

QUÉ HACER CON LAS PYMES ARGENTINAS



CONOCIMIENTO FINANCIACIÓN PALANCAS

REVISTA
pymes

 **MATERIABIZ**
Escuela de Negocios

GRANICA



MATERIABIZ
Escuela de Negocios

Dirección general
Manuel Sbdar
manuelsbdar@materiabiz.com

Dirección académica
Diego Fainburg
dfainburg@materiabiz.com

Área editorial

Asesoramiento periodístico
Marcelo Franco

Investigación
Julieta Sbdar

Diseño de tapa
Antonelia Adosi

Diseño de interior
Pablo Branchini

Área comercial

María Sol Navarro
Giorgia Narvaja
Andrea Robledo

direccioncomercial@materiabiz.com

Sbdar, Manuel

QUÉ HACER CON LAS PYMES ARGENTINAS:

Conocimiento, Financiación, Palancas / Manuel Sbdar.

-1a ed.- Buenos Aires: La Materia Contenidos, 2020.

160 p.; 20 x 13 cm.

ISBN 978-987-47540-0-4

1. Economía de la Empresa. 2. Macroeconomía. 3. Política
Macroeconómica. I. Título.

CDD 338.642





A Daniela, Laura y Julieta



Tiene una metodología propia y disruptiva. Quizás siguiendo algún obsesivo sistema iterativo, avanza de manera no secuencial entre pruebas y errores. Investiga, redacta o expone sin seguir un orden preestablecido. Acaso inspirado por Joseph Jacotot, El Maestro Ignorante inmortalizado por Jacques Rancière, trabaja y hace trabajar rescatando un saber preexistente. Para llegar a una nueva idea confronta lo propio con lo ajeno.

Lo conocí en un aula de la Universidad Di Tella, allá por 2005. Un día, al salir de mi clase, mezclado entre los alumnos, se dirigió a mí: “¿Nunca pensaste en escribir esto que enseñás?” Por aquel entonces, Marcelo Franco era el editor periodístico a cargo de www.clarin.com (¡que había alcanzado su primer millón de visitas únicas por día!). Desde esa pregunta nunca dejamos de trabajar juntos.



Un joven y brillante economista que habría podido hacer carrera para llegar a presidente de un Banco Central, decide embarcarse en un emprendimiento educativo tan apasionante como riesgoso.

¿Por qué?

Diego Fainburg sabe lo que significa el contacto diario con empresarios a los que un consejo o recomendación les cambia la esperanza de vida de sus empresas.

Sabe que la diferencia entre la vida y la muerte, entre la perdurabilidad y el fracaso, radica en gran medida en el acceso al conocimiento de quienes toman decisiones.

Y es por eso que llega exhausto de 12 horas de clases en una ciudad del sur y viaja, sin escalas, a otra del norte para abordar las siguientes 12.

Diego, a quien le apasiona enseñar, transmitir y, sobre todo, transformar empresas en empresas perdurables, es, desde hace muchos años, mi amigo.



Catalán, erudito, sibarita y cabrón.

Abogado de profesión, Ignasi Blanes era un discutiador agresivo e infalible.

Su ostentosa inteligencia, acompañada invariablemente de irrespetuosos modales, le ganó muchos más odios que amores.

Su biblioteca personal, con más de 4000 ejemplares (política, economía, historia, sociología, fútbol, gastronomía, geografía y literatura), le había concedido mucho y muy diverso saber.

Fue el diseñador de las herramientas jurídicas y empresariales con las que España sorteó la crisis económica de los 70.

Fue, también, uno de los fundadores del movimiento de la Economía Social en aquel país.

Comencé a trabajar con Ignasi en los 80, en Barcelona. Muy poco después se convirtió en mi maestro, mentor y amigo.

Su manera de entender el mundo en general, y el empresarial en particular, siempre contrastó con el pensamiento dominante.

Priorizaba – incluso diría, lo obsesionaba – la construcción de una sociedad más igualitaria y equitativa.

Nuestras largas y apasionadas conversaciones se mantuvieron por más de 25 años, nuestro afecto también.

El Ignasi falleció en Marzo de 2018.

En mi trabajo de investigación, docencia, escritos y emprendimientos educativos, pretendo que estén presentes su talento y su impronta.

Ojalá así sea.







