede tener distintos resultados:

- Liderazgo en costos: en términos generales no es una estrategia al alcance de una PYME, pues supone la existencia de un gran mercado, con grandes

---

<sup>25</sup> Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Addison-Wesley, 1995)

<sup>26</sup> Arnoldo Hax y Dean Wilde, *The Delta Project, Discovering new sources of profitability in a networked economy* (Palgrave, 2001).

inversiones pero los factores de ventajas en costos son tan numerosos y variados que en algunos casos las pequeñas empresas pueden utilizarlo con éxito.

- Diferenciación: podría ser buena estrategia para una PYME, pero debe cuidar que lo que diferencia al producto, lo valore el cliente; que la clientela acepte un sobreprecio; que la diferencia del producto sea durable, decisiva y defendible.
- Alta segmentación: ya sea por diferenciación o por liderazgo en costo es una estrategia muy útil para una PYME ya que 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. Es muy atractiva cuando se busca evitar competir de manera directa con las grandes empresas del mercado mientras se construye una ventaja competitiva. El enfocarse en un mercado especializado permite a estas empresas desarrollar una experiencia única que conduce a niveles más altos de valor y servicio para los clientes.

Si 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.

Otras alternativas de estrategias competitivas:

- 1) Estrategias defensivas: solo 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

#### **2.4 Opciones estratégicas de las PYMES**

Según el libro “Tres armas estratégicas de las pequeñas empresas”<sup>27</sup> los dos grandes errores de las pequeñas empresas son:

- 1) Pretender competir con la gran empresa utilizando las mismas armas que ella utiliza. Estas son más fuertes en su capacidad de reducir costos, en la distribución y logística de bienes y servicios, en mayores recursos para marketing y promociones entre otros.
- 2) No explotar (por desconocimiento o por desinterés) las armas estratégicas que posee y que son las únicas que le permitirán vencer en su enfrentamiento con la gran empresa.

Las tres armas estratégicas de las pequeñas empresas son:

---

<sup>27</sup> Tres armas estratégicas de las pequeñas empresa – Guía de gestión de la pequeña empresa. Editorial Diaz de Santos

- Flexibilidad: es la capacidad para adaptarse con rapidez a cambios del entorno, pero no de cualquier manera sino a través de una flexibilidad bien planeada. Este concepto implica tres tipos de flexibilidad:
  - Estratégica: Implica adecuar los objetivos hacia los cuales orientar la empresa. Para adaptar la estrategia a las condiciones del entorno, es necesario que exista una cultura organizacional compatible con dicha estrategia.
  - Estructural: Implica conocimiento del nicho de mercado y de las debilidades de la gran empresa, así como la capacidad para tomar decisiones bajo presión, lo que implica un alto grado de delegación en los niveles inferiores los cuales constituyen las áreas de contacto con el cliente.
  - Operativa: Requiere disponer de gran movilidad, mediante acciones ofensivas así como capacidad para abandonar productos y mercados, cuya defensa implique costos elevados y emprender acciones de corta duración en segmentos bien definidos.

Los requisitos para hacer efectiva la flexibilidad son: compromiso del propietario, liderazgo, conocimiento del entorno y de la empresa, comunicaciones internas ágiles.

Para flexibilizar el dueño debe observar en forma continua y objetiva cambios que respondan al entorno, verificar la coherencia entre cada uno de los



elementos y como ayudarán los cambios a enfrentar las amenazas y a explotar las oportunidades.

- Segmentación de los mercados: las PYMES deberían concentrar sus escasos recursos en segmentos de mercado que puedan defender del ataque de empresas grandes y segmentos que no parezcan interesantes a competidores grandes. Los nichos pueden consistir en servicios o productos altamente especializados, o puede ser un enfoque de servicio o un área geográfica particular.
- Contacto directo con la clientela: el cliente plantea necesidades, deseos y expectativas; estos son recibidos por el dueño en forma rápida adaptando productos o servicios a los requerimientos del cliente, obteniendo la empresa como resultado el mantenimiento de los niveles de satisfacción de estos. Las pequeñas empresas tienen más potencial que otras de mayor tamaño para alcanzar esta meta, si se administran de manera correcta y con espíritu emprendedor tienen la ventaja de poder atender a sus clientes directa y efectivamente, sin tener que luchar con niveles de burocracia o violar políticas corporativas que tienden a sofocar la iniciativa de los empleados. Tener un número reducido de clientes y una relación estrecha con ellos hace del servicio al cliente una herramienta poderosa para las empresas con espíritu emprendedor.

Estas armas no constituyen un método de trabajo que se implanta de forma mecánica, sino que son una forma de pensar, de razonar, de analizar y enfocar la gestión de la empresa.

Para Longenecker<sup>28</sup> también son consideradas como ventajas de las PYMES, el desempeño de calidad, la integridad y responsabilidad y la innovación:

- Desempeño de Calidad: No existe razón para pensar que una pequeña empresa tenga que estar siempre rezagada en la calidad. En los negocios de servicios el desempeño de calidad está íntimamente relacionado con el servicio al cliente, área donde las PYMES tienen una gran ventaja.
- Integridad y responsabilidad: Un funcionamiento constantemente íntegro puede distinguir a una pequeña empresa como digna de confianza, en una época en donde abundan historias de avaricia y corrupción corporativas.
- Innovación: Hoy en día la innovación tanto en productos como en servicios está al alcance del emprendedor de pequeñas empresas. Éstas a menudo van a la vanguardia en el desarrollo de nuevos y diferentes productos y servicios y con frecuencia son beneficiarias de las nuevas tecnologías, a la par con las grandes empresas.

---

<sup>28</sup>Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª Edición. Cengage Learning.

## **2.5 Incrementalismo lógico**

Quinn<sup>29</sup> introduce el concepto de incrementalismo lógico, plantea que las empresas realizan cambios significativos en su estrategia no enfocados en sistemas analíticos y racionales de planeación, es raro encontrar la estrategia escrita en algún documento. Los procesos empleados para llegar a la estrategia completa son fragmentarios, evolutivos y en gran medida intuitivos, la estrategia de la empresa evoluciona en base a decisiones internas y en respuesta a sucesos externos hasta llegar al consenso de los integrantes de la organización. Este tipo de conformación de la estrategia se realiza mediante acciones graduales, paso a paso.

---

<sup>29</sup> Henry Mintzberg, James Brian Quinn.- "El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos" 2da Edición Prentice Hall

### **3. ROL DEL PROPIETARIO**

#### **3.1 Definición de rol y emprendedor**

El rol es la función o papel que cumple alguien o algo. Se conoce como rol social al conjunto de comportamientos y normas que una persona como actor social aprehende de acuerdo a su status en la sociedad. Se trata por lo tanto de una conducta esperada según el nivel social y cultural.

Para entender el rol del propietario en las MIPYMES es necesario entender el concepto de “Espíritu Empresarial o Emprendedores”.

Según Robbins, el espíritu empresarial es la actitud según la cual las personas buscan oportunidades a fin de satisfacer necesidades y deseos por medio de la innovación, sin tomar en cuenta los recursos que controlan en ese momento.<sup>30</sup>

Según Longenecker, emprendedores son las personas que identifican necesidades de mercado e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas. Son personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio. Esta definición se puede extender a todos los propietarios-administradores activos y no solo a los fundadores de empresas.

---

<sup>30</sup> Stephen P. Robbins – Mary Coulter. Administración - 6ta Edición. Prentice Hall.

### **3.2 Características y funciones del propietario**

No existen un perfil de emprendedor claramente definido pero se pueden identificar ciertas características que, si se cumplen pueden contribuir al éxito. Estas características son:<sup>31</sup>

1. Gran compromiso y pasión por el negocio, la creencia de que el éxito depende del esfuerzo propio.
2. Ser tomadores de riesgo. El emprendedor siempre asume riesgos, ya sea financieros (al invertir su capital), si abandonan una carrera para comenzar su negocio arriesgan su carrera y muchas veces arriesgan la estabilidad familiar al tener que dedicar más tiempo al negocio.
3. Liderazgo. Los emprendedores son grandes constructores de equipos, y se enfocan en la gestión de sus relaciones de negocios.

Para lograr una organización flexible el propietario no debe actuar de la siguiente forma:

1. Encerrarse en su despacho
2. Poner trabas a la comunicación con los empleados
3. Crear innecesarios niveles jerárquicos
4. Negarse a tener contacto directo con los clientes
5. Escuchar solo lo que quiere escuchar
6. No considerar las ideas de los colaboradores

---

<sup>31</sup> - Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª Edición. Cengage Learning.

En las PYMES encontramos a la mayoría de los propietarios como administradores a diferencia de las grandes empresas donde los propietarios forman parte de los directorios y es el Gerente General y el Gerente Financiero los que realizan la administración de la misma. El organigrama de una MIPYMES es mucho más pequeño que el de las grandes empresas, con menos niveles jerárquicos y menos delegación de mando.

Thompson-Strickland dicen que los administradores tienen la responsabilidad siempre presente de detectar cuando los nuevos desarrollos requieren una respuesta estratégica y cuando no. Su labor es seguir el proceso, detectar a tiempo los problemas, vigilar los vientos de cambio del mercado y del cliente e iniciar los ajustes.

El propietario en las MIPYMES tiene un papel muy importante a la hora de desarrollar e implantar la estrategia.

Cómo ya vimos en el capítulo 2, existen ciertas ventajas competitivas sobre las grandes empresas que deben explotar para poder crecer y competir en los mercados cada vez más globalizados. Para poder explotar estas ventajas en la estrategia de la empresa, es necesario tener un propietario emprendedor, que esté comprometido con el negocio, convencido de que puede lograr el éxito, que pueda administrar proyectos, sus tiempos, que pueda dirigir gente y estar atento a todos los detalles del día a día para tomar decisiones en forma rápida cuando se presentan situaciones que no están previstas.

Es muy importante que el propietario pueda establecer relaciones con los empleados, clientes, proveedores, entre otros. A diferencia de las grandes empresas donde el jefe o encargada de cada sector (compras, personal, ventas, etc) es el que mantiene el contacto directo con sus “clientes” en las micro-pequeñas y medianas empresas es el propietario-administrador quien mantiene relaciones con todos los stakeholders.

El propietario de una MIPYMES dedica mucho tiempo al negocio, muchas veces más tiempo que si trabajara como dependiente. Esto hace que el propietario debe saber administrar el tiempo, manejar el estrés y las presiones. Especialmente en los inicios del negocio el tiempo que debe dedicarle es mayor por lo que se pone en riesgo la seguridad familiar.

### **3.3 La estrategia y el propietario como líder**

Los empresarios ven la estrategia de una forma distinta que los gerentes típicos, los primeros están impulsados por la percepción de la oportunidad y no la disponibilidad de recursos. Luego de encontrar las oportunidades empiezan a buscar la forma de aprovecharla y luego se preocupa por los recursos que tiene a su disposición.

Las prioridades del empresario son, primero, encontrar los recursos que necesitan y luego ver cómo conseguirlos. Con frecuencia logran utilizar en forma creativa y eficiente recursos sumamente limitados. Luego de obtenidos los recursos, el

empresario compaginará la estructura de la organización, el personal, el plan de marketing y los demás componentes para implementar la estrategia general.<sup>32</sup>

En su proceso de desarrollo histórico, las empresas van generando su propia cultura y sus propios valores que, a su vez, condicionan y determinan el comportamiento habitual de los empleados de la empresa y, de forma muy importante, determinan los criterios que se utilizan para tomar las decisiones propias de la gestión.

En una pequeña empresa el principal generador de valores y de la cultura de la empresa es el propio dueño.

En los grupos grandes siempre surge, de forma natural y bajo condiciones normales, más de un líder. Los grupos pequeños por el contrario, tienden a seguir, muy de cerca, el comportamiento de un líder único. Como es lógico, en una empresa pequeña ese líder único es el dueño por varias razones: por ser el propietario, por ser el jefe máximo, por ser la persona que tiene el poder de premiar o sancionar, por ser quien juzgará el comportamiento de todos, por ser quien en última instancia, dirá siempre “lo que hay que hacer”.

Incluso, en una empresa nueva (que todavía no ha creado su propia “personalidad histórica”) los valores dominantes serán, los valores personales que proyecte su dueño y la visión que él tenga de la empresa.

Si los dueños de pequeñas empresas desean aprovechar al máximo las tres armas estratégicas que poseen, deberán preocuparse por transmitir a todo el personal, los tres valores de gestión señalados (flexibilidad, segmentación y contacto con el

---

<sup>32</sup> Stephen P. Robbins – Mary Coulter. Administración- 6ta Edición. Prentice Hall



cliente), de forma tal que sus colaboradores puedan explotarlos al máximo y en todas las circunstancias.

La estrategia de la organización está influenciada por las ambiciones, la filosofía de negocios y los valores éticos personales de los administradores.

## **4. EMPRESAS FAMILIARES**

### **4.1 Definición y características**

Dentro de las MIPYMES muy a menudo nos encontramos con empresas de propiedad familiar, que tienen características especiales que las diferencian del resto. Por lo tanto resulta importante para nuestro estudio, analizar brevemente su funcionamiento específico derivado de la relación entre la familia, la propiedad y la empresa.

Longenecker<sup>33</sup> define la empresa familiar como aquella de la que son propietarios dos o más miembros de la misma familia, o que operan juntos o en sucesión.

Lo que particulariza este tipo de empresas es que la propiedad de las mismas es de un grupo familiar y en la medida que pasa el tiempo se va dividiendo en más ramas, a consecuencia de que va creciendo la familia y sus integrantes se van incorporando al negocio. El grupo gestiona la empresa plasmando sus valores, su lenguaje, su forma de comunicarse y muchas veces los vínculos familiares determinan los puestos que asume cada integrante. Se traslada la informalidad del trato de la familia a las estrategias de gestión. La tendencia a la continuidad está dada porque el fracaso empresarial, puede llegar a significar un fracaso familiar, esto genera mayor motivación y un enfoque a largo plazo.

---

<sup>33</sup> Longenecker- Moore- Petty- Palich. Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. 14ª Edición. Cengage Learning.

Las figuras preponderantes de la familia tienden a inspirar a los demás en las elecciones laborales y de carrera, y por la confianza que hay entre ellos no dudan en compartir conocimientos y en desarrollar una forma de hacer las cosas.

Las relaciones internas entre los miembros de la familia que conducen la empresa, condicionan el rumbo de la misma, las decisiones que toman, los objetivos que se plantean.

#### **4.2 Ventajas y fortalezas de las empresas familiares**

Las ventajas de estas empresas surgen de la combinación entre propiedad y familia.

Entre ellas podemos encontrar:

- Gran compromiso y mayor dedicación con el negocio.
- Tendencia a la autofinanciación y reinversión de beneficios, para financiar el futuro crecimiento de la empresa y asegurar el futuro de sus sucesores.
- El conocimiento del negocio que se transmite generación a generación, los hijos se han criado muchas veces escuchando las estrategias del fundador, esto genera una forma determinada de hacer las cosas, que da identidad a la empresa y la diferencia de los competidores, esto lleva a una mayor preocupación por la calidad y mejor orientación al mercado.
- En relación con los clientes, es característica de las empresas familiares el trato cordial y una calidad de servicio más alta.

- Dada la relación que se forma entre el fundador y los empleados que lo han ayudado desde el inicio del emprendimiento, se crea un espíritu de equipo y compromiso que motiva y entusiasma a estos últimos.
- La motivación que provoca el fundador en la lucha por el éxito de su emprendimiento, genera una fuerte cultura interna.
- Flexibilidad para ajustarse a los cambios del mercado con el fin de asegurar la estabilidad laboral, muchas veces dada por la informalidad de las relaciones familiares que se traslada a la empresa.
- En general la familia se identifica con el medio en que se desempeña y esto provoca que haya mayor compromiso de su parte y confiabilidad del entorno hacia la misma.

#### **4.3 Desventajas y debilidades de las empresas familiares**

La otra cara de este tipo de empresas o los aspectos negativos de su funcionamiento están dados en general por:

- Limitaciones financieras, que al principio pueden darse por las dificultades de acceso al crédito que puede encontrar el fundador por ser una empresa que recién comienza, luego por las decisiones de reinversión que debe tomar para financiar el crecimiento, más adelante por la resistencia a vender participaciones en la empresa que es propiedad de la familia, permitiendo el ingreso de ajenos a la misma, por último al llegar el momento de la sucesión,

al tener que hacer frente a las obligaciones con los miembros de la familia que deciden no ser parte de la misma.

- Problemas relacionados con priorizar los intereses familiares sobre los del propio negocio, colocando en puestos de dirección a personas que no poseen aptitudes, sólo por el hecho de pertenecer a la familia y muchas veces frustrando la carrera de empleados no familiares, que sí tienen capacidad para llevar adelante este tipo de tareas, desaprovechando estos recursos.
- Las relaciones dentro de la empresa muchas veces se manejan como dentro de la familia, no estableciéndose los límites necesarios y con criterios no económicos.
- La cultura interna fuerte que muchas veces es una ventaja, puede convertirse en un enemigo al momento de tener que adaptarse al cambio permanente de los mercados. La estrategia que generó el éxito en un momento puede llevar al fracaso de la empresa en otro.
- La diferencia de edad entre fundadores y sucesores, puede alargar plazos para cambios necesarios en las estrategias, o adelantar el ingreso de sujetos que no estén preparados para asumir responsabilidades que los superan en sus capacidades.
- Otra dificultad que presentan, está relacionada con los recursos humanos, se incorporan muchas veces miembros de la familia sin tener en cuenta sus habilidades o experiencia, o se retribuyen y evalúan con criterios distintos a

los empleados no familiares. Esto aparte de provocar ineficiencias en la gestión, generadas por los empleados miembros de la familia, puede crear frustración en los empleados no familiares y afectar su desempeño.

- La confluencia de factores tales como familia, propiedad y empresa trae dificultades porque condiciona la toma de decisiones.
- La gran dificultad que provoca el proceso sucesorio.

#### **4.4 Modelos conceptuales de la empresa familiar**

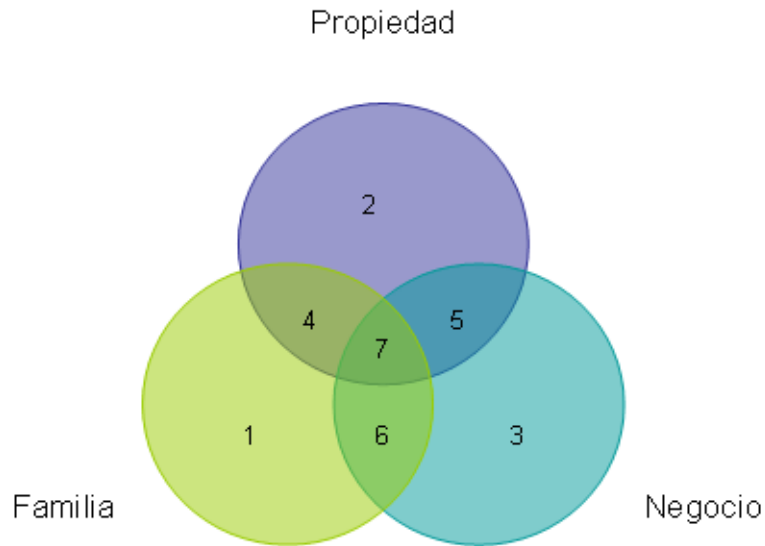
Los estudios realizados sobre este tipo de empresas son bastante recientes según lo expuesto por Gersick y otros<sup>34</sup>, a finales de los años sesenta en Inglaterra aparecieron los primeros artículos sobre el tema y se han ido perfeccionando llegando a modelos tales como el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri<sup>35</sup>, que describe tres subsistemas distintos que se superponen y a su vez son independientes. Estos son: Empresa, Propiedad y Familia. Todo individuo integrante de la empresa puede pertenecer a cualquiera de los siete sectores que se forman al superponer los círculos. Por ejemplo un empleado que no tenga ninguna relación con la empresa ni con la familia estará en el sector tres, un familiar que no trabaje en el negocio y no sea propietario, en el sector uno y un socio que no trabaje y que no tenga vínculos familiares estaría en el sector dos.