25 **INTRODUCCIÓN**

33 **CAPÍTULO I**
DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS ESTÁ HECHA
LA GRAN ECONOMÍA

40 De dónde venimos, hacia dónde vamos

43 La real realidad

47 El tamaño importa,
siempre que sea óptimo

51 Muchas, pero también dinámicas

58 Financiarización, ¿y después?

65 Haciendo equilibrio

71 **CAPÍTULO II**
NI EMPRENDEDOR
PERPETUAMENTE FELIZ,
NI EJECUTIVO DE UNA
CORPORACIÓN EN MINIATURA

78 ¿Todo mal?

82 Crecer ¿con lo nuestro?



84	Prioridad PyME, algo más que un slogan
88	Causas y más causas
99	CAPÍTULO III UNA POLÍTICA PÚBLICA PYME
108	La pirámide PyPER
111	Conocimiento
112	Financiación
113	Palancas
119	Tres líneas de acción posibles
122	La regeneración como objetivo
125	Una carrera con obstáculos
132	El día a día
135	Hacia una sociedad más equitativa
139	EPÍLOGO
149	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



Para el que ignora el puerto al que encaminarse,
ningún viento le es propicio.

Séneca



INTRODUCCIÓN



Se insiste sobre la importancia del crecimiento de las empresas, pero no siempre se logra hacer entender que lo verdaderamente importante de crecer no es el tamaño por alcanzar sino la conquista de la perdurabilidad. Las empresas que perduran son las que proporcionan auténticas “externalidades” positivas, como el aumento de la competitividad de toda la economía o la creación sistemática de puestos de trabajo.

Ser pequeño, mediano o grande será bueno o malo según esa dimensión sea adecuada a la función económica y financiera que se cumple en un momento dado y en un contexto específico. Si el intento por “agrandarse” sólo responde a un dogma, no tardarán en llegar los problemas. No es lo mismo hacerse grande que hacerse el grande. Este libro propone un aporte a la transformación genuina de ese enfoque paternalista que sólo contempla a pequeños y medianos como víctimas de sus propias incapacidades.

Hacerse grande demanda, a fin de cuentas, acceder a recursos y medios que, es cierto también, muchas veces son esquivos a pequeños y medianos. Jugar en cancha inclinada supone una desventaja cuya corrección escapa a las posibilidades de quienes están deján-



dolo todo, pero no logran llegar con opciones de gol al arco rival debido a lo escarpado del terreno. Las variables macroeconómicas, y muy significativamente las argentinas, imponen con frecuencia restricciones a pequeños y medianos empresarios similares a las de un equipo peleando desigualmente en esas condiciones.

Llevada a números, la situación PyME en Argentina es realmente preocupante. Según un estudio reciente del Centro de Economía Política Argentina (CEPA), basado en información obtenida vía la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), el total de empresas registradas de menos de 100 trabajadores cayó en los últimos años de 559.318 firmas (2015) a 540.465 (2019). El aumento del costo de financiamiento, la caída del poder adquisitivo, el aumento de los servicios (electricidad, gas, agua) y la apertura de las importaciones figuran entre las razones que explicarían semejante decrecimiento.

Todos esos factores macroeconómicos están fuera del alcance de planificación y gestión de los dueños y las dueñas de esas PyMEs argentinas que todavía viven, se resignan a morir o pujan por nacer. Son la cancha inclinada que les impone una doble rivalidad,



la del equipo que puedan tener enfrente y la agobiante desigualdad de correr en subida.

La corrección a través de políticas públicas de esas asimetrías supone no sólo un acto de justicia. Implica, en última instancia, la comprensión estratégica del efecto multiplicador de los beneficios que se verifica cuando el protagonismo económico no queda en pocas manos. Motores de la inclusión, la equidad y el cambio, las Pequeñas y Medianas Empresas, nuestras ponderadas PyMEs, son menos un sector o gremio que busca mejorar su posición relativa que un tejido vivo con capacidades virtuosas de generación y regeneración.

Entender esa diferencia resulta clave para saber cuándo y cómo darles el auténtico apoyo que las ayudará a subir esa cuesta que no hace parte del partido.



I

**DE PEQUEÑAS
Y MEDIANAS
EMPRESAS
ESTÁ HECHA
LA GRAN
ECONOMÍA**



Se dice y se repite que las Pequeñas y Medianas Empresas -a partir de ahora PyMEs- son el motor de la riqueza de un país. No es casualidad, entonces, que figuren en todas las encuestas entre las organizaciones de la vida pública con mayor imagen positiva. Nadie discute esta verdad, quizás uno de los escasos puntos de coincidencia entre personas o grupos muchas veces en veredas ideológicas o políticas enfrentadas.