---

<sup>34</sup> Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). Empresas familiares. Generación a generación. México, McGraw-Hill.

<sup>35</sup> Davis J.A., y R. Tagiuri (1996) "Bivalent attributes of the Family Firm", Family Business Review. Summer Edition.

A través de esta herramienta puede entenderse de donde surgen los conflictos, los distintos intereses, los diversos objetivos y prioridades de los integrantes de estas empresas.



El modelo ha contribuido a explicar el comportamiento, la motivación y perspectivas desde los distintos lugares del sistema en forma estática.

Si a éste le agregamos la dimensión tiempo, las tres dimensiones que lo integran van cambiando, llegando al Modelo Evolutivo que proponen Gersick y colaboradores<sup>36</sup>, que explica la evolución de cada uno de los subsistemas: Familia, Empresa y Propiedad, y las etapas por las que atraviesan.

Las empresas familiares están en permanente cambio y el pasaje de una etapa a otra no es demasiado claro habiendo muchísimas etapas intermedias.

---

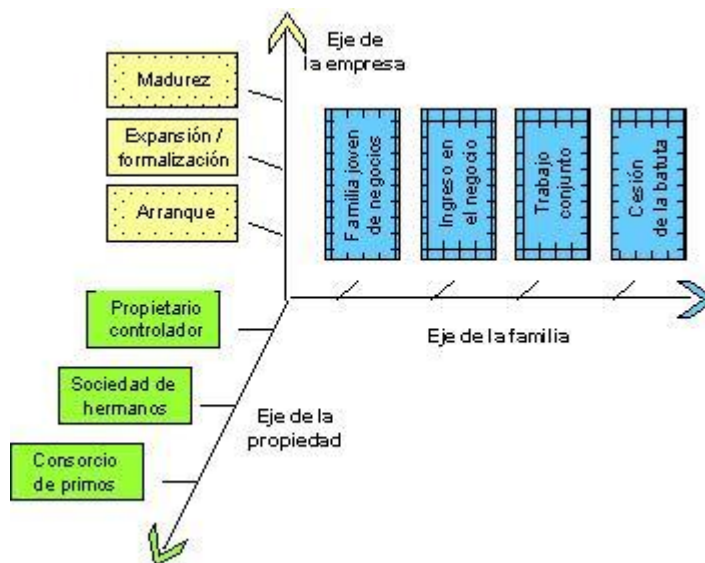
<sup>36</sup> Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). Empresas familiares. Generación a generación. México, McGraw-Hill.

Las fases evolutivas de la Familia, la cual comienza con un primer período de actividad intensa con el joven matrimonio del fundador o la fundadora, hasta llegar a la etapa crítica de la cesión de la batuta que es el momento de la sucesión generacional. Existiendo las etapas intermedias del ingreso de los descendientes al negocio y la del trabajo conjunto entre padres e hijos.

Por otro lado el desarrollo de la Empresa con su ciclo de vida, que inicia y luego crece hasta llegar a la madurez.

Y por último el eje de la Propiedad en que se estudia el cambio de manos del paquete accionario o el traspaso de la propiedad de la empresa. Propietario fundador, sociedad de hermanos, consorcio de primos.

Cada fase tiene sus características y retos específicos.





Por ejemplo, si analizamos la evolución desde el punto de vista de la propiedad nos encontramos con la primera etapa del Propietario Controlador, donde el control de la propiedad está en la persona del fundador o su matrimonio y de existir otros asociados no ejercen autoridad como propietarios. Es en esta fase en la que los desafíos son obtener capital, equilibrar el control de la propiedad con las opiniones del resto de los socios, y elegir una estructura de la propiedad para la siguiente generación, aquí se le plantean alternativas tales como priorizar los intereses de la empresa o la armonía familiar.

Luego pasamos a la etapa de Sociedad de Hermanos, en la que dos o más hermanos tienen el control de la propiedad y es en esta etapa donde se deben establecer procesos para compartir el control entre ellos, definir la función de los hermanos propietarios no empleados, seguir atrayendo y manteniendo el capital, además de controlar la orientación partidaria de las ramas familiares (los parientes políticos aportan sus fuerzas y problemas a la familia).

La siguiente etapa por la que atravesaría la empresa familiar sería la del Consorcio de Primos, en la que el control de la propiedad estaría en muchos primos accionistas, y una mezcla de propietarios empleados y no empleados, los principales desafíos están dados por la administración de la complejidad de la familia ya que las relaciones personales ya son menos intensas y hay diferencias entre intereses y necesidades de los primos. Lo anterior se combina con las necesidad de crear un mercado de capitales para responder al problema financiero que provoca la renuncia de

miembros del consorcio. Para que estos tengan el derecho de vender sus acciones, se hace necesario muchas veces abrir la empresa a inversionistas no familiares.

Por otra parte analizando la dimensión evolutiva desde la perspectiva Familiar, Gersick<sup>37</sup> plantea cuatro etapas, siendo la primera de ellas Familia Joven de Negocios en donde la generación adulta es menor de treinta y cinco años y los hijos, si los hay, tienen menos de veinte años. Los desafíos de ésta, van desde crear una empresa conyugal funcional, decidir sobre la relación entre trabajo y familia, criar a los hijos, hasta crear relaciones con la familia extendida (más aún si forma parte de la empresa).

La siguiente fase estaría dada por el Ingreso de la Familia al negocio, la edad de los padres oscilaría entre treinta y cinco y cincuenta años, y los hijos desde adolescentes hasta más o menos treinta años. Implicaría el manejo de la transición de la edad madura (período de autoevaluación y replanteo que suele iniciarse en los adultos alrededor de los cuarenta años), separar e individualizar la generación de los hijos y facilitar el proceso de decisiones sobre las carreras que estos tomen dentro o fuera de la empresa.

La etapa que sigue en el eje de la evolución familiar es la de Trabajo Conjunto, aquí la edad de los padres fluctuaría entre cincuenta y sesenta y cinco años, y los hijos entre treinta y cuarenta y cinco años. Los retos de esta etapa son fomentar la

---

<sup>37</sup> Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). Empresas familiares. Generación a generación. México, McGraw-Hill.

comunicación y cooperación entre las generaciones, manejar constructivamente los conflictos y dirigir a la familia de tercera generación que ingresa al negocio.

Llegando a la última de las fases nos encontramos con Familia que Cede la Batuta, la edad de la primera generación va desde sesenta y cinco en adelante. Es cuando se da el traspaso del mando, es una etapa crítica en este tipo de empresas en la que se deben manejar tanto la desvinculación de la generación mayor, como la transferencia del liderazgo a la siguiente generación.

Por último el análisis es desde la perspectiva evolutiva de la Empresa, que comenzaría con el Arranque de la empresa que en general tiene una estructura informal, y se basa en un solo producto. Sus objetivos principales son: la supervivencia, ingresar al mercado, obtener financiación, analizar racionalmente el sueño.

Pasada la etapa inicial viene la Expansión de la empresa, donde la estructura se vuelve más funcional, se va volcando a más productos y tiene como principales desafíos la profesionalización del negocio, la planeación estratégica, los sistemas y políticas organizacionales y la administración de efectivo.

Llegando desde esta perspectiva a la Madurez de la empresa, que se caracteriza por una estructura organizacional que apoya la estabilidad, una cartera de clientes estable o decreciente y procedimientos formales bien establecidos. Los retos de esta etapa están dados por reenfocar estratégicamente la empresa y la reinversión.

## 5. CASO PARTICULAR

Nuestro objetivo en el presente trabajo es identificar características de las MIPYMES en la ciudad de Canelones, específicamente de sus estrategias, relacionándola con distintos aspectos socio-demográficos.

Algunas características socio-demográficas de la ciudad, identificadas en el informe “Caracterización de la zona para el desarrollo del distrito industrial y sugerencias al Plan de Ordenamiento territorial” realizado por la consultora Deloitte SC en el año 2009 son las siguientes:

### Indicadores de mercado laboral (%)

Canelones tiene una tasa de actividad del 65,2% (se define como la cantidad de activos sobre la población en edad de trabajar), una tasa de empleo del 61% (cantidad de ocupados en relación a la población en edad de trabajar) y la tasa de desempleo es del 6.4%. La tasa de desempleo de la ciudad es muy baja en relación a las demás localidades de la región como respecto del resto del país. La tasa de empleo alcanza el valor máximo respecto a las demás localidades de la zona (Progreso –Las Piedras-La Paz).

En función de estos indicadores se determina la cantidad de personas en la fuerza laboral, donde se visualiza que en la ciudad de Canelones el total de activos es de 10.425 personas, de las cuales 9757 son ocupados y 668 son desocupados. Del total de activos se ve que casi la mitad de la fuerza laboral tiene entre 25 y 44 años.

Respecto al nivel educativo de los activos se determinó que Canelones tienen mayor nivel educativo que el resto de las zonas del departamento, particularmente en el terciario (magisterio y universitario), el cual representa un 20.9%.

En relación a la informalidad, se puede ver que es superior a la de Montevideo, en el caso de Canelones la informalidad es de un 31%.

Una característica importante de la ciudad de estudio es que el 24.1% trabajan en el sector público.<sup>38</sup>

## **5.1 Trabajo de Campo**

### **5.1.1- Información recabada de las encuestas.**

Al seleccionar empresas para realizar las encuestas, se abarcó la mayor variedad de giros y actividades posibles.

Se entregó a los propietarios de las empresas seleccionadas la encuesta que se encuentra en el Anexo 1 de la monografía. Se trató que la encuesta sea lo más clara posible para todos los encuestados, y que abarcara la mayor cantidad de aspectos mencionados en el marco teórico.

En función de datos extraídos del Informe 2008 de PYMES en el Uruguay de DINAPYME y de Uruguay en cifras 2008 del INE, se pudo estimar que el número de MIPYMES de la ciudad de Canelones gira en el entorno de las 900<sup>39</sup> empresas. De

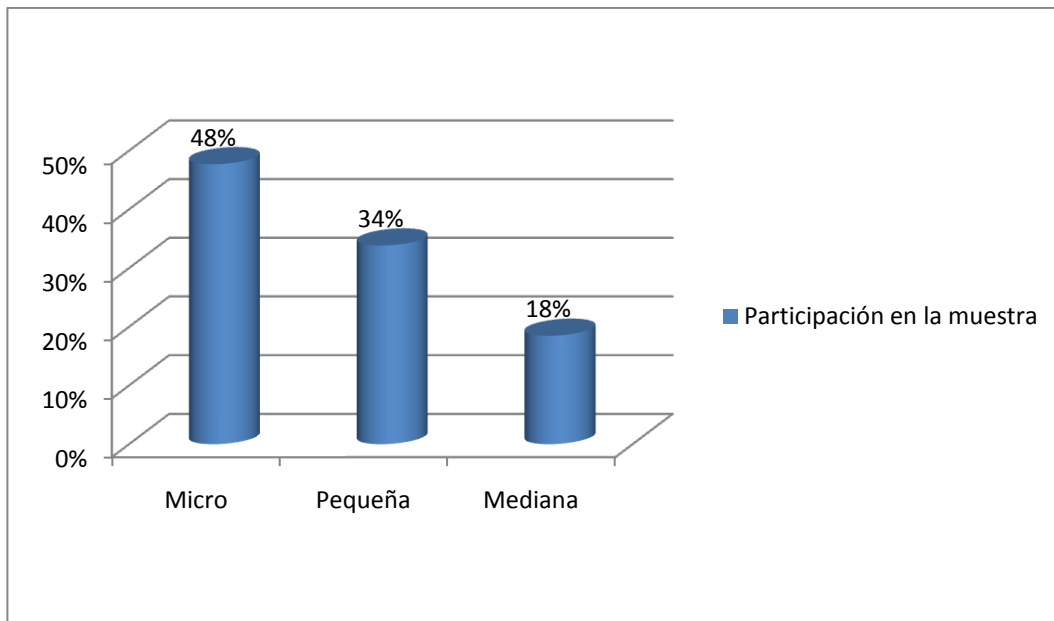
---

<sup>38</sup> -Primer Informe –Caracterización de la zona para el desarrollo del distrito industrial y sugerencias al Plan de Ordenamiento territorial-trabajo realizado para la Intendencia Municipal de Canelones en el 2009-Deloitte SC

<sup>39</sup> - Se relaciona población total del Uruguay (2008) con número total de empresas MIPYMES del país y se aplica la proporción al total de habitantes de la ciudad de Canelones.

las cuales se encuestaron sesenta y cinco, treinta y una Micro, veintidós Pequeñas y doce Medianas.

#### ESTRUCTURA EN LA MUESTRA



#### Aspectos socio-demográficos de la muestra vinculados al porte de las empresas.

Del total de la muestra pudimos obtener los siguientes resultados respecto al género, edad y nivel académico de los propietarios de las empresas encuestadas, teniendo en cuenta que el 63% de la muestra es de género masculino y el 37% femenino.

Edad Propietario	Micro			Pequeña			Medianas		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
de 18 a 30 años	10%	3%	13%	5%	5%	10%	0%	0%	0%
de 31 a 45 años	23%	17%	40%	30%	25%	55%	33%	25%	58%
de 46 a 60 años	30%	13%	43%	25%	5%	30%	17%	8%	25%
más de 60 años	3%	0%	3%	0%	5%	5%	17%	0%	17%
<b>Totales</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

Del total de la muestra se aprecia que un 45 % pertenece a la franja etaria de 31 a 45 años, el 38% del 46 a 60 años, un 9% de 18 a 30 años y un 8% más de 60 años.

Nivel Académico	Micro			Pequeña			Medianas		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Primario	17%	3%	<b>20%</b>	5%	0%	<b>5%</b>	8%	0%	<b>8%</b>
Secundario	30%	23%	<b>53%</b>	40%	20%	<b>60%</b>	42%	8%	<b>50%</b>
Terciario	20%	7%	<b>27%</b>	15%	20%	<b>35%</b>	17%	25%	<b>42%</b>
<b>Totales</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

Del total de la muestra se detecta que solo el 13% tiene educación primaria, el 55% nivel secundario y el 32% alcanza el nivel terciario.

Al preguntar acerca de cómo se inició en el negocio, el 58% de la muestra comenzó como fundador, el 27% fue por herencia o legado, el 15% por adquisición de un negocio existente y ninguno por franquicia u otro motivo.

Hay un alto porcentaje de empresas de tipo familiar, que no coincide exactamente con las iniciadas por herencia o legado, aunque la mayoría de éstas continúan siendo familiares, y otras tantas que se han iniciado como fundador que hoy incorporaron su familia a la empresa.

Respecto al motivo de inicio, tomando en cuenta que el cuestionario permitía elegir más de una opción, el orden de prelación obtenido fue el siguiente:

Motivo de inicio	Porcentaje	Motivo de inicio	Femenino	Masculino
Ganar dinero	34%	Ganar dinero	39%	30%
Ser su propio jefe	27%	Lograr satisfacción personal	18%	36%
Lograr satisfacción personal	26%	Ser su propio jefe	29%	24%
Escapar de una mala situación	3%	Contribuir con la comunidad	0%	3%
Contribuir con la comunidad	2%	Escapar de una mala situación	5%	2%
Otros	7%	Otros	8%	5%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De los datos podemos observar que las mujeres tienen como principal incentivo el ganar dinero, mientras que para los hombres su mayor motivación es lograr satisfacción personal.

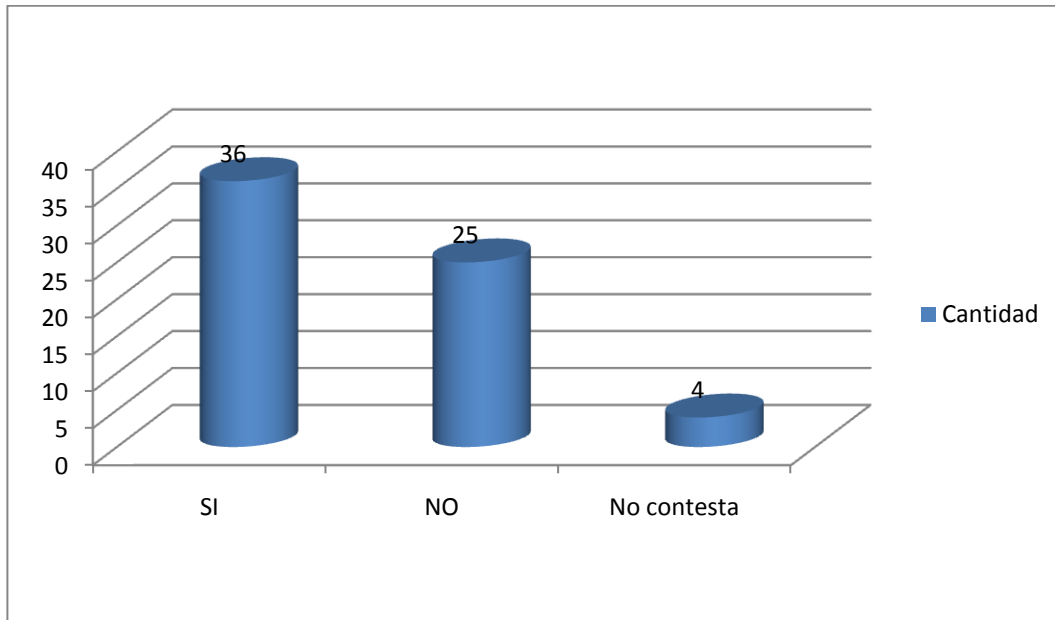
Si analizamos las mismas opciones por rango etario, identificamos que de 18 a 30 años la mayor motivación es ser su propio jefe, de 31 a 60 años es la de ganar dinero, y de 60 años en adelante es lograr satisfacción personal.

### **Resultados respecto a la estrategia en la muestra**

Los resultados obtenidos en relación a la existencia de estrategias definidas son los siguientes:

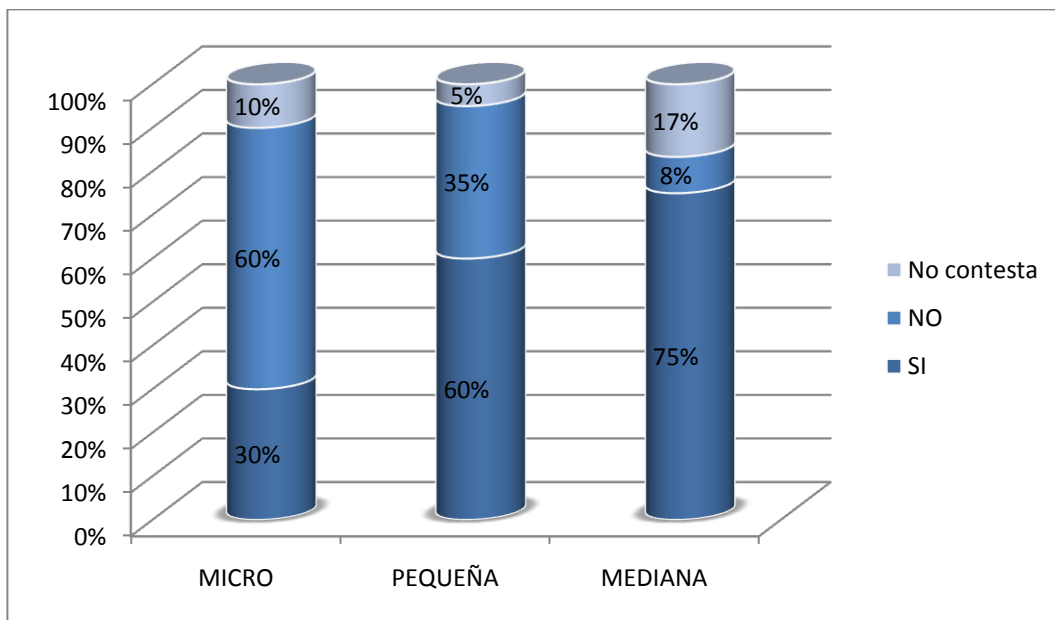


### CANTIDAD DE EMPRESAS CON ESTRATEGIA DEFINIDA



Analizándolo por porte respecto a las estrategias, obtuvimos los siguientes porcentajes:

### EXISTENCIA DE ESTRATEGIA DEFINIDA SEGÚN PORTE DE LA EMPRESA



De los resultados obtenidos podemos ver, que en las micro hay un alto porcentaje de empresas que dicen no manejar estrategia. Pudimos detectar que este fenómeno se debe en muchos casos, a que los empresarios no se han detenido a pensar específicamente si tienen o no una estrategia definida, pero consideran que la construyen sobre la marcha del negocio. También se puede observar que hay una relación creciente entre el manejo de estrategia definida y el tamaño de las empresas. De aquellas empresas que cuentan con una estrategia definida, se les consultó sobre la existencia o no de un plan de negocios explícito, y los resultados obtenidos son los siguientes:

Tiene plan de negocio	Micro	Pequeña	Mediana
Si	44%	42%	38%
No	33%	50%	50%
No contesta	22%	8%	13%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sobre si los empresarios tienen objetivos de corto y largo plazo, la encuesta nos permitió obtener los siguientes datos:

Objetivos	Micro		Pequeña		Mediana		Totales	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Solo CP	1	3%	2	9%	0	0%	3	5%
Solo LP	9	29%	4	18%	0	0%	13	20%
Ambos	10	32%	12	55%	10	83%	32	49%
No contesta	11	35%	4	18%	2	17%	17	26%
<b>Totales</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

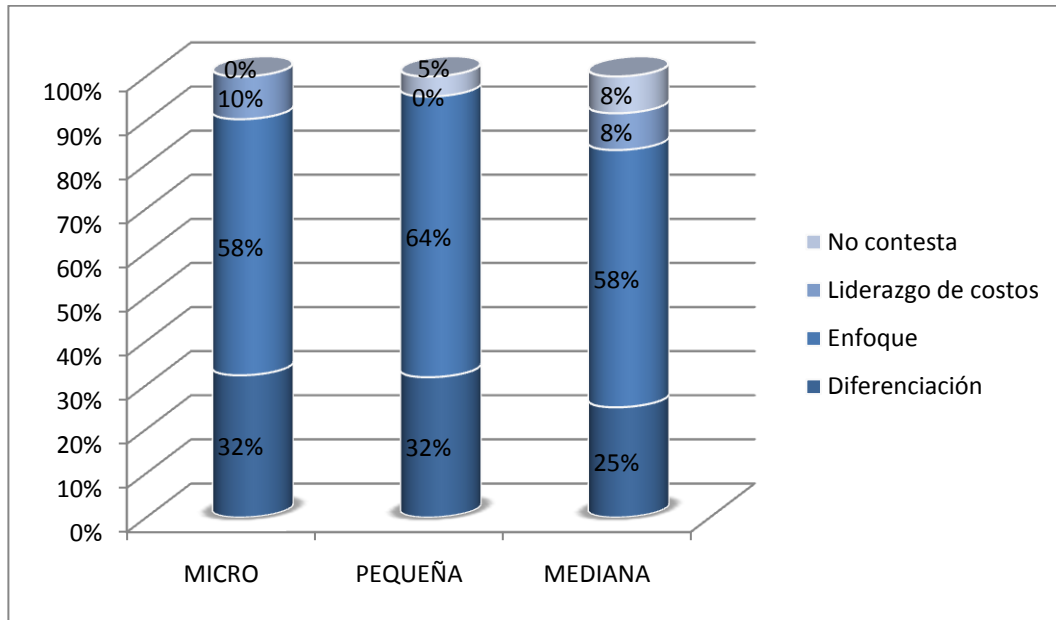
El objetivo preponderante de largo plazo es el crecimiento, rondando el 50% en todos los casos, otros objetivos mencionados fueron: la permanencia de la empresa en la familia, estabilidad, el retiro del propietario y el perfeccionamiento.

Investigando que tipo de estrategias aplican, independientemente de las respuestas obtenidas sobre la existencia o no de estrategias definidas, se advirtió que la estrategia de enfoque tanto por diferenciación como por liderazgo en costos desarrollada en el marco teórico la realiza el total de la muestra, dado el tamaño de las empresas que se está estudiando.

Si el análisis se realiza desde la perspectiva interna de la ciudad de Canelones, tomando ésta como universo, se puede observar que la estrategia de enfoque tanto en diferenciación como por liderazgo en costo es la que tiene mayor peso en relación a las demás, alcanzando un 60%, dentro de la misma un 75% aplica el enfoque por diferenciación y el restante 25% lo hace mediante el enfoque en liderazgo de costos. En segundo lugar se encuentra la estrategia de diferenciación que representa un 31% y por último se encuentra la estrategia de liderazgo en costos con un 6 %.

Analizándolo en función del tamaño de la empresa pudimos observar:

**ESTRATEGIAS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA**

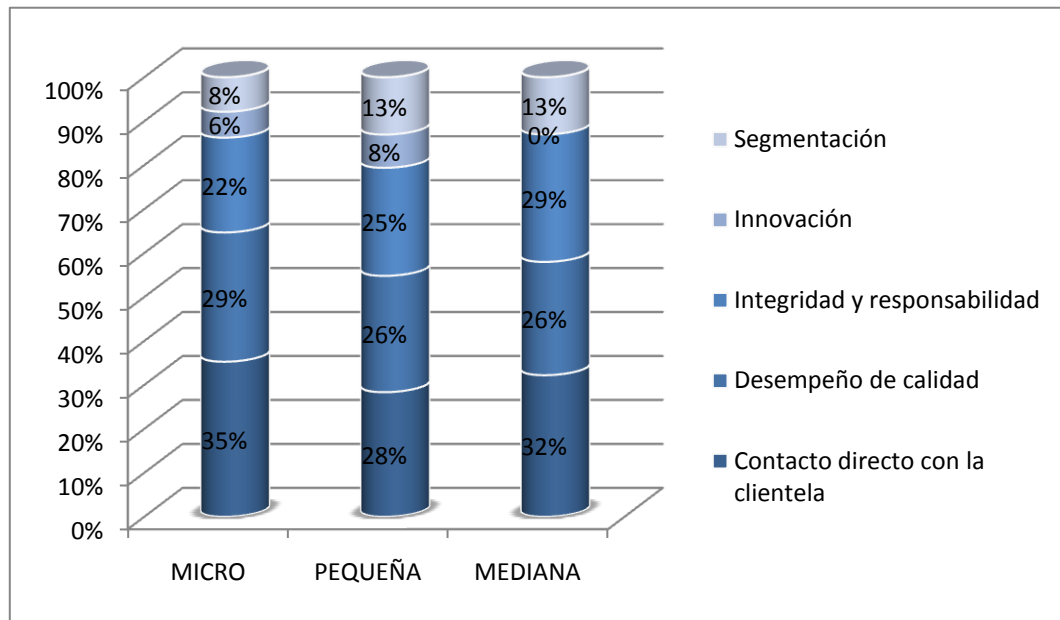


Ante la interrogante sobre la visualización de las armas estratégicas de las PYMES, pudimos obtener los siguientes resultados:

Visualiza ventajas	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTALES	%
Si	23	19	12	54	83%
No	8	3	0	11	17%

De los que contestaron tener armas estratégicas, la relación de prioridad que se da, es la siguiente:

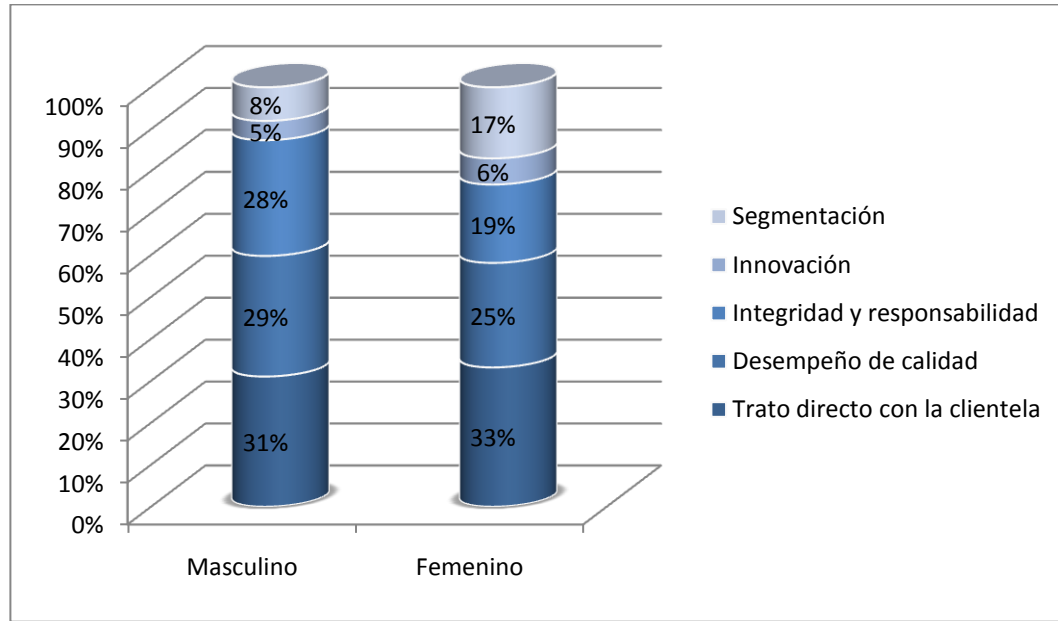
### ARMAS ESTRATÉGICAS Y VENTAJAS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA



Muchas de las empresas que contestaron enfocarse en determinado grupo de clientes, luego no visualizaron la segmentación como ventaja o arma estratégica, por considerarlo como algo que viene dado debido a las dimensiones de las mismas.

Se observa que tanto, el trato directo con el cliente, el desempeño en la calidad y la reputación, dada por la integridad y responsabilidad, son las tres armas preponderantes identificadas por los propietarios.

### DISCRIMINACIÓN POR GÉNERO DE LA UTILIZACIÓN DE LAS ARMAS ESTRATÉGICAS Y VENTAJAS



Al estudiar el gráfico anterior se debe tener en cuenta que del total de la muestra un 63% es de sexo masculino y un 37% femenino.

Ante la pregunta sobre la forma de trato que los empresarios tienen con sus clientes se dieron los siguientes resultados:

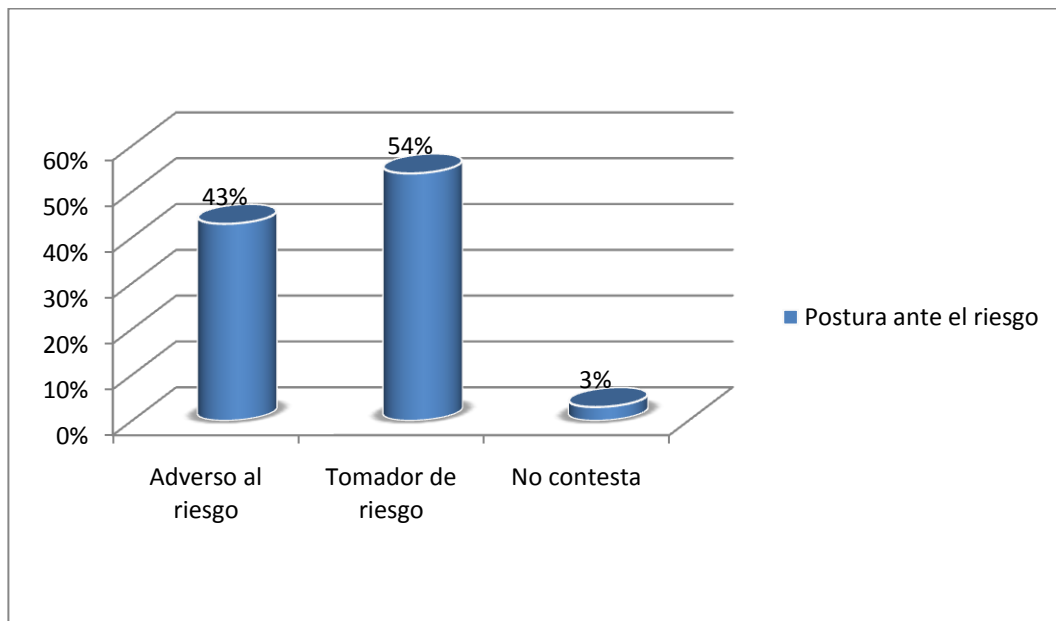
Trato con los clientes	Micro	Pequeña	Mediana
Los conoce personalmente	42%	39%	38%
Tiene relación cercana con todos	12%	10%	17%
Tiene relación cercana con algunos	10%	12%	13%
Conoce sus inquietudes o hace algo para averiguarlo	36%	39%	33%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Ante la interrogante, de la importancia que tenía para ellos la calidad del servicio que brindan a sus clientes, toda la muestra contestó afirmativamente.

### Características del propietario

Frente a la postura que asumen los propietarios con respecto a los riesgos, se obtuvieron los siguientes resultados.

POSTURA ANTE EL RIESGO



Con respecto a la forma de tomar las decisiones, las alternativas planteadas fueron, decisiones programadas, anticipación a los problemas, tomadas bajo presión y asesoradas, ante éstas los propietarios, manifestaron no tener una única postura, dependiendo de si las mismas eran de corto plazo o largo plazo. En función de lo anterior se pudo establecer que el 39% son asesoradas, un 29% de las decisiones son programadas, un 17% anticipándose a los problemas y el 15% son tomadas bajo presión.

En relación a la contribución con la sociedad de las MIPYMES, se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Contribución con la sociedad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	61%
No	19%
A veces - muy poco - algo	11%
No contesta	8%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>

Algunas de las contribuciones a las que nos hacían referencia son: donaciones de productos que comercializan a escuelas, liceos, clubes deportivos, en fechas especiales contribuyen en actividades que realiza la ciudad. También frente a problemas específicos como en los casos de inundaciones, frecuentes en nuestra ciudad.

Respecto a la forma en que llevan adelante el negocio los propietarios, se les consultó sobre las características que creen desarrollar, específicamente sobre si guían su negocio en forma similar a la que guían su familia, a lo cual un 61% respondió afirmativamente, dentro de género femenino un 70% guía su negocio en forma similar a como guía su familia y el masculino un 56%.

Solo un 26% manifestó delegar autoridad. Y se pudo observar que dentro del género femenino solo el 17% delega autoridad, mientras que dentro del masculino un 31%.

En relación al uso de la tecnología pudimos advertir que el 71% de las empresas la utilizan, pudiendo observar también que un 89% de ellos utilizan como herramienta



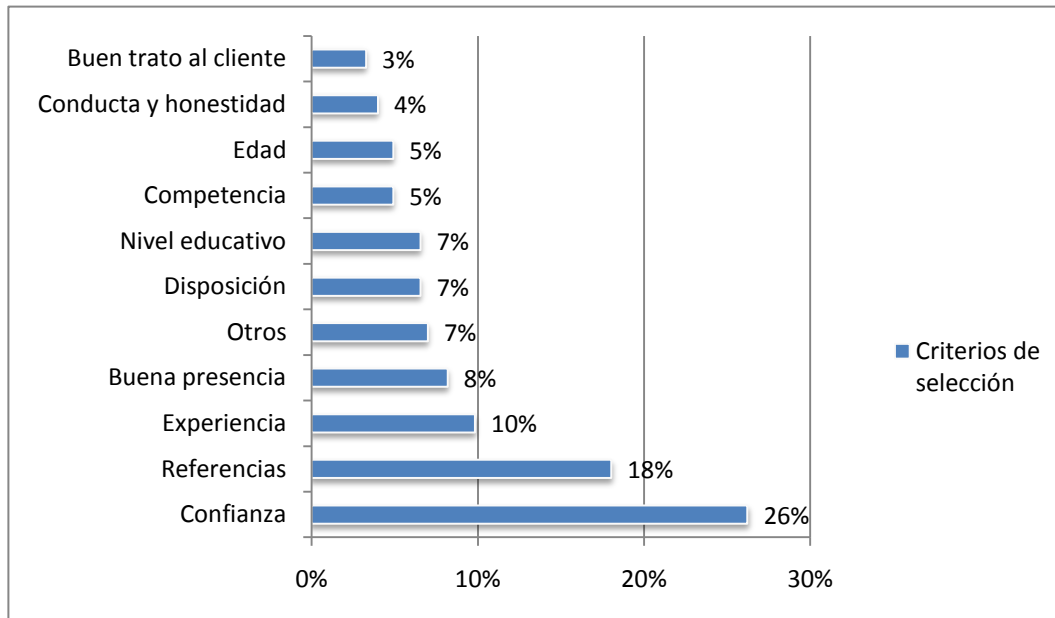
internet, dándole usos diversos. Se detectó que la inversión en tecnología es creciente en función del tamaño de la empresa.