Las PyMEs no son un conjunto variopinto de proyectos a los que sólo une el tamaño de su planta de empleados o el volumen de su facturación anual, sino que representan la palanca que vuelve viable (o inviable) el crecimiento de toda la economía. Un repaso minucioso por cifras e indicadores permitirá entender a fondo las razones prácticas y profundas de esta afirmación.

Reivindicar esa centralidad neurálgica es tan importante como insuficiente: si el convencimiento o el análisis no vienen acompañados por una propuesta para la acción, la sociedad sólo seguirá declamando sus loas al pequeño y/o mediano emprendedor que

Micro, pequeñas y medianas
son un tejido social y
productivo, financiero y
económico, que debe ser
generado y regenerado de
acuerdo con reglas específicas
y, en muchos casos, regionales
y hasta hiperlocales.

está al comando de un barco económico y financiero que, al salir del puerto, sólo en 3 de cada 10 casos logra mantenerse a flote después del octavo año.

En nuestro país, las PyMEs suman alrededor de 600 mil empresas en actividad, ni más ni menos que el 99% de los dadores de empleo privado. Si a ellas se sumaran los individuos que tributan como autónomos y monotributistas, el número total de unidades económicas crecería hasta casi los 5 millones.

Las grandes empresas, las que suman más de 200 empleados, no llegan a ser 4 mil. ¡Sólo el 0,6 % de las empresas activas en la Argentina son grandes! El 85,8 % son microempresas (menos de 9 empleados), 11,2 % son pequeñas (entre 10 y 50), 2,4 % son medianas (de 51 a 200). No casualmente, entonces, las PyMEs explican el 44 % del valor agregado en el total de la economía argentina.

Además de la fuerte incidencia en el entramado productivo y laboral que estos números suponen, las PyMEs representan más del 80% de las aproximadamente 9 mil empresas que exportaron bienes y servicios en los últimos años. Por su menor tamaño relativo,

sin embargo, las ventas al exterior realizadas por ellas sólo representaron el 18% de esos envíos medidos en dólares (mientras que apenas unas 95 grandes compañías concentraron el 73% del valor exportado).

Detrás de todos esos datos duros conviven realidades muy diversas: desde *empresas-de-una-sola-persona-a-cargo-de-toda-la-operación* hasta sofisticadas células humano-tecnológicas que trabajan en sincronización con grandes holdings, pasando por talleres artesanales que funcionan en cooperativa y *start ups* de jóvenes con muchas ganas, pero poca visión.

No puede sorprender, entonces, que, al momento de realizar un examen incisivo, el sector PyME no siempre supere la prueba ácida de la productividad. Por economía de escala o por posición dominante (o ambas cuestiones a la vez), las grandes son, muchas veces, más eficientes y, tarde o temprano, eso se traduce en mejor rentabilidad.

Esa “brecha productiva” se termina por corresponder con otra brecha, la salarial, no menos pronunciada. En la industria automotriz, por ejemplo, un tra-

Conocimiento es no sólo saber más, es principalmente hacer mejor. Un empresario que sólo fija sus precios estableciendo un margen por encima de sus costos ignora que existen por lo menos otros cuatro procedimientos para hacerlo de manera eficiente y competitiva. Está en desventaja real respecto a quien ha incorporado, a través del conocimiento, esas alternativas.

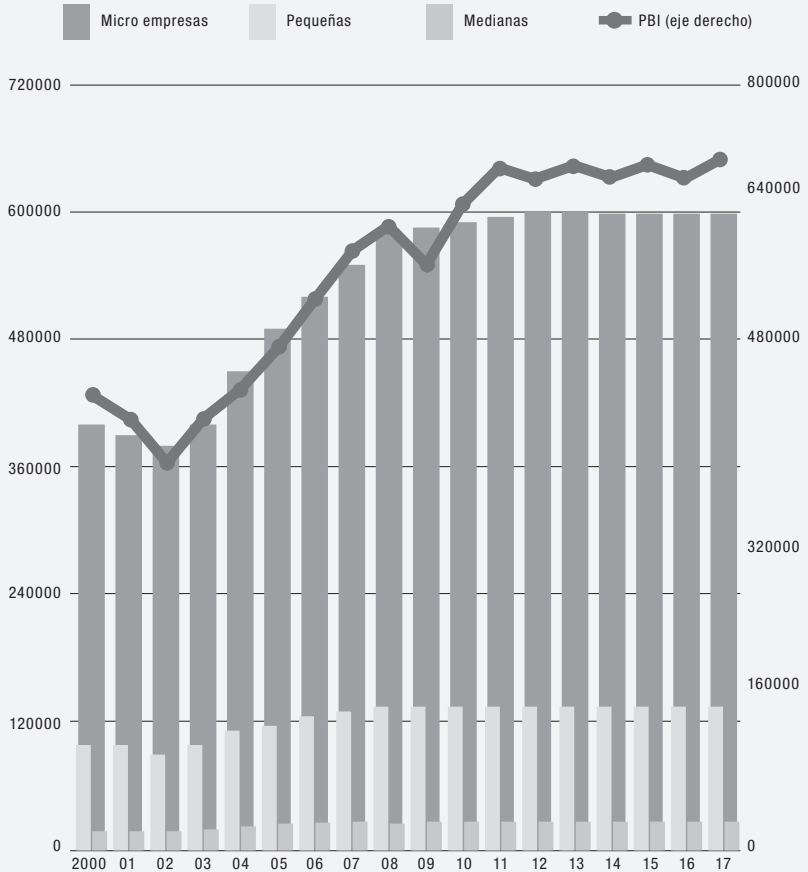
bajador autopartista empleado PyME recibe ingresos que pueden alcanzar la mitad de lo que percibe un trabajador con responsabilidades similares contratado por una terminal.