Uso herramientas tecnológicas	Micro	Pequeña	Mediana
Si	57%	75%	100%
No	43%	25%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En relación a la gestión de recursos humanos, se visualizaron los siguientes datos:

Gestión de Recursos Humanos	Micro			Pequeña			Mediana		
	Si	No	No contesta	Si	No	No contesta	Si	No	No contesta
Preferencia de género	17%	67%	17%	45%	50%	5%	58%	25%	17%
Mecanismo motivación empleados	57%	17%	27%	70%	25%	5%	83%	17%	0%
Toma en cuenta las ideas empleados	70%	10%	20%	90%	10%	0%	92%	8%	0%
Fomenta la formación de los empleados	67%	10%	23%	58%	38%	5%	58%	42%	0%

Con respecto a los criterios utilizados para la selección del personal, se observó que manifestaron diversos motivos, los que resumimos a continuación:



### 5.1.2- Información recabada de las entrevistas.

De las empresas encuestadas, se seleccionaron para entrevistar tres medianas, tres pequeñas y dos micro. Se tomó en cuenta las respuestas obtenidas en los cuestionarios para ahondar en los temas anteriormente tratados y se solicitó mayor información sobre empresas familiares dado que en la muestra éstas tienen un peso representativo.

Si bien en la muestra el número de empresas medianas es el menos representativo, éstas fueron escogidas para poder apreciar la evolución en la definición de las estrategias.

De las entrevistas realizadas a micro empresas se plantearon dos casos totalmente diferenciados. Uno de ellos es una situación de autoempleo que no visualiza tener una estrategia, pero al preguntarle sobre las pautas de manejo da muestra de tener estrategias incipientes. El segundo es un profesional que opta por mantener este tamaño como parte de su estrategia.

En el caso de las pequeñas, de las tres seleccionadas, dos son empresas de tipo familiar. En cuanto a las perspectivas de crecimiento dos están en proceso y la otra mantiene el tamaño por opción. Las tres manifiestan tener estrategias definidas pero no cuentan con plan de negocio.

Por último dentro de las medianas, en su totalidad son empresas familiares, todas tienen estrategias definidas, cuentan con plan de negocio y tienen perspectiva de crecimiento.

En el caso de las empresas familiares pudimos observar que las dos de segunda generación coincidieron en invocar la importancia de dejar en alto el apellido, todas demostraron tener gran preocupación por el tema de la reputación, cuatro de ellas mostraron alcanzar un buen relacionamiento a la hora de trabajar juntos, por tener roles bien definidos. Solo una de ellas manifestó haber tenido problemas en la gestión, producto de la interacción entre vínculos laborales y afectivos, que luego fueron solucionados con la ayuda de asesores externos.

Para el resto de las empresas no familiares no fue relevante el tema del prestigio, salvo en el caso del profesional propietario de una micro.

La ventaja más importante que consideraron tener todas las empresas entrevistadas fue el trato directo con el cliente.

La gran mayoría de los entrevistados mostraron tendencia a la búsqueda de oportunidades, y mostraron flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Pudimos observar que a medida que avanzan en edad, son más cautos a la hora de asumir riesgos.

En el caso de las empresas medianas, se pudo ver la rapidez con que se sobreponen a los cambios, ya que en los tres casos manifestaron haber sido fuertemente afectados por la crisis del 2002, pero todas pudieron salir adelante sin ver disminuido su tamaño.

También se encontró como elemento común de todos los entrevistados, la importancia que dan a las relaciones de trabajo con sus empleados, a los medios de motivación y capacitación. Si bien la capacitación es mayor en las empresas medianas, por razones lógicas de infraestructura y poder económico, todas mostraron interés y relaciones afianzadas con los empleados.

## 6. CONCLUSIONES

No pudimos determinar exactamente el universo de donde extrajimos la muestra, debido a que la información recabada del INE, la DGI y Dirección de Desarrollo Productivo y Comercial de la IMC no contempla, como zona específica la ciudad de Canelones, por lo que realizamos una proyección.

Las conclusiones que se desarrollarán a continuación son válidas para la muestra analizada.

### **Conclusiones sobre estrategia**

Enfocaremos las siguientes conclusiones en función del proceso de administración estratégica.

- 1) Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización

Se observa que el nivel de estrategias definidas acompaña el tamaño de las empresas. Un alto porcentaje de las medianas (75%) declaró tener estrategia formalmente definida, pero de todas ellas pudimos constatar que solo dos tenían por escrito la declaración de visión y misión, habiéndosela comunicado a sus empleados. Por otra parte de las dos empresas que no contestaron esta pregunta, entendemos que se debió a la diferencia en la terminología y no porque no la tuvieran. La que declaró no tener estrategia, se trata de una empresa mediana ya existente adquirida con este tamaño, que actualmente ha perdido posicionamiento en el mercado y visto afectado su nivel

de actividad. El resto de las empresas de este porte que cuentan con estrategias definidas, tienen buenas perspectivas de negocios.

Esto nos lleva a concluir que hay una relación importante entre la existencia de estrategias y el éxito en el negocio, ratificando lo dicho en el marco teórico.

En el caso de las pequeñas y las micro empresas, principalmente en estas últimas en que hay un alto porcentaje de empresas que dicen no tener estrategia definida, podemos observar que más allá de que no esté definida, sí tienen un manejo intuitivo de la misma.

En cuanto a la visualización de objetivos se da la misma relación que con la estrategia, a mayor tamaño mayor visualización de objetivos.

De lo anterior se desprende que la etapa del proceso que estamos analizando, no se realiza con profundidad en este tipo de empresas, en las que se realiza cabalmente o intuitivamente se ve reflejado en su buen desempeño. En las que no se realiza ni formal ni intuitivamente, tiene efectos negativos.

## 2) Análisis del ambiente externo

El 100% de la muestra conoce el mercado en el que opera así como la competencia y los clientes. No hay conocimiento total respecto de los beneficios tributarios o crediticios que pueden tener, dada su condición de micro, pequeña o mediana. El conocimiento del mercado, surge del trabajo diario y la interacción con el entorno, para ello los empresarios no necesitan tener un espacio de reflexión y análisis profundo.

### 3) Identificación de oportunidades y amenazas

Apreciamos que en forma similar al paso anterior el 100% de los encuestados visualiza las amenazas como un proceso casi instintivo de defensa, pero no en todos los casos las oportunidades, éstas son mayormente identificadas por los propietarios de las medianas empresas, ya que ello implica un mayor análisis.

### 4) Análisis de recursos de la organización

Todas las empresas realizan este análisis, pero lo hacen en forma más profunda las más maduras en términos del tiempo de existencia.

En el caso de las micro y pequeñas empresas usan los recursos tecnológicos en forma más precaria que las medianas, en general son utilizados como medio de comunicación (internet) y no como herramientas para la administración y gestión del negocio, tales como procesamiento de datos, control de stock y contabilidad, muy importantes para realizar este análisis.

Si bien este tipo de empresas no tienen una estructura organizada en departamentos, tales como el de Recursos Humanos, vemos la importancia que dan a la confianza en la relación patrón-empleado, que en muchos casos es casi familiar, característica significativa dentro de estas empresas debido a la falta de mecanismos de controles formales. El método de control utilizado es el llamado control familiar o control del clan, basado en el liderazgo y la supervisión directa del propietario y la fidelidad e identificación de los empleados hacia su figura.

#### 5) Identificación de fortalezas y debilidades

Casi la mayoría de los encuestados identifican como principal fortaleza el trato directo con el cliente, independientemente de que declaren o no tener una estrategia definida, es su arma por excelencia. Se verifica que la realidad coincide con el marco teórico, donde la principal ventaja que tienen las MIPYMES para desarrollarse es el trato directo con el cliente.

Para el análisis de debilidades se produce el mismo fenómeno enunciado en pasos anteriores, donde los empresarios no se detienen a realizar un análisis profundo, lo van haciendo sobre la marcha del negocio, hay una falta de profesionalización de este proceso administrativo. Si bien realizan la mayoría de las etapas, no lo hacen en secuencia o como proceso, depende mucho de la capacidad y características personales del propietario.

#### 6) Formulación de la estrategia

Este paso, entendido como el desarrollo y evaluación de varias alternativas estratégicas para luego optar por la más adecuada, no es realizado. Los empresarios para alcanzar sus objetivos utilizan distintos tipos de armas estratégicas y “por ensayo y error” llegan a formar la estrategia que más se adecua a sus posibilidades y necesidades, la cual van adaptando a los cambios, con la flexibilidad que caracteriza a este tipo de empresas. Esto es consistente en la mayoría de los casos con el incrementalismo lógico desarrollado por Quinn.

No hay adopción integral de una estrategia, sí el uso combinado de armas estratégicas, dentro de las cuales la preponderante es el trato directo con el cliente,



seguida por el desempeño de calidad y la buena reputación (integridad y responsabilidad), esta última es muy valorada debido a las características específicas del entorno, porque al ser una ciudad pequeña es una muy buena forma de promocionarse. Mediante el uso de estas armas se concluye que utilizan la estrategia de enfoque por diferenciación.

#### 7) Implantación de la estrategia y evaluación de resultados

El rol del propietario en esta etapa es sumamente importante ya que es quien ejerce el liderazgo en la implementación, en este tipo de empresas que no están estructuradas en niveles jerárquicos, lo ejerce directamente y adapta los recursos que ya tiene a la estrategia a implementar.

Por la relación casi familiar que se da entre el propietario y los empleados, se genera una fuerte cultura organizacional que facilita esta etapa.

El último paso correspondiente a la evaluación de resultados, se da en forma conjunta con la etapa de formulación e implementación, ya que no son vistos por los propietarios como etapas distintas de un proceso.

En relación a la presencia de un plan de negocios, como documento escrito, no se encontraron casos dentro de la muestra; quienes declararon tenerlo hicieron referencia a un plan de trabajo, u objetivos que tenían en mente.

Desde el punto de vista de la innovación, se puede concluir que si bien en el marco teórico se manifiesta que las MIPYMES son empresas innovadoras, en la realidad de la ciudad no se cumple con dicha característica; tanto desde el punto de vista

tecnológico, de productos, de procesos, en la gestión de las relaciones con los clientes, de servicios, organizacional, ni de modelo del negocio.

Respecto a la flexibilidad de estas empresas podemos concluir que son flexibles para adaptarse a los cambios, respondiendo a las necesidades del mercado, pero siempre dentro del giro en el que se desempeñan.

En resumen, las MIPYMES de Canelones son empresas que:

- No tienen estrategia definida explícitamente, la aplican intuitivamente.
- Utilizan como armas estratégicas: trato directo con el cliente, segmentación, desempeño de calidad e integridad y responsabilidad.
- No cuentan con plan de negocios.
- No son empresas dinámicas, ni innovadoras.
- No utilizan herramientas de análisis estratégicos, por ejemplo: cadena de valor, matriz FODA en forma rigurosa.
- No invierten en tecnología.
- Tienen un manejo intuitivo de la gestión.

### **Conclusiones relativas al rol del propietario**

El propietario de estas empresas lo podemos caracterizar, como personas con un nivel educativo secundario, se puede establecer una relación creciente entre el tamaño de las empresas y el nivel educativo de los dueños. Prevalece el sexo masculino sobre el total de la muestra, verificando la tendencia general indicada por estudios realizados por el MIEM (ver pág. 21-23).

Las necesidades prioritarias que persiguen son el ganar dinero, en el caso de los más jóvenes ser su propio jefe y en la medida que avanzamos en edad la tendencia es satisfacción personal, vemos que esto acompaña el proceso de maduración y crecimiento personal.

Respecto a la postura ante el riesgo, si bien esperamos encontrarnos con un alto porcentaje de tomadores de riesgo, esto no fue así, excepto desde el punto de vista familiar, ya que admiten haber puesto en riesgo su estabilidad familiar en pos del negocio en algún momento. Ese hecho condice con la creencia de que el negocio depende del esfuerzo propio.

Con respecto a la innovación, se detecta una postura muy conservadora del propietario.

Otra característica de los propietario de estas empresas es que guían su negocio en forma similar a como guían su familia, ejercen el liderazgo y están presentes en todas las áreas de la empresa, son muy poco los casos donde se delega autoridad, esta característica va en relación al número de empleados y tamaño de la empresa.

El rol del propietario en los procesos administrativos, es casi inexistente, identificamos una falta de interés en tener una administración profesionalizada, contabilidad y procesos de control interno. Lo realizan en la medida que se ven desbordados por el nivel de actividad de la empresa, siendo mayormente utilizado en las empresas de porte mediano.

#### Semejanzas y diferencias entre los propietarios por género según la muestra

- El promedio de edad en ambos casos es de 31 a 45 años, pero en el caso de los hombres el porcentaje entre 46 y 60 años es significativamente superior que el de las mujeres.
- En referencia al nivel académico, el preponderante es el secundario para ambos, seguido por el terciario, en el que hay una notoria preponderancia de mujeres.
- En relación a la forma de iniciarse en el negocio tanto hombres como mujeres coincidieron en ser fundadores.
- La motivación para iniciarse difiere entre géneros, los hombres persiguen la satisfacción personal, las mujeres el ganar dinero.
- En cuanto al uso de armas estratégicas, tienen similares preferencias.
- Con respecto a la delegación de autoridad, los hombres tienden a delegar más que las mujeres.

Finalmente podemos decir que el propietario estándar de la ciudad de Canelones tiene las siguientes características.

- Hombre entre 31 a 45 años de edad.
- Nivel educativo secundario.
- Su principal motivación es lograr satisfacción personal.
- Líder, no delega autoridad.
- Tomador de riesgo, poco innovador.
- Guía la empresa en forma similar a la que guía su familia, no utiliza procesos administrativos.
- Para seleccionar su personal se basa en la confianza, referencias y experiencia.

### **Conclusiones relativas a la empresa familiar**

Las empresas familiares de la ciudad de Canelones viven la problemática y tienen las ventajas de las empresas de este tipo.

La característica que las diferencia de las MIPYMES no familiares, es la alta preocupación por dejar en alto el nombre de la familia, y la permanencia a futuro de la misma dentro de la empresa.

En el caso de las empresas no familiares todo funciona en cabeza del propietario, mientras que en las empresas familiares en las que se ha logrado separar roles, hay una más clara delegación en los miembros de la familia en cuanto a decisiones importantes.

### **Otras conclusiones**

Tanto las micro, pequeñas y medianas empresas tienen la misma tendencia con respecto al trato con los clientes; un alto porcentaje de ellas conocen a sus clientes personalmente así como sus inquietudes, siendo esto coherente con las ventajas de estas empresas vistas en el marco teórico.

Por último queremos señalar que el ciclo de crecimiento de las MIPYMES, puede verse interrumpido en forma deliberada por razones personales, o intenciones explícitas del propietario tales como, mantener el tamaño para aprovechar las ventajas propias del porte, por ejemplo en el caso del autoempleo en las micro, o mantener la calidad del servicio; dentro de los motivos personales, podemos encontrar el haber alcanzado el nivel de expectativas esperado.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS CONSULTADOS

- Amat Salas, Joan -“Control de Gestión: Una perspectiva de dirección”- 6ta Edición – Gestión 2000.
- Arocena, José - “La pequeña empresa”-Centro Latinoamericano de Economía Humana-1990.
- Cleri, Carlos - “El libro de las Pymes-Management” -Ediciones Granica S.A - 2007.
- Daft, Richard L.- “Administración” – 6ta Edición. Thomson 2004.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I -“Empresas familiares. Generación a generación”-1997.
- Longenecker, Moore, Petty y Palich -“Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras”- 14ª Edición.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian -“El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”- 2da Edición. Prentice Hall.
- Porter, Michael E.-“Ventaja Competitiva – Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”-1ª Edición-1987.
- Robbins Stephen y Coulter Mary - “Administración”- 6ta Edición, Prentice Hall Inc.- 2000.
- Sanchís Palacio, Juan Ramón y Ribeiro Soriano, Domingo “Creación y Dirección de PYMES” - Editorial Diaz de Santos-1999.
- Scarone Delgado, Carlos A-“Informalidad en las MIPYMES”-1ª Edición, Editorial Fin de Siglo - 2010.

- Thompson y Strickland -“Administración Estratégica - Conceptos y Casos”- 11ª Edición.
- “Las tres armas estratégicas de las pequeñas empresa” - Guía de gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz de Santos S.A. - 1994.
- “Encuesta Nacional a MPYMES Industriales y de Servicios; 2008”- Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- Tomo teórico-práctico de la Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración- Edición 2010.

### **REVISTAS Y DOCUMENTOS CONSULTADOS**

- Revista Gestión- Volumen 3-noviembre-diciembre 1998.
- “Bivalent attributes of the Family Firm”, Family Business Review. Summer Edition. Davis J.A. y R. Tagiuri (1996).
- Diario El País, entrevista al docente y consultor de empresas familiares Alvaro Vilaseca -2008.
- Revista Comercio Exterior de la Cámara Nacional de comercio y servicios del Uruguay. Nro. 82- noviembre 2009.
- Primer Informe “Caracterización de la zona para el desarrollo del distrito industrial y sugerencias al Plan de Ordenamiento territorial”- Deloitte SC-2009.
- NIIF para PYMES.



### **PAGINAS WEB CONSULTADAS**

- <http://www.ine.gub.uy>
- <http://www.dgi.gub.uy>
- <http://www.presidencia.gub.uy>
- <http://www.dinapyme.gub.uy>
- <http://www.fundasol.org.uy>
- <http://www.deloitte.com>
- <http://www.imcanelones.gub.uy>

<b>8.1 CUESTIONARIO</b>	
MONOGRAFÍA CATEDRA ADMINISTRACIÓN GENERAL	
<b>CUESTIONARIO A PROPIETARIOS DE MIPYMES</b>	
Empresa:	Cantidad de empleados:
Nombre: <input type="text"/>	Nivel de ventas anuales:
Giro: <input type="text"/>	
Sexo: <input type="text"/>	
Edad: <input type="text"/>	
de 18 a 30 años <input type="text"/>	
de 31 a 45 años <input type="text"/>	
de 46 a 60 años <input type="text"/>	
más de 60 años <input type="text"/>	
Nivel académico:	
Primario <input type="text"/>	
Secundario <input type="text"/>	
Terciario <input type="text"/>	
<b>1) Como se inició en el negocio?</b>	
A) Fundador <input type="text"/>	<input type="text"/>
B) Por herencia o legado <input type="text"/>	<input type="text"/>
C) Franquicia <input type="text"/>	<input type="text"/>
D) Adquisición de un negocio existente <input type="text"/>	<input type="text"/>
E) Otros <input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>2) Que lo motivó a llevar adelante su propio negocio?</b>	
A) Ganar dinero <input type="text"/>	<input type="text"/>
B) Ser su propio jefe <input type="text"/>	<input type="text"/>
C) Escapar de una mala situación (económica o laboral) <input type="text"/>	<input type="text"/>
D) Lograr satisfacción personal (hacer lo q más les gusta) <input type="text"/>	<input type="text"/>
E) Contribuir con la comunidad <input type="text"/>	<input type="text"/>
F) Otros <input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>3) Qué tipo de empresario es?</b>	
A) Inicia una empresa <input type="text"/>	<input type="text"/>
B) Emprendedor de oportunidad (persona con habilidades administrativas depuradas y conocimientos técnicos que inicia un negocio) <input type="text"/>	<input type="text"/>
C) Equipo emprendedor de tipo A, B o ambos <input type="text"/>	<input type="text"/>
D) Otros <input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>4) Para llevar adelante su negocio, cual o cuales de las siguientes características considera que desarrolla:</b>	
A) Guía su negocio en forma similar a la manera en que guía su familia <input type="text"/>	<input type="text"/>
B) Delega autoridad <input type="text"/>	<input type="text"/>
C) Usa fuentes de financiamiento externo <input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>5) Que tipo de estrategia utiliza:</b>	
A) i) precio <input type="text"/>	<input type="text"/>
ii) calidad <input type="text"/>	<input type="text"/>
iii) reputación de la empresa <input type="text"/>	<input type="text"/>
iv) Apunta a un grupo específico de clientes <input type="text"/>	<input type="text"/>
B) Su visión del negocio es de corto o de largo plazo? <input type="text"/>	
C) Que objetivos tiene a corto plazo? <input type="text"/>	
G) Que objetivos tiene a largo plazo? <input type="text"/>	
<b>6) Por el tamaño de su empresa Ud. considera que tiene ventajas con respecto a sus competidores?</b>	<input type="text"/> SI <input type="text"/> NO
<b>En caso de tenerlas podría ubicarla en alguna de las siguientes:</b>	
i) trato directo con el cliente <input type="text"/>	<input type="text"/>
ii) calidad en el producto o servicio brindado <input type="text"/>	<input type="text"/>
iii) confiabilidad y prestigio <input type="text"/>	<input type="text"/>
iv) desarrollo de productos innovadores <input type="text"/>	<input type="text"/>
v) atención de un determinado grupo de clientes <input type="text"/>	<input type="text"/>
vi) ofrecer productos o marcas exclusivas <input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>7) Tiene una estrategia definida?</b>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
En caso de ser afirmativo:	
Cuenta con un plan de negocio explicito ?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Comunica a sus empleados el plan de negocios?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<b>8) Analisis FODA</b>	
i) En que considera que su empresa tiene un buen desempeño?	
ii) Que aspectos deberia mejorar (cuales son sus puntos débiles)?	
iii) Conoce el mercado en que su empresa se desempeña (sus proveedores, sus clientes, sus competidores)?	
iv) Que oportunidades y que amenazas encuentra en el medio en que su empresa esta inserta?	
v) Ha considerado formar algun tipo de alianza con otras empresas para obtener algún tipo de beneficio?	
vi) Está informado acerca de beneficios tributarios o crediticios que pueda tener dada su condición de Micro, Pequeña o Mediana empresa?	
<b>9) Cual es el trato que tiene con sus clientes?</b>	
i) Los conoce personalmente?	
ii) Tiene relación cercana con ellos	
iii) Conoce sus inquietudes o hace algo para averiguarlo?	
iv) Es importante para Ud. la calidad del servicio que les brinda?	
<b>10) Que postura toma usted ante los cambios?</b>	
A) Adverso al riesgo	<input type="checkbox"/>
B) Tomadores de riesgo	<input type="checkbox"/>
<b>11) La empresa se actualiza frente a los cambios?</b>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<b>12) La empresa utiliza tecnología?</b>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
i) Que medios de procesamiento de información utiliza?	
ii) Utiliza computadora	
iii) Se conecta a INTERNET, que uso le da para su empresa	
<b>13) i) Como selecciona su personal, que criterios utiliza?</b>	
ii) Tiene preferencias respecto al género?	
iii) Tiene mecanismos para mantener motivados a sus empleados?	
iv) Toma en cuenta sus ideas?	
v) Fomenta su formación?	
<b>14) Como toma sus decisiones?</b>	
i) Consulta o se asesora con alguien	
ii) En Gral. son programadas, se anticipa a los problemas o son tomadas bajo presión?	
<b>15) Que mecanismos de Control utiliza? ¿Estos han cambiado a lo largo de la vida de su empresa?</b>	
<b>16) Que relación tiene con la comunidad?</b>	
Considera que una reputación de altos valores éticos contribuye en el éxito de su negocio?	
Realiza algun tipo de servicio o colaboración con su entorno a través de su empresa?	

## 8.2 ENTREVISTAS

Entrevista realizada al *Sr. Mario Rodriguez Gandioli* director de la **Dirección de Desarrollo Productivo y Comercial de la IMC** y a la *Sra. Pilar Deamores* encargada de la **Unidad Asesora para la Mediana y Pequeña Empresa**.

### **¿Cuándo fue creada esta unidad y que objetivos tiene?**

Fue creada en el 2009 por un decreto del Intendente y se va a incluir en el próximo presupuesto quinquenal. Es un plan estratégico institucional para el desarrollo de las microfinanzas en el departamento, es una unidad en formación cuyo objetivo es articular entre instituciones de financiamiento y los microemprendimientos. También busca nuclear los emprendedores por giro para que luego se organicen en distintos grupos.

### **¿Qué motivó la creación de esta unidad?**

Era frecuente que recurrieran pequeños proyectos para pedir apoyo financiero a la IMC, a raíz de esto se realizó una consultoría que reveló la necesidad de crear una unidad que atendiera esas demandas, la misma hizo también un relevamiento de instituciones financieras que propusieran microcréditos con altos riesgos y también organizaciones que atendieran este tipo de proyectos tanto a nivel financiero, como de apoyo y capacitación.

### **¿La IMC les da algún respaldo o beneficio tributario a las MIPYMES?**

No, no otorga beneficios, sí realiza un trabajo con técnicos sobre la viabilidad del proyecto y luego según el resultado del mismo, lo contacta con la institución u organización que considera más adecuada. Se busca conceder créditos responsables, uno de los objetivos es la formalización de la empresa.

**¿Apuntan a algún rubro específico?**

No, se evalúan todos los rubros, no hay un foco de atención específico. Actualmente se está trabajando con la organización de ferias, controlando los tributos y se les ofrece capacitación por parte de las organizaciones. La mayoría de los microemprendedores que han venido son rurales, pero esto se debe a que estamos muy en contacto con la Asociación de Fomento Rural y que a otros niveles no se ha realizado el lanzamiento oficial de la unidad. Se estará realizando en diciembre.

**¿Con que organizaciones están vinculados?**

Somos un nexo con DINAPYME a través del proyecto CARPE, que apunta al fomento del empleo y entre otros nos relacionamos con MGAP, MIEM, MTD y MIDES, también con Fundasol (ONG), República Microfinanzas, ACAC, COSAC, Microfin del Uruguay, Gramin y otras tantas.

**¿Qué percepción tiene respecto al crecimiento de las MIPYMES en la ciudad?**

Hay una gran disminución de demanda de proyectos de autoempleo, que se corresponde con el aumento y la mejora del nivel del empleo dependiente. Hay proyecciones de escasas de mano de obra. Mi percepción de la ciudad es que había un movimiento continuo de comercios que abrían y cerraban hasta que se instaló TATA, por el proyecto Canelones Capital, por el cual se va a crear la terminal de ómnibus.

Antes la gente iba a comprar a Santa Lucia, pero después de TATA se fueron nivelando los precios.

**¿Qué papel juegan las industrias en la ciudad?**

En Canelones casi no hay industria porque no se fomenta la instalación de industrias en la zona, la IMC a través de los planes de ordenamiento territorial ha organizado el departamento en microrregiones, dejando la industria para las zonas sub-urbanas.

Entrevista realizada al propietario de la empresa **Estudio Wilkoriski**, cuya actividad es estudio contable.

*Cr. Jorge Wilkoriski*, edad 52 años, nivel académico terciario.

Empresa de porte Micro.

### **¿Cómo se inició en el negocio?**

Bueno, primero hice la carrera. Después de recibirme, para adquirir experiencia, trabajé en forma honoraria en un estudio contable de Montevideo, paralelamente comencé con la administración de la empresa familiar de mi padre. Esta venía bastante problematizada, el relacionamiento intrafamiliar e intranegocio ya no daba para más, era inviable trabajar.

Entonces, empecé de apoco consiguiendo clientes, algunos por amigos otros porque me conocían de Canelones.

Estuve como seis años llevando empresas en mi casa, después entré como funcionario a la IMC trabajando en Hacienda en la parte de compras. Es un puesto bastante complicado por el manejo que haces de proveedores, porque si bien la mayoría de las adquisiciones son por licitación otras tantas se realizan de forma directa, es un puesto de particular confianza y el realizarlo de manera honesta, tras varios episodios que se venían dando, me fue generando buena reputación que hoy y con el trabajo de toda una vida me ha beneficiado, al momento en que los clientes tienen que optar por asesoramiento. Incluso renuncié en el 91 para dedicarme enteramente a la actividad

independiente y volvieron a buscarme, instancia en que acepte pero como arrendamiento de servicios, no como dependiente.

En la actividad independiente, en el 88 me asocie con otra persona que trabajaba en un estudio importante de la localidad y fue cuando abrimos nuestro propio estudio contable. Y en el 90 mi socio falleció y le compré la parte a la Sra. y seguí adelante solo.

**¿Qué lo motivó a llevar adelante su propio negocio?**

El trabajo en la intendencia si bien me trajo satisfacciones, me hizo ver que yo no era para eso, no me gustaba el ambiente sentía que me aplastaba, no era muy bien visto tener disposición, tener ganas. Preferí la libertad que mi propio negocio me daba para moverme, y tener varios clientes me daba la seguridad de tener más control de mi futuro, tener más repartida la cosa. Podés perder algún cliente pero manteniendo una línea de conducta y de trabajo es más probable que aumentes la cantidad de clientes. Me gusta mucho mi profesión, trabajar de esto y mucho más no tener que rendirle cuentas a nadie, por supuesto que a los clientes sí.

**¿Qué lo caracteriza a la hora de guiar su negocio?**

Soy bastante exigente, le exijo a los demás lo que me exijo a mi mismo con respecto a la calidad del trabajo. Respecto al trato con el personal, soy tolerante en cuanto a las necesidades familiares, de salud, o de estudio que puedan ellos tener, me gusta generar un clima cómodo de trabajo. En cuanto a la forma de trabajar en la medida que el estudio ha ido creciendo y yo me he dedicado a otras actividades he comenzado a delegar autoridad, este proceso ha sido muy gradual.



**¿Cuáles son las estrategias de comercialización que utiliza?**

La principal es la buena reputación de la empresa, dejar una buena imagen permanentemente y no descuidar la excelencia en la atención al cliente y la personalización del trato. Que los clientes muestren conformidad y confianza es la mejor publicidad.

También la formación permanente, para estar acorde a las exigencias del trabajo y tratar de estar vinculado permanentemente para generar potenciales clientes.

**¿Cuál es su rol dentro de la empresa?**

Mi rol es activo, mi función principal es la atención personal a los clientes ante las cuestiones más importantes y también la supervisión integral de la gestión.

**¿Cuál es su visión de corto y largo plazo?**

En el corto plazo estar lo más al día posible con el trabajo, poder responder a las necesidades de los clientes, creciendo pero sin excederme de los clientes que quiero tomar para mantener la calidad que pretendo brindar.

En el largo plazo, ser el estudio de referencia de la ciudad, manteniendo el prestigio alcanzado y obviamente crecer económicamente, pero son cosas que van de la mano.

No me interesa crecer en el tamaño de la empresa, prefiero distribuir mis ingresos de otra forma.

**¿Por el tamaño de la empresa cree que tiene ventajas?**

Con respecto a la competencia no, porque los demás estudios del entorno son más o menos de las mismas dimensiones, pero por el tema de gestión sí, porque me permite

supervisar todo personalmente y estar disponible para atender las necesidades de los clientes y observar directamente el funcionamiento del estudio.

**¿Cuenta con un plan de negocios?**

No plasmado en un papel, creo que he fomentado una cultura en la empresa por la cual todos conocemos los objetivos y también que se espera de cada uno para poder alcanzarlos, lo hemos hecho a través de reuniones con el personal en la que realizábamos evaluaciones de la gestión y autoevaluaciones, en la actualidad no son tan frecuentes porque creo que no son tan necesarias y al momento de integrar a alguien al equipo el mismo equipo lo moldea.

Yo creo que se ha transmitido visión, misión y políticas de la empresa.

**¿En qué cree que el Estudio tiene buen desempeño?**

En el trato con el cliente, tenemos un trato muy cordial y cercano. También en la celeridad en la entrega de los trabajos solicitados.

**¿Debilidades?**

Aunque parezca increíble tenemos algún problema de comunicación interna o falta de comunicación. Pero estamos trabajando en ello.

**¿Visualiza oportunidades en el entorno?**

Si, con el tema de la reforma tributaria, y la entrada en vigencia de las NICs, se necesitan conocimientos cada vez más profundos y al estar capacitándonos permanentemente estamos aptos para captar las nuevas solicitudes y exigencias que se nos planteen.

### **¿Amenazas?**

La competencia ejercida por estudios contables cuyos titulares no son profesionales universitarios que están dispuestos a prestar servicios similares por precios notoriamente inferiores.

Nuestra profesión debe ser la única que no tiene protección, no se exige que los titulares sean profesionales universitarios, ni siquiera que posean determinado entrenamiento, conocimientos, no existen pruebas que avalen la aptitud para gestionar un estudio contable.

### **¿Me dijo que la empresa se actualiza frente a los cambios?**

Sí, es una obligación, sino sería imposible seguir trabajando. A nivel de capacitación, todos incluido yo. Vamos permanentemente a cursos y recibimos información a diario de boletines profesionales sobre nuevas reglamentaciones y otras novedades.

Por otra parte tanto a nivel de software como de equipos tratamos de estar sumamente actualizados y adquirir todos los recursos posibles para facilitar la gestión y brindar mejores servicios.

### **¿Qué criterios utiliza para la selección de personal?**

El personal es bastante estable, pero en el momento de optar hago incapié en los conocimientos técnicos y referencias personales. Preferencias respecto al género no tengo.

**¿Utiliza mecanismos de motivación?, ¿toma en cuenta sus ideas?**

Los mecanismos de motivación son el reconocimiento personal por objetivos alcanzados, no siempre a través de incentivos monetarios, priorizo en otro tipo de incentivos.

Con respecto a tomar en cuenta las ideas de los empleados, sí. Muchas veces las he puesto en práctica.

**Al momento de tomar decisiones, ¿cómo las toma?**

Me gusta madurarlas, si las tomo arrebatadamente o presionado en general no son buenas, trato de anticiparme a los problemas y pensar las distintas alternativas de solución.

**¿Tiene algún vínculo con la comunidad?**

Sí, trato de vincularme con el entorno y en lo posible tratar de brindar algún tipo de servicio a la comunidad, a través de donaciones y también prestando servicios a instituciones locales que brindan apoyo a la comunidad.

**Como asesor de variadas empresas de la ciudad, ¿considera que éstas desarrollan estrategias definidas y que en caso de desarrollarlas éstas varían en función de sus tamaños?**

No puedo dar una opinión genérica, pero dentro de los tres tipos de empresas pienso que influye mucho el nivel de formación y capacidad del propietario o de quién la gestione, eso es lo que les permite manejar herramientas, planificar, visualizar claramente objetivos, y actuar conforme a ellos. Los que tienen estrategias definidas

en general tienen un crecimiento que es casi proporcional a que tan claras las tengan definidas.

Entrevista realizada al propietario de la empresa **Distribuidora Ricoute**, cuya actividad es distribución de productos chacinados.

*Sr. Ricardo Ricoute*, edad 41 años, nivel académico secundario

Empresa de porte Micro.

**¿Cómo se inicio en el negocio?**

Renuncié a mi trabajo anterior porque quería mejorar. Trabaje en repartos desde que tenía 17 años, conocía el trabajo, conocía el funcionamiento y los clientes, un día se me presentó una oportunidad, mi padre me ofreció prestarme la plata, me compré una camioneta y me jugué. Desde hacía dos años tenía en mente poner mi propio negocio, ya más o menos tenía estudiados los márgenes, era muy tentador.

**¿Qué lo motivó a llevar adelante su propio negocio?**

Quise tener un cambio de vida, manejar mis propios horarios y también crecer económicamente, aunque en un principio no sabía muy bien como me iba a ir.

**¿Considera que es un empresario de oportunidad o cree que sólo podría manejarse en este rubro?**

Yo creo que sólo podría manejarme en esto, tengo conocimientos acumulados en esta actividad. Otro negocio tendría que ser muy tentador y muy seguro, para que me jugara a invertir.

**¿Cómo lleva adelante su negocio?**

Primero planifico, ahorro y después actúo.

Si voy a hacer un cliente nuevo, empiezo tentándolos con los precios y después voy guiándome por las necesidades que me van planteando. Trato de tener todo lo que me piden, mi principal estudio de mercado es escuchar lo que ellos quieren, ver lo que me piden a mí y al resto de los corredores, trato de tener toda la variedad posible con respecto a calidades y precios. Tengo precios distintos para los distintos clientes, va en relación a ellos, a la zona donde están ubicados, al tipo de pedidos que hacen.

**¿Considera que es tomador de riesgos?**

No, soy cauto hasta por demás, antes de hacer una inversión primero ahorro, no me gusta pedir préstamos. Trato de manejarme dentro de las posibilidades que me da el negocio, no excederme.

**¿Por el tamaño de su empresa, considera que tiene ventajas con respecto a sus competidores?**

Sí. Al tener un presupuesto mucho menor que los grandes distribuidores, me puedo dar el lujo de sacrificar ganancias, no tengo empleados, no tengo que pagar horas extras ni comisiones, y mis costos fiscales son muy bajos, entonces con márgenes chicos, moviendo volumen puedo vender más barato que ellos.

Otra es la relación directa que tengo con los clientes, tengo muy buena relación con todos ellos, y en los almacenes chicos me ven como uno de ellos, estamos en la misma. Y cuando les falta algo fuera de hora, o se olvidaron de algo antes del fin de semana, me llaman a mí. Mis horarios exceden los horarios de las empresas grandes. Busco meterme en los huecos que ellos no atienden porque no les sirve o porque no les interesa.

**¿Tiene una estrategia definida?**

Sí, estudio a los competidores, veo los espacios que no cubren y me meto. Después solo se va dando, voy haciendo vínculo con los clientes, trato de estar siempre cuando precisan. Si vengo por Juanicó, me llama de Progreso un cliente que recién visité y me dice “pa’ sabés que me olvide de dejar media lionesa” me doy vuelta y se la llevo.

**¿Se enfoca en un grupo determinado de clientes?**

Sí, en almacenes chicos de barrio o supermercados chicos.

**¿En qué considera que tiene un buen desempeño?**

El buen trato con el cliente, la paciencia, el saber escuchar tanto pedidos, como problemas de vida, saber esperarlos.

**¿Qué debería mejorar?**

Tendría que invertir en infraestructura, por ejemplo tendría que comprar un equipo de frío, eso me permitiría aumentar el stock, cuando se vienen las subas podría hacer buenas compras y después manejarme con eso para poder especular con los precios.

**¿Qué oportunidades encuentra en el entorno?**

El tema de los huecos que ya te nombré, y arrancar con algún producto distinto en que tenga exclusividad para poder entrar a través de él y después sacar toda la artillería.