Un dato que a veces pasa desapercibido es que esas PyMEs representan el 99,9% del millón de personas jurídicas que declaran ventas bajo el régimen del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esa gestión de recaudación indirecta, microscópica pero constante, alcanza a casi el 50% de las ventas anuales declaradas de ese tributo, uno de los tres que más contribuye a las arcas públicas en nuestro país.

De dónde venimos, hacia dónde vamos

Un repaso somero por la historia económica argentina permite entender que, después de la crisis profunda del período 1998-2002, el tejido PyME se vio fortalecido por una serie de suturas que le permitieron una expansión notable hasta 2011. Esa recuperación macroeconómica puso a funcionar una dinámica virtuosa de creación de pequeñas y medianas

Relación entre la evolución de las microempresas y PyME con relación al PIB argentino del 2000 al 2017 (en millones de dólares de 2004 y número de empresas)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE)
*Datos estimados

empresas. Así, entre 2003 y 2015, se agregaron en promedio unas 27 mil nuevas PyMEs por año (el neto entre aperturas y cierres), hasta alcanzar unas 325 mil unidades productivas y comerciales nuevas en poco más de una de década.

En fechas recientes aparecieron, sin embargo, signos de agotamiento e, incluso, reversión de ese proceso. En los tres últimos años, la tasa de mortalidad anual de pequeñas y medianas (es decir la cantidad de empresas que debieron bajar sus persianas) superó en casi el 5% a la tasa de natalidad (el número de empresas debutantes). El promedio anual de creación de empresas quedó, en consecuencia, en niveles negativos.

Con el desempleo alcanzando al 10% de la población económicamente activa (porcentaje que, entre los más jóvenes y, sobre todo las mujeres, llega hasta más que duplicarse), la caída en el consumo golpeó duro a la economía PyME. Podría pensarse que ese escenario interno de estancamiento con inflación debería haber facilitado una alternativa exportadora, pero los números no lo traducen. Pese a la fuerte devaluación, también las exportaciones sufrie-

ron una caída de impacto: 16% menos de entrada de dólares si comparamos los períodos 2012-2015 y 2016-2018.

No extraña, entonces, que el consumo per cápita privado de 2018-2019 haya caído a niveles de 2010 ni que eso repercuta tan negativamente en un país como el nuestro, en el que ese rubro explica el 74% del Producto Interno Bruto (PIB).

Menos consumo, menos obra pública, exportaciones por debajo de las importaciones, inversiones efímeras y especulativas... El cuadro de situación luce cualquier cosa menos atractivo para quien, con su propio empeño diario en capital y trabajo, ofrece la posibilidad multiplicadora desde una pequeña o mediana empresa.

La real realidad

El cuadro de situación trazado expone la real situación de un sector en el que sólo 2 de cada 10 empresas están en condiciones de sacar pecho por su rentabilidad positiva actual e, incluso así, no están en

Top 7 datos fiscales, financieros y presupuestarios 2017-2019

1	PBI Argentina, 2019 USD 477.743 millones	4	Tipo de cambio real PESO - DÓLAR / Escenarios 1995 (Convertibilidad): 0.8 2002 (Default): 2.8 2007 (Soja + Brasil): 1.6 2019 (PASO): 1.6
2	12.112.788 Total de trabajadores registrados, Junio 2019 (-1,4% en un año)	5	59,1% Utilización de la capacidad instalada en la industria, Junio 2019
3	8.559.500 Asalariados del sector privado. Las PyMEs (empresas de hasta 200 empleados) representan el 64% del empleo privado formal.	6	-22,9% Ventas totales en supermercados y shoppings, a precios constantes, Abril 2019
3	Tasa de interes real promedio Agosto 2019, anualizada, 29%	7	2017 Empresas que nacieron, 70.384 Empresas que murieron, 72.950 (saldo negativo, -2.566)

Fuente: Elaboración propia

condiciones de garantizar su supervivencia más allá de un horizonte de 5 años.