**¿Amenazas?**

La gran competencia que hay pero a mi nivel, los chicos. Los grandes no son peligrosos porque son predecibles.



**¿Se actualiza frente a los cambios?**

Sí, me adapto a todo y rápido, puedo porque dependo de mi mismo, no tengo que mover gente, no estoy “casado” con ningún proveedor, me voy moviendo sobre lo que voy viendo.

**¿Invierte en tecnología?**

Trato de invertir en infraestructura, dentro de mis posibilidades, hace siete años que estoy en esto, ahora me compré un camión y no he vendido la camioneta. Voy lento pero seguro.

**¿Cómo toma sus decisiones?**

Las pienso mucho, no las consulto con nadie. Estudio mucho todo el panorama antes de tomarlas.

**¿Tiene objetivos a corto y largo plazo?**

Si, en el corto plazo quiero vender la camioneta y comprarme un buen equipo de frío. Y en un futuro, tener un empleado para no ser tan esclavo, porque me va bien pero no puedo disfrutar casi nada, pero tendría que tenerle muchísima confianza, le tendría que presentar a todos los clientes y proveedores. Me gustaría para poder tomarme vacaciones o poder enfermarme tranquilo, lujo que ahora no puedo darme. Pero es peligroso en mi negocio.

**Entonces, ¿le interesa aumentar el tamaño de su empresa?**

No, en principio creo que no, estoy bien como estoy. Ya te digo estoy en la disyuntiva de tomar o no un empleado, hice los números y puedo. Estoy seguro que quiero descansar y disfrutar un poco más, pero no termino de convencerme, tendría

que encontrar alguien de mucha confianza y estoy dispuesto a pagar por esa confianza. Pero también por todo lo que te nombre que veo como ventajas, en parte las perdería. Mi negocio es negocio por el bajo presupuesto y porque tengo cintura para adaptarme a los malos momentos, “si me tengo que apretar me aprieto” y sigo para adelante y mi único compromiso es conmigo mismo y con mi familia. No lo tengo bien claro todavía.

Entrevista realizada a la propietaria de la empresa **Bilú & Aimé**, cuya actividad es tienda de ropa para niños.

*Sra. Karina Faján*, 32 años, nivel académico secundario.

Empresa de porte Pequeño.

### **¿Cómo se inicio en el negocio?**

Tenía un trabajo estable, pero un día me levante con la idea de hacer algo por cuenta propia, las cosas mías son medio así, cuando se me pone algo dejo todo hasta llevarlo a cabo. Ante las necesidades que escuchaba de las madres de las compañeritas de mi hija con respecto a la ropa de niños y las pocas opciones que había en Canelones, le pedí prestado U\$S 2.000 a un familiar, y arranque con un bolsito casa por casa, tenía muchos conocidos tanto por las nenas, como por mi trabajo que era en una gestoría. El bolsito empezó a crecer, un día venía haciendo cuentas en un ómnibus y pensé, ¡tengo que abrir un local!, ahorré y volví a pedirle prestado a este familiar, que ya le había devuelto lo anterior. También conversé con mi mayor actual proveedor y me dio para adelante, me dio a consignación y me dio muy buenas financiaciones. Averigüé por todos lados y conseguí el primer local, era chiquito y feo pero bien ubicado. Lo pinté, lo arreglé, creo que hasta le hicimos nuevas las instalaciones, todo nosotros y nos quedó precioso justo como me lo imaginaba cuando cerraba los ojos, eso fue hace 5 años. Me acuerdo que sorprendió pila las vidrieras, al principio apunte a eso, cambiarle el estilo a las vidrieras de Canelones. No estaba tan loca, porque en realidad cuando abrí tenía 42 fichas personales, eso para mí era respaldo suficiente.

La gente me apoyo mucho, les gustó; a los dos años el local me quedó chiquito y fue cuando abrimos este otro, que lo reformamos todo, sabés que también cerraba los ojos y lo veía, los colores, las luces, los muñecos de trapo colgados, los hice todos yo. Y otra vez, la gente me respondió, a todo el mundo le encantó, yo creo que la innovación en las vidrieras fue lo que más impactó al principio.

Después abrí otro local en Santa Lucía, pero después por problemas personales me di cuenta que estaba desbordada, no me daba el tiempo y cerré. Me reenfoque acá.

### **¿Qué fue lo que realmente te motivó a iniciar tu propio negocio?**

Los estudios que tengo, no me iban a permitir avanzar mucho más, no tenía muchas expectativas laborales. Siempre aspiré a vivir de algo que fuera mío y que me permitiera crecer. Con los trabajos que tuve, se me abrieron muchas puertas, me hice muchos conocidos, pero no eran lo que yo aspiraba económicamente, aunque para mí la plata no es la prioridad, yo soy muy inquieta y este negocio me permite hacer cambios permanentemente, me encanta.

### **¿Cómo guías tu negocio?**

A veces pienso que marcha sólo, antes me preocupaba mucho, ahora me ocupo.

Lo que creo que tengo a favor es que me adapto mucho a los cambios, tanto en las buenas como en las malas; creo que tomé como opción, no vivir quejándome, trato de amoldarme y poner buena onda.

Dentro del negocio hago de todo, pero cuando no estoy tengo un equipo de trabajo brillante, ellas resuelven como si el negocio fuera de ellas, somos como compañeras de trabajo, no hay relación patrón-empleado, me pone incomoda.

Nos entendemos perfecto, las cuido mucho, esto es de ida y vuelta. Ellas saben lo que espero de ellas y viceversa.

Ahora, estoy por empezar un corretaje por el interior, voy a salir dos veces por semana y estoy segura que no es necesario que deje ninguna indicación, ellas saben lo que tienen que hacer y lo hacen, si hay que reponer mercadería agarran el teléfono y piden, si consideran que es una decisión que tengo que tomar yo, por supuesto que me llaman y me consultan.

**¿Cuáles son tus estrategias de comercialización?**

Para mí lo más importante es el trato con el cliente, y el nombre de la empresa; si yo les digo que hay algo que no tengo y está para la semana que viene, es seguro que va a estar. Si me tengo que ir a Montevideo, a buscar una sola remera porque una clienta se que la necesita en ese momento, voy aunque pierda plata. Eso más adelante me trae frutos.

En los precios, trato de no “robar” a la gente, prefiero mover volumen y generar todo lo anterior, soy consciente de la realidad de Canelones y trato de adaptarme.

Ahora tengo todo tipo de financiación, con las tarjetas arreglé para tener todos los planes posibles, hay costos que asumo para brindar un abanico amplio de posibilidades en este sentido.

Por otra parte, me encanta como te dije, jugar con las vidrieras, viste que las cosas entran por los ojos y eso es una de las características que identifica mi negocio. Y no hago grandes inversiones en eso, todo lo hago yo, compro lo mínimo y el resto con lo que tengo.

**¿Qué objetivos tienes a corto plazo y a largo plazo?**

En el corto plazo, quiero anexar juguetería en el piso de arriba y en el largo plazo un local propio.

**Por lo que me vienes diciendo, ¿tu rol en la empresa es totalmente activo?**

Mirá, desde pintar las paredes, lijar, comprar, vender, arreglar las vidrieras, administrar, esto último con mis limitaciones, ¿no? Hago de todo.

**¿Con respecto a tomar riesgos?**

Soy tomadora total, “estoy en el baile, tengo que bailar”.

**¿Crees que tienes ventajas por el tamaño de tu empresa?**

Sí, sabés lo que quiere el cliente de primera mano, esto me permite tener la variedad como para atender todas las exigencias y necesidades. Trato siempre de que nadie se vaya sin nada. No me enfoco en ningún grupo trato de traer productos para todos los bolsillos, desde lo más exclusivo, como los coches GRACO, como remeritas de \$ 200, hago las diferencias internamente.

Trato de incorporar dentro de cada producto, todas las gamas.

Por todo lo que te conté antes, se que el comercio ha adquirido prestigio. La gente me dice y yo no tomo mucha conciencia, que quieras o no, Bilú & Aimé es una marca en Canelones. Me dicen que en los cumpleaños de los niños mis bolsitas empatan y a veces sobrepasan marcas ya instaladas y muy fuertes. Viste que en Canelones nos conocemos todos, una vez una clienta me llamó al otro día del cumpleaños de la nena y me dijo, “Karina, tengo 29 bolsitas de Bilú, querés que te las lleve y las reutilizas”, me encantó.

Respeto muchísimo tanto a mis clientes, como a mis proveedores. Creo que más allá de lo arrebatada que parezco, genero confianza desde ambos lados.

Mi mayor estrategia es amoldarme a los cambios, adaptarme a las necesidades de mis clientes y de mi comercio.

**¿En qué piensas que tienes un buen desempeño?**

Muy buena atención al cliente, tenemos distintos perfiles de atención, somos las tres muy amables, Jimena habla lo necesario y es muy dulce, deja que los clientes busquen solos lo que quieren, Anabella habla mucho y baja toda la ropa, y yo tengo un perfil intermedio. Hay para todos los gustos.

**¿Cuáles son las debilidades de tu negocio?**

Mi organización interna deja mucho que desear, trabajo a memoria, de lo único que llevo buen control es de los cheques, del banco. Odio la parte administrativa, pero no me gusta que lo haga otro, soy muy celosa de eso.

**¿Qué oportunidades encuentras en el medio?**

Mil, los clientes los tengo, preciso plata. Ahora voy a anexar la juguetería, desde el año pasado tengo todo lo que es cuna, coches y todo lo relacionado a artículos línea bebé. Identifico la necesidad y me tengo que animar, cuando empezaron las clases empecé trayendo 20 mochilas DOITE para probar y terminé vendiendo 70, lo mismo con las de BARBIE. Las distintas fechas te abren un abanico de posibilidades. También hay cosas que he probado y he descartado, por ejemplo el rubro calzado para niño.

**¿Qué amenazas visualizas?**

Que tenga algún quebranto de salud, no! Eso trato de no cuestionármelo mucho, ya te dije antes me preocupaba, ahora me ocupo.

**¿Inviertes en tecnología?**

No, no creo que sea necesario.

**¿Te consideras innovadora?**

Sí, trato de sorprender, traer cosas que en Canelones no hay, lo más novedoso que veo lo traigo. Me gustaría lograr que la gente fuera más localista por lo menos en mi rubro.

**¿Motivas a tu personal?**

La motivación pasa por los vínculos afectivos, la tienda la sentimos todas como un poco propia. Ellas tienen puesta la “camiseta”. El mayor incentivo es el ambiente de trabajo, pasamos bárbaro. Y obvio que dentro de las posibilidades económicas trato de dar incentivos monetarios.

**¿Tomas en cuenta sus ideas?**

Sería “boba” si no las tomo, ellas están siempre acá, cuando yo salgo a comprar y cuando estoy haciendo otras gestiones, a veces tienen más claro que yo lo que les pasa o lo que quieren los clientes.

**¿Cómo tomas tus decisiones?**

En general me despierto con las ideas, cuando veo que son muy arriesgadas, las consulto, escucho las distintas opiniones y después decido.



**¿Qué relación tienes con la comunidad?**

Colaboro con el coro de la Catedral, con los beneficios de las cooperativas de viviendas, una vez al año con el Hogar de niñas y con la Cruz Roja.

Y para este año tengo un proyecto con una psicomotricista y una psicóloga para dar charlas para madres en grupos de 10 o 12, para mostrar las virtudes de los juegos de estimulación que van de 0 a 36 meses, y evacuar dudas a embarazadas. Esto aparte, es un modo de invitar potenciales clientas a entrar al negocio.

Entrevista realizada a la propietaria de la empresa **Farmacia Pirujas**.

*Sra. Paula Hernández*, edad 35 años, nivel académico terciario.

Empresa de porte Pequeña.

### **¿Cómo se inició en el negocio?**

Mi padre compró la farmacia, ya había invertido en otra en Rodríguez y quiso abrir una acá en Canelones, en ese momento trabajaba en un banco.

Cuando yo tenía 17 años por temas económicos personales decidí que quería trabajar y papá me planteó como opción emplearme en la farmacia. Empecé aprendiendo y viendo el funcionamiento, estudiando lo que hacían los empleados, que en ese momento la gestionaban, porque mi padre la administraba pero no tenía idea del negocio en sí, ni de ningún negocio en general. Comenzamos en una terea exploratoria.

### **¿Cómo pasaste de empleada a propietaria?**

Al principio quería tener dinero para manejarme, no me interesaba el negocio, fíjate que hice la carrera de Ingeniero Agrónomo, era mi opción laboral en ese momento.

Fue lo que se me presentó y lo tomé pero podría haber sido cualquier otra cosa. Con el tiempo me fue como gustando, entré a ver errores y problemas que sentí que podía solucionar y en ese momento mi padre decidió venderla, me quería morir, le dije que no lo hiciera, me acuerdo que hice una lista de cosas que se podían solucionar y otras de posibles soluciones y él me dijo que si yo creía que podía con todo, que siguiera adelante. En ese momento me inicié como empresaria.

Mi primera decisión fue realizar cambios con el personal, por cosas que yo había visto y al mes, ya vimos que comenzaron a aumentar las ventas y a mejorar, pero mi padre se aburría y arranqué con otras actividades que no solo no funcionaron sino que nos generaron un gran endeudamiento, deudas de las cuales se encargó la farmacia. En ese momento la empresa siguió creciendo pero “para tapar agujeros”, no podíamos casi reinvertir, pero de a poco fuimos saliendo y de a poco fuimos llegando a lo que somos hoy, “una empresa saneada”.

### **¿Cómo lleva adelante su negocio?**

Cuando surgieron los problemas que te conté, mis dos hermanas y mi madre entraron en la empresa, entonces nos manejábamos como en casa, con los defectos y virtudes de nuestra familia. Nuestras principales virtudes están relacionadas con el trato al público, recibíamos a los clientes como a la gente que venía a casa.

Fue muy difícil determinar el tema de los roles, porque en el negocio la que mandaba era yo, pero en mi familia no tenía un rol preponderante como mi madre o mi hermana mayor, esto nos complicaba bastante en el relacionamiento diario. Los problemas de casa los trasladábamos a la farmacia y viceversa.

Por suerte después mis hermanas optaron por sus carreras y yo también seguí con la mía pero sin descuidar la farmacia, porque le encontré el gusto al negocio. No podía creer que yo era capaz de hacer lo que había hecho y veía lo que había avanzado.

Hice muchos cursos relacionados a farmacias y mi objetivo fue seguir formándome en el tema, creciendo, recién ahí comencé a plantearme objetivos de largo plazo.

**Entonces, ¿el tema de la empresa familiar fue complicado?**

Sí, esa etapa fue complicada, en ese lapso hice terapia y la terapeuta me recomendó cambiar la forma de trabajo, separar el tema familiar del negocio. Eso me llevo a trabajar de una forma más profesional, buscar gente externa a la familia y con los empleados que compartimos esa etapa tener un cambio de aptitud, también comenzar a tener una relación menos familiar y más profesional, establecer reglas claras y evitar traer temas personales a la empresa. Clarificar el tema del dinero a nivel de familia, separar las actividades y establecer sueldos a los familiares acompañados de su respectiva lista de responsabilidades, lo mismo con el personal.

También por consejo de la terapeuta buscamos un asesor externo para asesorarnos. Todo esto fue un proceso muy positivo, nos quedamos los que nos teníamos que quedar y les compré la parte a los que se fueron. Pero lo mejor fue la sanación de los vínculos a nivel familiar.

**¿Hoy como llevas adelante tu negocio?**

Tengo un estilo bastante democrático, trato de tomar en cuenta todos los aportes

**¿Qué estrategias de comercialización utilizas?**

Todas!! con el tema de los precios me esfuerzo mucho, trato de realizar buenas compras, intento bajar costos al máximo, en calidad trato de brindar cada vez más y mejores servicios de atención al cliente, entregas a domicilio casi inmediatas y en mostrador tratamos de solucionar todos los problemas a clientes “si no tenemos se lo conseguimos y se lo mandamos”.

Con el tema de reputación, siempre trabajamos con productos de buena calidad y en el caso de tener calidad inferior tratamos de aclararlo, siempre recomendamos lo que usaríamos en nuestra familia. La gente lo nota y nos hace devoluciones muy favorables que nos impulsa a seguir haciéndolo, creo que hemos logrado clientes bastante fieles.

**¿Qué objetivos tienes en el corto plazo?**

“Dar una vueltas más de tuercas” a la organización y al control interno. Maximizar el uso del programa de software que adquirimos hace como dos años y nunca le hemos dado el uso que realmente corresponde, solo lo usamos como lista de precios y consolidar los nuevos servicios que comenzamos a prestar.

**¿Qué objetivos tiene a largo plazo?**

Que la farmacia funcione sin que yo tenga que estar permanentemente adentro, recuperar un poco mi vida. Por otro lado que siga creciendo y me permita ahorra para invertir en otros proyectos que quiero emprender relacionados a otros rubros.

**¿Qué actitud tiene respecto a los riesgos?**

Soy tomadora de riesgos, no la más lanzada, pero por todo lo explicado antes, fijate que desde muy chica me metí en esto sin tener idea. Con el correr del tiempo invertía sin tener casi un peso, y ahora tomo riesgos pero siempre midiendo las consecuencias, previendo de que no se me vaya de las manos.

**¿Cree que tiene ventajas por su tamaño?**

Sí, porque tengo un trato mucho más directo con los clientes, ellos me conocen y yo los conozco. Yo que soy la que hace los pedidos a los proveedores, a su vez atiendo al

mostrador por lo que conozco sus necesidades de primera mano. A su vez puedo ver como el resto del personal atiende al cliente, si tuviera mayor tamaño no podría hacerlo.

Otra ventaja es que es mucho menos costoso “stockearla” y los costos de gestión son inferiores.

**¿Tiene un plan de negocio?**

¿Qué significa eso? No, creo que no tengo.

**¿Se enfoca en determinado grupo de clientes?**

No, en principio no, pero la última innovación que hemos hecho, tenemos como objetivo las peluqueras de la ciudad, las estamos visitando e invitando a conocer nuevas líneas de productos y accesorios para ellas.

**¿En que considera que tiene buen desempeño?**

En lo que nos desempeñamos mejor es en el trato con el público, tanto las chiquilinas como yo, nos esmeramos mucho y se nota.

**¿Cuáles son tus puntos débiles?**

La organización, la falta de capital de giro y el no uso eficiente del sistema informático.

**¿Qué relación tiene con la comunidad?**

Sí me interesa mucho, y lo hago. Siempre tratamos de brindar dentro de lo que podemos un servicio a la comunidad.

Entrevista realizada al propietario de la empresa **Oscar Ricardo Ledesma SRL**, que gira en el ramo de venta de lubricantes, neumáticos, maquinaria agrícola y gomería.

*Sr. Oscar Ledesma*, edad 64 años, nivel académico secundario.

Empresa de porte Pequeño.

### **¿Cómo se inició en el negocio?**

Hice un curso de mecánica automotriz en la UTU, y salté de trabajo en trabajo en mis épocas de juventud, siempre con expectativas de mejorar económicamente, trabajando en distintos rubros, hasta obtener los fondos para poner mi propio negocio. Me compré un taxi, acá en Canelones y lo trabajé 4 años, posteriormente me compré otro en Montevideo y ahí pasé a ganar cuatro veces más, ahorré y después de “la tablita”, vendí los taxis y compré la estación de servicios que estaba cerrada. La abrí, fue más o menos cuando me casé, estuvimos con mi Sra. aproximadamente cinco años esclavizados, sin tomarnos un solo día de licencia. Ella empezó conmigo, siempre quise que estuviera interiorizada en todo lo relacionado al negocio por si algún día me pasara algo, ella pudiera seguir adelante. Después de muchos años de trabajarla, ya cansados nos hicieron una muy buena oferta por ella y la vendimos, diversificamos las inversiones y nos quedamos con esto. Para no aburrirnos, porque somos muy activos los dos y porque tenemos los empleados con los que arrancamos y prácticamente envejecimos juntos.

### **¿Qué lo motivó a llevar adelante su propio negocio?**

Lo que mayormente me motivo fue ganar dinero, y la satisfacción personal cuando tenía el taxi, porque realmente en el período que tuve la estación de servicio, las satisfacciones que tuve fueron de tipo económico, casi no tomaba decisiones todo me venía digitado, era una concesión con ESSO, que no me permitía hacer nada de lo que quería, había que pedir permiso para lo más mínimo. Siempre tuve el proyecto de reubicar la estación cosa que me permitiría a mí entender obtener mayores ganancias, pero nunca les pareció bien ninguno de mis ideas, hasta que me cansaron.

### **¿Qué tipo de empresario es?**

Siempre me maneje en torno a mi oficio, relacionado con los vehículos y la mecánica, si me hubiese comprado una farmacia tendría que empezar de cero.

### **¿Qué características tiene en la forma de guiar su negocio?**

Siempre me maneje de una forma familiar, hace 27 años que tengo los mismos empleados, tuve otros, pero los que hoy conservó son los que tengo desde que inicie, confío mucho en ellos y los consulto en muchas ocasiones, aunque soy yo y mi señora quienes decidimos en última instancia.

### **¿Usa fuentes de financiamiento externo?**

Cuando vendía combustible recurrí mucho al sistema bancario, después de vender la estación de servicio me autofinancio, porque los requerimientos de capital de giro son mucho menores.



### **¿Cuáles son las estrategias de comercialización que utiliza?**

En un principio con la estación de servicio, como ya te dije, podía agregar muy poca cosa, no tenía libertad para inventar nada y los controles eran muy estrictos, sobre todo las políticas que venían dadas, ahora apunto a la reputación de la empresa, trato de tener varias calidades dentro del mismo producto y aconsejo de acuerdo a las necesidades del cliente cual usaría yo en tal o cual caso.

Tengo clientes fieles y los cuido, tengo una relación bastante cercana por los años que hace que estoy en el giro, en la actualidad estoy atendiendo a los hijos de los viejos clientes. Soy muy cuidadoso para recomendar, si traigo una marca nueva de cubiertas por ejemplo, al momento de venderlas aviso que no puedo recomendarlas y se las dejo a la mitad aunque pierda plata y son los propios clientes los que las prueban y me informan del rendimiento de las mismas, para luego poder recomendarlas o dejar de comprarlas.

Otra cosa que no hago, es cuando un cliente viene con una idea en mente discutirle, si él piensa que una cubierta es la mejor, que se la lleve!! Aunque yo sepa que hay otra mejor y más barata, porque me ha pasado de recomendar y después por un accidente o mal uso no tiene el rendimiento esperado en ese caso específico y me vienen a reclamar, como si los hubieses querido embaucar.

### **¿Su visión es de corto o de largo plazo?**

Ahora es de corto plazo, los objetivos económicos que me había planteado ya los alcancé, en este negocio que estoy actualmente, solo pretendo mantenerme hasta el

momento de jubilarse mis empleados y así yo retirarme, porque tengo una hija que hizo su propia carrera y no es el tipo de negocio que me gustaría dejarle.

**¿Cuál es el rol dentro de su empresa?**

Mi participación es activa, estoy en todo lo relacionado a las compras y en la atención al cliente pero solo en la parte de relacionamiento. Mi señora es la que se encarga de toda la parte administrativa, maneja todos los papeles y los bancos, actividad que yo odio!!

**¿Qué postura usted tomó y toma hoy ante los riesgos?**

En mis primeras épocas fui un tomador de riesgos, recuerdo que financiaba a sola firma, la misma actividad me llevaba a tomarlo, hoy que estoy más cómodo trabajo sobre lo seguro, ¿no sé si tendrá influencia en eso mi edad?

**¿Por el tamaño de su empresa usted considera que tiene ventajas con respecto a la competencia?**

Mi empresa debería ser más chica para ser redituable o debería comprar el local, o debería sacar empleados, que realmente en este momento se pueden suplir, por ejemplo en el caso del encargado, actividad que podría realizar perfectamente mi esposa o yo, eso nos permitiría reducir presupuesto, pero no es a lo que apuntamos. Como te explique somos como parte de una familia, después de vender la estación el futuro de mi familia quedó asegurado.

La ventaja que te puedo nombrar por el tamaño es la relación y trato directo con los clientes, al ser menos lo podemos atender mucho mejor.

**¿Desventajas?**

La pérdida de tamaño me dificulta el poder de negociación con los proveedores.

**¿Tiene una estrategia definida?**

En este momento mi estrategia es realizar buenas compras para obtener buenos descuentos, al no mover mucho volumen esto no es fácil, pero por el trato y el conocimiento que tengo de los proveedores y por las posibilidades que tengo hoy de manejarme al contado, los obtengo, eso me permite tener buenas ofertas, aunque sea pequeña la empresa.

**¿Al momento de tomar sus decisiones cómo las toma?**

La tomamos siempre en conjunto con mi señora, las conversamos y si tenemos dudas nos asesoramos con quien corresponda. Hoy por hoy yo soy mucho más previsor que ella, pero eso a cambiado con el correr del tiempo, hoy estamos en otra etapa. Las decisiones diarias las vamos tomando sobre la marcha.

**¿Cuál ha sido la evolución de su empresa a lo largo del tiempo?**

Pasó de ser muy chica hasta llegar a una empresa mediana y ahora volvimos a ser pequeños, pero por decisión propia.

Por la situación del país, el aumento de los impuestos y la gran competencia que hay en la actualidad, prefiero mantener el tamaño de la empresa y diversificar las inversiones. También por el cansancio que me provocó las guerras y la competencia desleal que sufrí en la época en que tenía la estación.

Pienso que hoy para las personas es mucho más difícil llegar obtener un capital para poner un negocio, hoy es mucho más fácil ser empleado, que ahorrar y formar su

propia empresa. En Canelones es mucho más difícil emprender, porque no somos de gastar, es un pueblo que no tiene vida propia, si tenemos dos pesos lo vamos a gastar a Montevideo.

Entrevista realizada al propietario de la empresa **Clavijo Hnos Ltda**, que gira en el ramo de supermercados.

*Sr. Gustavo Clavijo Eiselle*, edad 45 años, nivel académico secundario.

Empresa de porte Mediano.

### **¿Cómo se inició en el negocio?**

Mi abuelo por línea paterna se inició en el negocio como “mercachifle”, vendiendo todo tipo de productos, en un carro, casa por casa. El “viejo” arranco acompañándolo, después la cosa empezó a crecer, se pudieron comprar primero un camión y más adelante un galpón, que se usó como el primer depósito, y terminó como el más grande distribuidor mayorista de acá. Después con “la tablita”, anduvimos muy complicados y con la misma gente que trabajamos en la distribución, se abrió el supermercado en que estamos trabajando hoy, como socios, mi hermana y yo. Y te puedo decir con mucho orgullo que somos la tercera generación de los Clavijo en Canelones.

### **¿Qué lo motivó a llevar adelante su propio negocio?**

Seguir dejando en alto el nombre del “viejo”, es un legado, y aparte porque me gusta mucho hacer lo que hago. Vos sabes que después, que se me instalaron estos dos “monstruos” acá, (hace referencia a dos supermercados de grandes dimensiones, pertenecientes a dos cadenas importantes que recientemente se abrieron en Canelones) pensé , tengo que hacer otra cosa, me van a comer, pero esto es lo yo sé hacer, en otras cosas no me puedo meter, intentamos con Ileana (la hna.) poner un

local de comida rápida, con delivery, pero no, no, no, esto lo conocemos, los proveedores, los clientes, le buscaremos la vuelta, veremos en que fallan pero lo nuestro es esto.

**¿Entonces de incursionar en otro tipo de negocios, ni hablamos? Aquí nos quedamos y viendo por donde pelearla?**

Te acordás que en el pueblo éramos tres supermercados, y los almacenes de barrio. Primero quisimos apuntar a un grupo determinado de clientes, los de más alto poder adquisitivo, hicimos terrible estacionamiento, y todo brillaba, después la certificación de Calidad del LATU, que nos dio determinado estatus. Pero cuando se nos instalaron estos otros, que compran una manzana tiran las casas abajo hacen un estacionamiento gigante en dos días, más que supermercados son el paseo de los fines de semana de la gente, hay desde zapatos a LSD, ofrecen productos de todas las calidades y todos los precios. Nos replanteamos nuestra Visión y nuestra Misión.

**¿Tienen una Visión y una Misión establecida por escrito?**

Mira, ahí está, para que te la bajo. “Visión: Empresa multiproducto con dirección unificada, orientada a la excelencia de sus servicios y productos elaborados. Misión: bajar nuestros costos y aumentar nuestra rentabilidad a través de una permanente optimización de procesos y alta capacitación de cada uno de los integrantes de la empresa”.

**¿Y la llevan adelante?**

Tenemos metas fijadas mensuales, y anuales, si no llegamos estudiamos en que fallamos, pero seguimos con la Certificación de Calidad del LATU, con los procesos

de mejora continua, y nuestro hueco está por ahí, calidad en el servicio, y calidad en los productos elaborados acá. Vés, mirá!, nuestra elaboración es a la vista, ¿cuántas panaderías y rotiserías con ventanales al público has visto?, allá ves los muchachos en plena elaboración, ves el estado general de la cocina y los productos que usamos. Y otra cosa fundamental es la forma de atender de los chiquilines, casi no tenemos rotación de personal, cero conflicto laboral, se los respeta a ellos y eso ellos lo vuelcan a los clientes. Se trata de ser flexible con sus problemas personales, siempre con un límite, no! Si tienen que ir al médico, si tienen exámenes, si se les enferma un nene, la fiestita de la escuela... y eso se nota en el trato de ellos con la gente. Y yo creo que por ahí la peleamos. Ah!, pará, y el tema de apuntar a determinado grupo de clientes se terminó, ahora vamos por todos, porque ahora con todas las subvenciones que da el Estado, con el tema de que la gente está trabajando y tiene plata y todos te gastan, aparte los de más bajos ingresos ahora es mucho más probable que crezcan, que aumenten el consumo y los de alto poder adquisitivo no te crecen, ya tienen un nivel de consumo dado, el que te consume un “etiqueta negra” por fin de semana, porque ande mejor no se toma dos, verdad? Desde hace ya como dos años, si observas, vas a ver mis repartidores en todos los barrios y el camión de la basura levanta bolsitas de lo de Clavijo por todo el pueblo.

**¿Cómo lleva adelante su negocio, cual es su rol dentro de la empresa?. ¿Delega autoridad?**

Viste que te dije que arrancamos el super con un equipo que venía de la distribuidora, bueno... lo hemos ido reforzando, en última instancia, las decisiones importantes las

tomamos mi hermana y yo, pero hoy te puedo decir que si me quiero ir de viaje un mes, me voy, y no solo me voy sino que disfruto de vacaciones de verdad y eso no se paga con nada, tengo mucha confianza en la gente con la que trabajo. Me preocupo porque se formen permanentemente, y responden como locos, lo he hecho, desde como hace seis, siete años..., eso lo aprendí con mi padre. Hacemos encuestas anónimas, casi todos los meses, tanto a clientes como a los empleados, y eso nos va guiando. Y otra cosa que hacemos, es buscar las “estrellas” de la competencia, los buenos empleados, vamos y se los sacamos y los tratamos con respeto y eso se nota.

No te digo que somos como una familia, en casa soy mucho más permisivo, acá hay un nivel de exigencia, pero siempre respondiéndoles.

Por ejemplo acá cortamos el horario, algunos colegas me han dicho que estoy loco, pero a mí me gusta ir a comer a casa al mediodía, y me gusta que mis empleados lo hagan también, venís distinto y trabajas distinto.

Y que te puedo decir de mis actividades, hacemos de todo un poco. Me gusta mucho, atender el teléfono, tomar pedidos, en distintos horarios, no sabes, que buenos resultados da, como captas, desde lo que la gente quiere, hasta los problemas de funcionamiento interno , escuchar quejas y resolvérselas personalmente, los haces sentir importantes, no les conozco la cara a muchos, pero si he hablado con ellos.

Y saben que fui yo quién les mandó el pedido urgente, que le conseguí endulzante para diabéticos, y otras mil más, que te podría contar.



**¿Con respecto a sus decisiones, en general son programadas, tomadas bajo presión, se asesora, es tomador de riesgos?**

Mirá, tomador de riesgos, no soy, por ejemplo, no quiero saber nada con bancos, tratamos siempre de autofinanciarnos, eso a veces nos limita en la toma de decisiones. En general son programadas, obvio que algunas son tomadas bajo presión, pero en su mayoría son programadas y trato de asesorarme en los aspectos que tengo dudas, por ejemplo en la parte fiscal. Después en temas importantes entre mi hermana y yo, y con el personal de confianza, ellas por ejemplo en las reposiciones muchas veces ni me consultan.

**¿Cree que por el tamaño de su empresa tiene ventajas con respecto a sus competidores?**

Sí y no. Si miro los grandes te puedo decir, que a mis clientes que hoy por hoy no son de nadie, porque vienen de lunes a viernes de repente a comprar “la del día” acá y el fin de semana cuando tienen tiempo libre van de paseo allá. Y yo los atiendo muchas veces personalmente acá, y les soluciono “una chiquita”. En el pueblo somos pocos y nos conocemos, quiero decirte, que aprovecho los espacios que generan los grandes y aseguro la calidad con mi apellido, y pongo la cara, acá hay con quién quejarse, hay un responsable que representa una familia que tiene una trayectoria.

Y con los más chicos, que tenemos diversidad de productos, carnicería, panadería, verdulería y rotisería propia, no tercerizamos nada, la calidad está garantizada por nosotros y todo junto. Con los precios, no, tratamos de no perder rentabilidad, estamos ahí.

**¿Y con los proveedores, como es su relación?**

Muy buena, somos una empresa muy confiable, y cuidamos eso. También hemos formado alianzas de compras, con colegas de otras ciudades, la Cadena NORRESUR, eso ha mejorado nuestras posibilidades de negociar precios con los proveedores, y el intercambio de experiencias es bueno, no somos todos del mismo tamaño pero todos sufrimos los mismos problemas. Por ejemplo con el tema de las multinacionales y las mega inversiones, que nos hacen en dos o tres meses, que en un principio nos han hecho tastabillar a todos, pero vamos saliendo.

**Más o menos me ha dicho, pero ¿cuáles son sus objetivos, de corto y de largo plazo?**

En el corto plazo, conservar el espacio que hemos logrado, seguir creciendo en ingresos, no en tamaño ni en número de empleados y seguir trabajando tranquilos, teniendo una buena relación con los empleados, que la gente quiera trabajar acá, y cumplir con las metas de eficiencia y eficacia que nos planteamos para mantener la Certificación de calidad, la mejora continua. Y dentro de lo posible seguir invirtiendo en tecnología, aunque en Canelones, falta todavía para que la gente quiera compras vía internet.

En el largo plazo, me gustaría la permanencia de la familia en el negocio, nuestros hijos son chicos, no quiero condicionarlos en sus elecciones, pero me gustaría mucho, a mí y a mi hermana.

**Por último, y no lo molesto más, ¿Cómo ha sido la evolución en tamaño de su empresa a lo largo del tiempo?**

Cuando yo empecé, que estábamos con la distribuidora, era una empresa grande, que fue cuando pasamos a supermercado mi hermana y yo, cuando mi padre se retiró. En el 2002, tuvimos una caída importante, se nos quedó adentro un platal, nos tuvimos que replegar bastante, y a partir de ahí nos quedamos en este tamaño, alrededor de 20 empleados, más menos, y creciendo lentamente, menos contacto con los bancos mejor, hemos tenido altibajos, pero con tendencia al crecimiento, no te olvides, las entradas de TATA y DISCO, que en principio nos pegó, pero apuntando a lo que hablamos antes, buscando nuestros huecos, se salió adelante.

Entrevista realizada al propietario de la empresa **Lepamar SRL**, que gira en el ramo de Distribución de alimentos y bebidas alcohólicas.

*Sr. Wellington Damiano*, edad 51 años, nivel académico secundario.

Empresa de porte Mediano.

### **¿Cómo se inició en el negocio?**

Arranco por allá, por el año 80, que salió un llamado para fletero de Coca Cola me presenté y quedé.

### **¿Pero, lo compró el reparto?**

No, no, en ese momento tenía que reunir determinadas condiciones, tener un camión, que me tuve que comprar y te daban una zona. Cuando lo agarré tenía 19 años, mis padres tenían una empresa de camiones, mi padre falleció cuando yo tenía 15 y me quedé con un camión que vendí, saqué un préstamo y me compre el camión que necesitaba para agarrar el reparto. Trabaje 14 años con el reparto, lo vendí en U\$S 100.000 en el 94, pero ya antes había empezado por el 84 en paralelo con una distribución de Fleischman y por el 89 comencé con la distribución de bebidas alcohólicas, con lo que hoy es Pernod Ricard, en el 94 agarré la de PEPSICO, y otras más chicas pero en las que no tengo representación exclusiva. Por suerte desde que arrancamos nunca hemos perdido una distribución.

### **¿Qué lo motivó a llevar adelante su propio negocio?**

Nunca pensé en ser empleado, no sé porque, desde chico quise tener mi propio negocio, debe ser porque me críe dentro de un negocio, en mi familia se vivía la

incertidumbre de si se cobraría o no tal o cual cosa si se haría o no, nunca sentí la necesidad de tener la tranquilidad de cobrar todos los fines de mes.

**¿Qué tipo de empresario considera que es?**

Trato de encontrar oportunidades, dentro de lo que hago, no me tiro a otros negocios de los que no tenga mucho conocimiento y trato de estar en lo último en el tema de tecnología, me gusta innovar dentro de las posibilidades que me permite el giro. Ves, en Canelones fuimos los primeros en tener hand held, ahora tenemos página de internet, está en formación pero le falta muy poco, usamos intranet. Tenemos pocket pc, le cargamos la ruta todas las tardes a los vendedores para el día siguiente y actualizamos el stock, cuando vuelven descargamos toda la información, y nos permite visualizar todos los clientes visitados, quiénes compraron y quiénes no, la hora de visita a cada uno, el motivo por el cual no compraron, hace los porcentajes de efectividad de cada vendedor, nos permite tener un control casi total de vendedores y clientes. Me permite ver casi en el momento, si hay clientes que han ido comprando menos y de repente les puedo pegar una llamadita y ver porque.