De 752 PyMEs consultadas recientemente para una encuesta realizada por la Asociación de Empresarios Nacionales, sólo un 21% respondió que tiene rentabilidad positiva, mientras que un 31% manifestó encontrarse en su punto de equilibrio, sin ganancias

ni pérdidas. Los casos más preocupantes radican, quizás, en el 13% de los emprendimientos que no pueden determinar su rentabilidad debido al desorden de la economía y al movimiento permanente de precios. Por fin, un 35% de las empresas manifestó “con certeza” que pierde dinero.

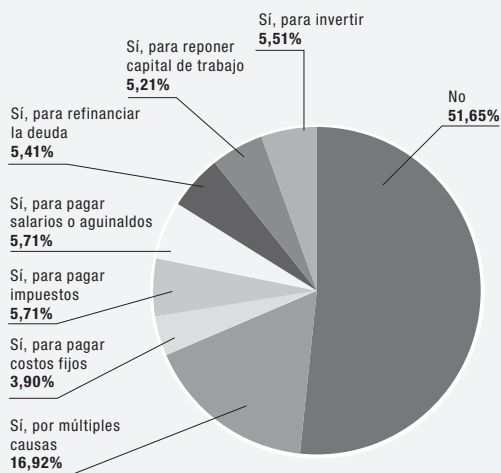
Si contrastamos la rentabilidad positiva de ese 21% con el costo de oportunidad de las inversiones, verificaríamos que tampoco esas dos de cada diez empresas son perdurables en el tiempo. Esos dos empresarios PyME hacen competir su inversión contra tasas de interés fuera de toda coherencia y, lo que es más grave aún, fuera del alcance de cualquier proyecto productivo a largo plazo.

Este panorama de pérdida de empleo, estanflación, caída de la actividad y la rentabilidad y alza de precios trae aparejado, también, un endeudamiento severo. Así, 1 de cada 2 PyMEs encuestadas declaró a la Consultora Elypsis haberse endeudado en el tercer trimestre de 2019. Mientras 4 de cada 10 tienen deudas impositivas, el origen del resto de las deudas responde a proveedores (13,5%), servicios públicos (3,5%) o múltiples causas (41%). 1 de cada 2 no pue-

de afrontar estas deudas y 3 de cada 10 afrontan demandas judiciales, de las cuales un 11,2% corresponde a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Esta realidad confirma que el empresario PyME no siempre puede acceder al endeudamiento planificado, ni definir el momento, la cuantía o el proveedor.

Causas de endeudamiento PyME en 2019



Un 48,4% de las Pymes se ha endeudado en el tercer trimestre del 2019.
Un 37,7% lo ha hecho para pagar gastos corrientes.

Fuente: Consultora Elypsis

Lo común es la recaída en un endeudamiento compulsivo, con pocas o nulas opciones.

El tamaño importa, siempre que sea óptimo

En un contexto macroeconómico tan complejo y cambiante como el argentino, resulta difícil pensar en la supervivencia de una sola empresa o de todo un sector sin un diálogo fluido entre gestión privada y administración pública.

Sin entrar en consideraciones dogmáticas o programáticas, la dinámica diaria de una operación económica y financiera saludable supone la interpretación y el procesamiento de información genuina y confiable para la toma de decisiones, muchas veces un insumo lejos del alcance de las PyMEs.

Cierto automatismo burocrático impone como mecanismo inapelable para la asignación estatal de atenciones o recursos a una empresa el tamaño, sea de su planta de empleados o de su facturación anual.

No es lo mismo atender las
necesidades de una PyME en
Neuquén que en Tucumán,
pero con demasiada frecuencia
la comprensión y el respeto
de esa diferencia constituyen
solamente un cuerpo
discursivo.

Sin marchar a contramano de esa lógica, resulta pertinente aclarar que la magnitud de una empresa no es una foto fija sino una película en movimiento, el resultado de una serie de factores que, a su vez, se modifican de acuerdo con la evolución de dicha empresa.

En el caso argentino, marcado por una inflación persistente, es importante tener muy en cuenta que, al utilizarse el criterio de clasificación en base a la facturación anual, los rangos podrían distorsionarse de manera peligrosa. Así podría categorizarse a una firma como pequeña o mediana cuando en realidad, estructuralmente, se la debería concebir como micro o pequeña. Asimismo, en economías con alto nivel de informalidad (como la argentina, nobleza obliga), la subdeclaración de ventas es frecuente y puede llevar a equívocos similares.

¿Cómo medir BIEN el tamaño de una empresa?
¿Cómo no confundir tamaño con “gordura” o facturación con “salud”? ¿Qué criterios deben utilizarse para entender su genuina condición de protagonista “óptima” en el campo de la actividad que desempeña?

Hacerlo seriamente debería comenzar por tener en cuenta el volumen de unidades físicas de producción por período en relación con el capital y el trabajo involucrados. Como, evidentemente, esa operación puede resultar compleja de analizar y no siempre garantizará atender a tiempo los cambios (a veces muy significativos) en las características y las calidades de los bienes o servicios que se ofrecen, es más frecuente simplificar el abordaje optando por la facturación anualizada o el volumen de empleo.

Sin abandonar del todo ese enfoque que antepone el tamaño de la empresa para la asignación estatal de recursos, cabe pensar que ese guarismo debería ser complementado por otros durante la implementación de políticas públicas.

Los expertos coinciden en que se debería cruzar la facturación con el sector de actividad económica que la origina (más allá de la clasificación básica entre Industrial, Comercio y Servicios) y con la región en la que desarrolla su actividad. Si no es lo mismo una PyME que fabrica cinturones que otra que desarrolla software, si no es lo mismo una de La Quiaca que otra de Ushuaia, ¿es posible tratarlas de igual manera?

El desafío pasa por diseñar, entonces, un nuevo esquema de clasificación y categorización que permita tomar decisiones gubernamentales sofisticadas e inteligentes al tiempo que oportunas y útiles para las PyMEs.

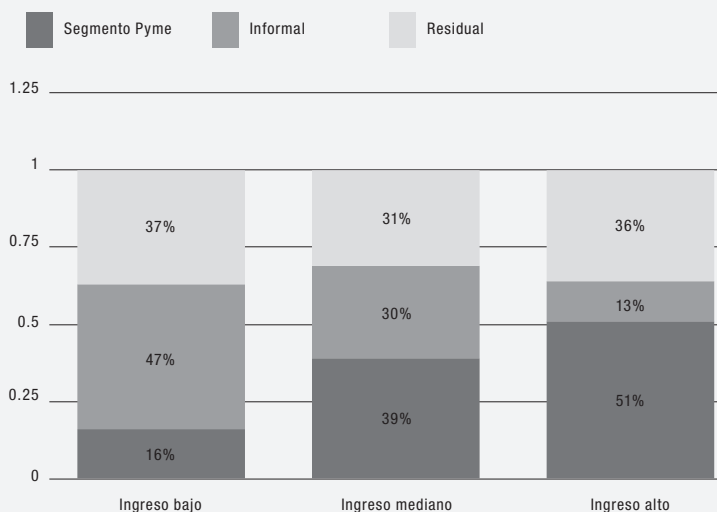
La PyMEs no siempre son micro, pequeñas o medianas empresas que quisieran ser grandes. Con frecuencia, son micro, pequeñas o medianas porque ése es el tamaño óptimo para su desempeño virtuoso en términos productivos y comerciales. Hacerlas crecer podría llegar a provocar el efecto contrario al deseado.

Muchas, pero también dinámicas

Una vasta bibliografía estadística, relevada a nivel internacional, permite entender que, a medida que se expande la economía, se torna más significativa la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la agregación de valor.

Las dificultades para adoptar nuevas tecnologías, las necesidades de capital de trabajo o las agendas de apalancamiento por agregación de valor no pueden ser resueltas a la distancia, en abstracto o en promedio, a riesgo de desperdiciar la inversión gubernamental y frustrar el esfuerzo de las personas.

Aporte porcentual de las PyMEs y del sector informal al total del PIB



Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç - Kunt (2003)
 *La categoría "residual" incluye fuentes como las grandes empresas y el sector público.