**¿Tiene un programa casi integral de gestión?**

Sí, es un sistema integral de gestión, tengo aparte un programita contable que está por fuera, pero el SIG es el mejor, he probado otros pero no hay comparación, para los distribuidores es bárbaro, es el Power Street, de ASIS Ltda., y trabajo con conexión remota, no sobrecargo mis equipos y me aseguro los respaldos como parte del servicio que me prestan, justo la semana pasada estuve de viaje y desde el exterior podía entrar y ver como había estado la venta del día. Es bárbaro, con el dueño de la

empresa que lo hizo, arrancamos casi juntos y probándolo, el ahora tiene oficinas en 20 países del mundo, parece mentira y todavía a veces conversamos.

**¿Me dijo que tiene página en construcción?**

Sí mirá, [www.lepamar.com.uy](http://www.lepamar.com.uy), muestra todos los productos que tenemos con representación exclusiva, el resto de los productos que ofrecemos, las zonas de influencia, quiénes somos, los antecedentes de la empresa, y estamos intentando que sea interactiva, no vamos a vender a través de ella, viste que por ahora eso en Canelones es inviable, pero si desde el exterior nos quieren ofrecer algún producto que lo puedan hacer a través de la página. Está quedando linda, le falta.

**Y ahí veo que tiene la visión y la misión de la empresa, permítame.**

Visión:

“Tener presencia en la totalidad de los comercios de la zona de operaciones.

Desarrollar una frecuencia de visitas acorde a cada Cliente.

El equipo humano que trabaje en la Empresa deberá estar comprometido con los objetivos que fije la misma, para lo cual encontrara un buen ambiente de trabajo y reconocimiento al esfuerzo personal y grupal.

Buscar mantener la confianza a través de los años tanto en los clientes como en proveedores.

Buscar en el mercado permanentemente oportunidades de negocio.”

Misión:

“Distribuir productos de calidad que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes y los consumidores finales.

Crece en forma sostenida.

Tener un grupo humano con buenos valores y principios, que tenga en claro las prioridades de la Empresa.

Estar orientado a brindarle un excelente servicio al cliente.”

**Tiene un plan de negocios explícito?**

Sí, sí, tratamos de llevarlo adelante, y que todo el equipo lo conozca.

**¿Como guía la empresa, de forma similar a la que guía su familia?**

Somos veinte, incluyéndome a mí y a mi Sra., están trabajando mis dos hijos. El trato es familiar, pero en la medida que hemos ido creciendo, he tenido la necesidad de poner niveles, encargados. Ahora uno de mis hijos está encargado de toda la parte de logística, Mariela (la esposa), está en toda la parte del manejo del dinero y estoy buscando, que ya lo tengo visto, un supervisor de ventas. Pero así y todo, trato de estar un poquito en todo, no descuidar nada, delego pero siempre con un grado de supervisión. Y con los proveedores trato directamente yo.

**Entonces, ¿su rol como propietario es totalmente activo?**

Si, trato de estar un poco en todo, es que conozco todas las áreas porque yo las trabaje directamente, no porque me las contaron. Pongo encargados porque no quiero que se me vaya de las manos, en la medida que crece.

**¿Qué estrategias de comercialización utiliza?**

Apunto a la calidad del servicio, vendo productos de excelente calidad, el precio me viene dado y las estrategias de comercialización también me vienen dadas, por ofertas, promociones, valor agregado a los productos, por ejemplo la botella de

whisky con las papitas o con el vaso de regalo, las campañas publicitarias masivas, eso me lo proporcionan las propias marcas que represento (Pernod Ricard Uruguay S.A., Kraft Foods, PEPSICO), nosotros le agregamos el trato directo, el merchandising, tengo 3 empleados que van sólo a los clientes “A”, arreglan y visten las góndolas, hacen las reposiciones, porque viste que en estos productos el impacto visual hace la venta, son productos que en su mayoría se compran por impulso, no por necesidad.

### **Clientes “A”?**

Sí, el muy nombrado 20% donde hacemos el 80% de nuestras ventas, ponemos la mayor parte de nuestra energía en esos clientes, nunca descuidando los otros, pero siendo conscientes de que estos últimos no nos son tan rentables, tienen un alto costo de atención, muchos pedidos pero chicos.

Las acciones fuertes las hago en los clientes “A”, pero trato de no descuidar a ninguno.

**Ud. ha pasado por ser una Micro, luego una pequeña y hoy podemos decir que es propietario de una mediana empresa, ¿Qué ventajas considera que tiene hoy con respecto a sus competidores?**

Mirá, tengo ventajas y desventajas. Salir de la calle me permitió bajar los créditos en la calle, porque nunca supe decir que no. Al tener los vendedores en la calle, dicen, “no, la política de la empresa es tal”, eso antes no lo podía decir, me deslindó de esos compromisos. Pero perdí el trato directo con los clientes, trato de mantenerlo con los “A”. Pero, ahora tengo comodidad como para invertir en innovación en tecnología,



que me permite dar un servicio de calidad, apunto a un buen servicio, alta reputación, me preocupa mucho quedar siempre bien con el cliente. Viste que ahora los clientes son mucho más difíciles de atender que antes, exigen mucho más y hay que complacerlos. Por eso tratamos de innovar permanentemente, hacer las cosas antes que los demás. Y de repente eso hoy lo podemos hacer. Acompaño los cambios del mercado o la quedo.

**¿En que considera que su empresa tiene un buen desempeño?**

Somos muy buenos en cumplimiento, velocidad en la entrega, vendedores capacitados, y gestión dentro del punto de venta, marketing y merchandising.

**¿Puntos débiles?**

Tengo que mejorar, el tema logístico pero estamos en eso, en tener un buen depósito, ordenado, eso nos va a permitir tener más mercadería y hacer otras cosas que hoy no podemos hacer por un tema de espacio.

**¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el medio en que se desempeña?**

Oportunidades, importar directamente, tener productos propios, ya tenemos los clientes, ellos confían en nuestros productos entonces nos va a ser más fácil implantarlos, estamos trabajando en la infraestructura, con casi los mismos costos tendríamos un gran aumento en la rentabilidad. Y amenazas, es que la competencia siempre está alerta, tenemos que estar muy atentos para no perder espacios en las góndolas, y los representantes de otras multinacionales con productos competitivos con los nuestros, tienen la misma fuerza de venta o más que los productos que nosotros representamos.

**¿Ha formado alianzas con otras empresas?**

Sí, hemos formado alianzas de compra con colegas que tenemos representaciones exclusivas en distintas zonas, pero para la compra de otros productos. Y está el tema de que tenemos intenciones de importar en forma directa productos nuevos.

**Me has comentado objetivos de corto plazo, ¿y de largo plazo?**

Sí, en el corto el tema del depósito nuevo, tener algo más moderno y poder brindar mejor servicio.

En el largo plazo veo a mi familia, con participación más activa en el negocio, los chiquilines probaron afuera pero volvieron.

Tratar de agarrar alguna otra distribución siempre con perspectivas de crecer.

No me puedo quedar quieto, trato de “repartir los huevos en distintas canastas”, no depender de una sola distribución y tratar de tener productos propios donde tengamos libertad para movernos y salirnos de los lineamientos que nos vienen dados. Porque tener todo digitado es una ventaja en el tema de la publicidad y prestigio de la marca, y una desventaja porque no tenemos cintura para movernos.

**Con el personal, ¿qué criterios utilizas para seleccionarlo?**

En general, me guío por referencias y por intuición, soy muy exigente en 30 años nunca tuve un juicio. Ha entrado y ha salido gente, pero soy muy cuidadoso y el buen trato es primordial, siempre se trata de tener una muy buena relación.

Se trata de tener a los empleados motivados, les ponemos objetivos a alcanzar como nos ponen las multinacionales a nosotros, y les trasladamos los premios a los empleados, aparte de los premios nuestros. Los empleados tienen doble incentivo y

doble control, porque las empresas de las representaciones exclusivas tienen identificado a cada uno y los controlan como forma de controlarnos a nosotros, y si nos tienen que pasar una queja es con nombre y apellido muchas veces.

**¿Tiene preferencias respecto al género?**

No, para nada. Ah sí, en la parte de carga y descarga tomo sólo varones, después me es indiferente.

**¿Se definiría como tomador de riesgos?**

Tengo el 30% de la facturación en cuentas corrientes a sola firma, vos que me decís. Y en determinado momento llegué a tener el 50%. A veces lo prefiero para aumentar la rentabilidad por el tema de la financiación y asumo el riesgo.

En los momentos de tomar decisiones soy muy previsor, converso mucho con mis colegas, pienso mucho y tengo mucha intuición, me veo venir los problemas, pero tomo riesgos siempre.

**¿Qué relación tiene a nivel de empresa con la comunidad?**

Siempre tratamos de contribuir con escuelas, y con distintos beneficios pero no como para hacer marketing, la mayoría de las veces es en forma anónima, no me interesa hacer marketing con eso.

**¿Sí le preguntara por la evolución de su empresa, y los motivos por los que cree que ha tenido tal evolución?**

Y..., la empresa siempre ha ido creciendo y pienso que cada vez estamos mejor. El mayor altibajo lo tuvimos con la crisis del 2002, ahí tuvimos una pérdida de U\$S 150.000 por deudas de clientes y no lo recuperamos más, tuve que pedir

refinanciación con el mayor proveedor, que me dio 36 cuotas, fijate que me salvó, porque yo si pagué todo. Eso fue por la relación de confianza que tenemos con ellos, con los gerentes tenemos casi relación de amistad. A ellos también les servía que estuviéramos en la calle, en ese momento éramos los primeros en el país de esa empresa, hoy por hoy somos los segundos.

Y los motivos de la buena evolución, creo que es que siempre hemos trabajado, con un trato franco, tanto con clientes como con proveedores. La credibilidad, porque para darte una distribución, las multinacionales hacen un sondeo, y para mantenerla, está lo que vos seguís haciendo. Pero que te las ofrezcan habla muy bien de tu gestión. Eso le da prestigio a la empresa.

**Considerando que Ud. Maneja hace un año una empresa de similares características en cuánto al giro en Montevideo, ¿Hay diferencias en cuanto a las estrategias que emplea?**

Sí, la principal diferencia es que en Montevideo el trato con los clientes es bastante más impersonal con los clientes, por ejemplo sólo vendo contado.

Entrevista realizada al propietario de la empresa **San Cono S.R.L.**, que gira en el ramo de Transporte de Haciendas

*Sr. Gustavo Gonzalez*, edad .60 años, nivel académico terciario, Presidente de la Asociación Uruguaya de transportistas de haciendas, delegado empresarial en el Consejo de salarios del grupo 13.  
Empresa de porte Mediano.

### **¿Cómo se inició en el negocio?**

Arranco en la empresa familiar de los padres de mi Sra. cuando ella quedo embarazada, mi suegro empezó prácticamente de cero, primero compró un camión que le permitió iniciar su emprendimiento y hoy por hoy tenemos 18 camiones, 22 remolques y te puedo decir que en las temporadas pico de actividad tenemos que subcontratar.

Por mi parte, me inicié como profesor de matemáticas en el liceo de Canelones, después tuve ciertos inconvenientes con los horarios y fui a trabajar a una empresa importante en Montevideo, en la cual me desempeñe aproximadamente poco menos de un año, porque no me sentí cómodo con el funcionamiento interno, vi irregularidades que denuncié y todo siguió como si nada.

Me indigne, renuncié y me puse a dar clases particulares en Canelones, al mes tenía un número importante de alumnos. En esa actividad, que me dio muchas satisfacciones y me redituó muy bien, estuve alrededor de 15 años. Paralelamente comencé con la administración de la empresa de mi suegro, en la que trabajamos

conjuntamente con él, mi cuñado y mi Sra. En ese momento era una empresa no muy pequeña pero con importantes perspectivas de crecimiento y en la actualidad tenemos significativo peso en el sector.

**Entonces, como empresa familiar podría decir, que tienen un buen funcionamiento.**

Sí, sí. Nos dividimos muy bien las tareas, yo estoy en toda la parte de negociación con los clientes y la gestión, mi cuñado en toda la logística y mi suegro maneja toda la parte de insumos. Las decisiones importantes las conversamos pero, nos respetamos mucho los espacios, y confiamos mucho el uno en el otro, tenemos claro que cada uno en su área sabe bien lo que tiene que hacer, pero siempre con objetivos en común.

**Y la tercera generación, ¿se ha integrado al equipo?**

No mucho, los varones han tenido pequeñas incursiones, justamente en este momento, que tenemos gente de licencia y nos salieron las exportaciones de ganado en pie, mi hijo y mi sobrino nos han dado una mano importante, pero no muestran mucho interés. Y yo personalmente prefiero no presionar, prefiero apoyarlos si ellos quieren emprender sus propios negocios, que es lo que me está pasando, mi hija mayor en este momento tiene sus propios proyectos relacionados a su carrera, en los cuales incluye a su hermano, y me gustaría darles un empujoncito pero quieren hacerlo solos, por ahora no me lo han permitido, veremos.

**¿Qué lo motivó a llevar adelante su propio negocio?**

Nunca me gustó mucho que me organizaran el trabajo, prefiero llevar adelante mis propias ideas, sí trabajar en equipo, como lo venimos haciendo pero cada cual lleva adelante su área de trabajo sin superponer autoridad el uno sobre el otro.

Gestionar la empresa me produce satisfacciones, me gusta lo que hago.

**¿Qué tipo de empresario considera que es?**

Siempre estoy pensando en otro negocio, visualizando distintas oportunidades para invertir, con mesura pero me considero arriesgado.

En el momento que se me planteó la posibilidad de asociarme para comprar una estación de servicio, contra viento y marea luche por la idea, ante una postura casi adversa de todos los que me rodeaban, me la jugué. Mal no me fue, desde la adquisición de la concesión, hasta el punto donde ubicarla fue un desafío y con la relación que pueden establecerse entre ambos giros se beneficiaron ambas partes, más allá del crecimiento individual de cada empresa. Y esa es mi postura dentro de la empresa, si veo la oportunidad, la estudio y si es buena no dudo.

**¿Qué estrategias de comercialización utiliza?**

Tenemos un cliente preponderante dentro de la industria frigorífica, que atendemos personalmente y cubrimos todas sus necesidades, respecto a nuestro giro, con las unidades que tenemos o en casos subcontratando con colegas. También formamos alianzas con otra empresa cuando salen las exportaciones de ganado en pie y estamos incursionando en la madera. Nuestra estrategia es la reputación de una empresa

totalmente responsable y confiable avalada por una familia, un apellido y estamos siempre sumamente atentos a las necesidades de nuestros clientes.

**Como propietario de una mediana empresa, ¿Qué ventajas considera que tiene hoy con respecto a sus competidores?**

Una buena flota de camiones que nos permite atender grandes clientes y cubrir sus necesidades con un servicio de calidad.

**¿Desventajas?**

Al crecer la infraestructura, aumentan los costos de funcionamiento y los costos de estar parados no podemos permitirnoslo, cosa que si puede hacer una empresa de menores dimensiones. Y frente a la empresa de mayores dimensiones tenemos la desventaja de que a veces para lograr satisfacer grandes pedidos tenemos que subcontratar sacrificando márgenes.

**¿En que considera que su empresa tiene un buen desempeño?**

Tenemos una buena organización interna, que nos permite trabajar conforme a lo que pretendemos brindar a nuestros clientes, y nos permite seguir creciendo a pesar de haber pasado por situaciones muy difíciles, tales como la crisis del 2002 en que prácticamente nos fundimos, logramos salir y crecer aún más.

**¿Puntos débiles?**

En la medida que los visualizamos, los atacamos.

**¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el medio en que se desempeña?**

Las oportunidades, cuando las percibimos tratamos de aprovecharlas, por ejemplo las exportaciones de ganado en pie, cuando salen formamos alianzas con colegas,



ponemos a toda la familia a trabajar, subcontratamos. Lo mismo con otras que puedan surgir, siempre estamos atentos.

**En el corto plazo ¿tiene objetivos planteados?**

Renovar la flota permanentemente y en lo posible ampliarla.

**¿En el largo plazo?**

Seguir creciendo, proyectar el negocio en la familia, sin presionar y apoyar a nuestros hijos en sus propios negocios.

No me veo jubilado, cuando mis amigos me comentan que se van a jubilar me enoja mucho. No sé cómo voy a hacer para retirarme.

**Con el personal, ¿qué criterios utilizas para seleccionarlo?**

Experiencia, idoneidad y confianza.

**¿Tiene preferencias respecto al género?**

Por el giro creo que no puedo no tenerlas.

**¿Sí le preguntara por la evolución de su empresa, y los motivos por los que cree que ha tenido tal evolución?**

La empresa ha crecido permanentemente, salvo por el problema que te comente de la crisis, el cual superamos y seguimos en el camino de crecimiento. Los motivos creo que fueron tener claro que queríamos, a que apuntábamos y trabajar en forma consecuente, con los objetivos planteados. Mantener nuestra línea de conducta tanto a nivel interno como externo y seguir construyendo nuestra reputación que venía cimentada desde mi suegro.

## INDICE

ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1. MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	7
1.1 Definición y clasificación.....	7
1.2 Elementos comunes de las distintas definiciones.....	12
1.3 Normativa de las MIPYMES.....	12
1.4 Mitos versus realidad de las PYMES.....	14
1.5 Ciclo de vida de las MIPYMES.....	16
1.6 Formas de iniciar una PYME.....	18
1.7 MIPYMES en Uruguay.....	21
2. LAS ESTRATEGIAS EN LAS EMPRESAS Y EN LAS MIPYMES EN PARTICULAR.....	24
2.1 Definición y niveles de la estrategia.....	24
2.2 Proceso de Administración Estratégica.....	26
2.3 Marcos Estratégicos.....	31
2.4 Opciones estratégicas de las PYMES.....	39
2.5 Incrementalismo lógico.....	43
3. ROL DEL PROPIETARIO.....	44
3.1 Definición de rol y emprendedor.....	44
3.2 Características y funciones del propietario.....	45
3.3 La estrategia y el propietario como líder.....	47

4. EMPRESAS FAMILIARES.....	50
4.1 Definición y características.....	50
4.2 Ventajas y fortalezas de las empresas familiares.....	51
4.3 Desventajas y debilidades de las empresas familiares.....	52
4.4 Modelos Conceptuales de la empresa familiar.....	54
5. CASO PARTICULAR.....	60
5.1 Trabajo de campo.....	61
5.1.1 Información recabada de las encuestas.....	61
5.1.2 Información recabada de las entrevistas.....	74
6. CONCLUSIONES.....	77
7. BIBLIOGRAFÍA.....	87
8. ANEXOS.....	90
8.1 Cuestionario.....	90
8.2 Entrevistas.....	92