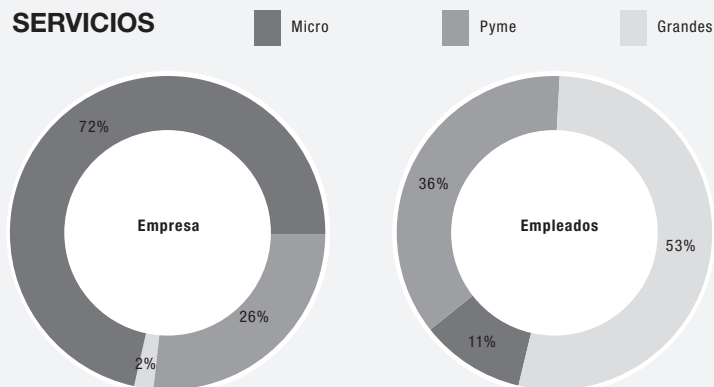
La Argentina, un país entre los del grupo de ingreso mediano, no es una excepción. Las PyMEs representan una parte importante del entramado económico-financiero total, pero es en el sector productivo en donde mayor participación alcanzan: son el 44% del

total de las empresas industriales en actividad (mientras que, Comercio y Servicios, representan sólo el 22% y 26%, respectivamente).

Cuando se observan estas cifras en términos de empleo, su importancia aumenta. Tanto en el sector industrial como en el comercial, los trabajadores empleados por las PyME representan el 42% de la masa laboral total en términos formales, mientras que en el sector de servicios llegan al 36%.

Relevancia de las empresas en el sector productivo nacional, según tamaño

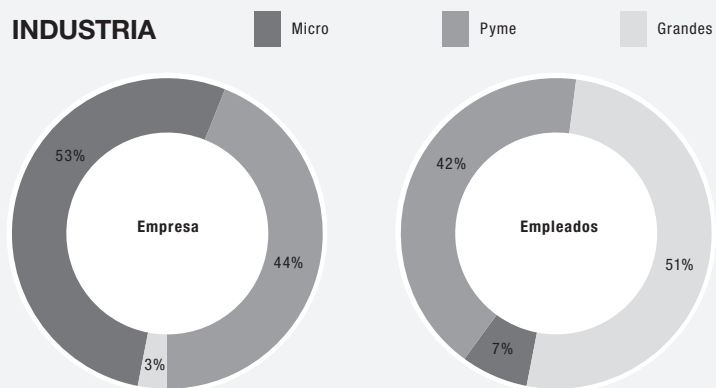
SERVICIOS



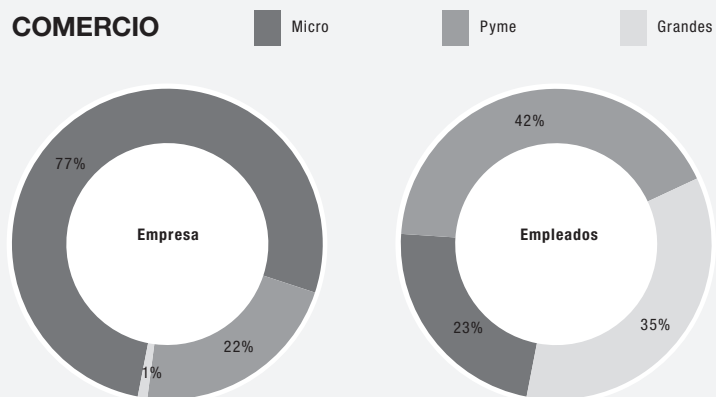
Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS)

Relevancia de las empresas en el sector productivo nacional, según tamaño

INDUSTRIA



COMERCIO



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS)

Un análisis comparativo con otras realidades, tomando en cuenta un enfoque de rendimiento (total de ventas dividido por cantidad de empleados), puede aportar algunos indicios que se deberían tener en cuenta al momento de hablar de propuestas de mejora con sentido estratégico.

Por ejemplo, las ventas por empleados de las micro, pequeñas y medianas empresas del promedio de los países de la Unión Europea son 8,1, 6,7 y 1,5 veces mayores, respectivamente, que las de empresas argentinas. Comparando Argentina con Brasil, las diferencias resultan, igualmente, a favor de nuestro vecino: 3,4, 5,1 y 1,3 para idéntico tamaño. En la Unión Europea, de paso, la panorámica muestra que

Comparación de los criterios de ocupados y ventas anuales entre países

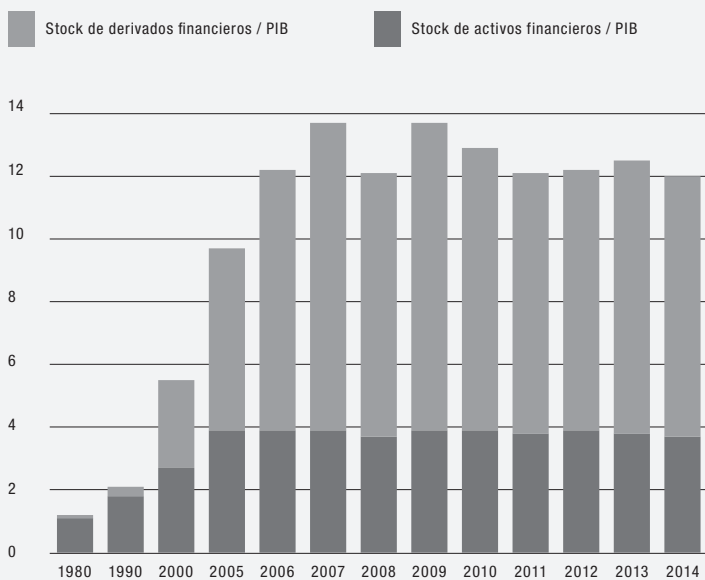
Comparaciones de valores máximos por tamaño de empresa							
Clasificación por ocupados							
Empresa	UE	Mercosur (Industria)	Argentina (Industria, FOP)	Colombia	Chile	Uruguay	Brasil
Micro	9	10	10	10	9	4	
Pequeña	49	40	50	50	49	19	
Mediana	249	200	200	200	199	99	
Clasificación por Ventas Anuales (en miles de USD)							
Empresa	UE	Mercosur (Industria)	Argentina (Industria, FOP)	Colombia	Chile	Uruguay	Brasil
Micro	2630	400	356	165	115	105	1220
Pequeña	13160	3500	2000	1650	1200	524	8100
Mediana	65800	20000	16250	9900	4800	3930	46650
Ventas por Ocupados (en miles de USD)							
Empresa	UE	Mercosur (Industria)	Argentina (Industria, FOP)	Colombia	Chile	Uruguay	Brasil
Micro	292	40	36	17	13	26	122
Pequeña	269	88	40	33	24	28	203
Mediana	264	100	181	50	24	40	233

Fuente: Fundación Observatorio PyME

hay poca diferencia entre las ventas por empleado de una micro respecto a una mediana, lo que no verifica en el caso del MERCOSUR.

Financiarización, ¿y después?

Activos financieros y derivados en relación al PIB mundial en el período 1980 - 2014



Fuente: FIDE en base a CEPAL

La financiarización se ha convertido, quizás, en la característica principal de la economía contemporánea. Definida como “una nueva fase del capitalismo”, supone un crecimiento significativo de la injerencia del sector financiero en la economía. No casualmente se calcula que la sumatoria de los activos y derivados financieros multiplican por 12 al PIB mundial (2014, FIDE).

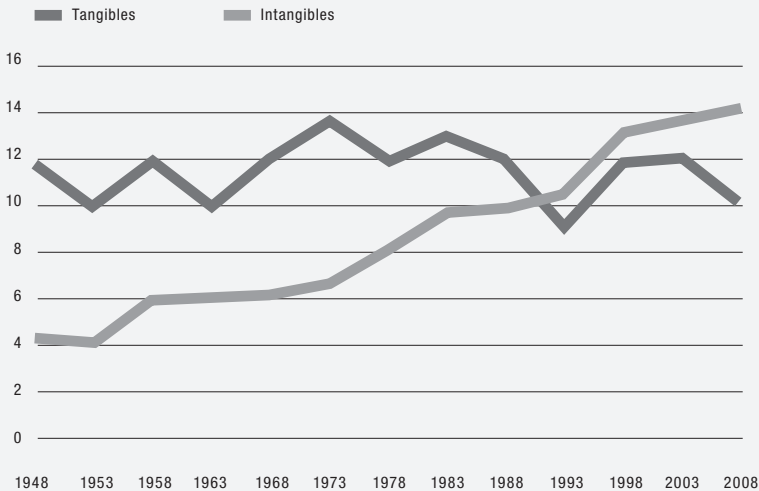
Este “poder creciente y sistémico”, retomando las palabras del investigador Robin Blackburn, significa lisa y llanamente que las empresas de esta época tienden a no reinvertir sus utilidades en nuevas instalaciones o capacidades productivas, sino que privilegian la distribución del dinero a los accionistas, a través del pago de dividendos y/o la recompra de acciones.

La financiarización del capital y, en consecuencia, de la inversión, suponen rentas mucho más tentadoras en el corto y mediano plazo al costo de esterilizar el rendimiento “productivo” de esos fondos y su consecuente efecto multiplicador en términos de empleo y consumo. No en vano, por estas razones, algunos autores han llamado a la empresa *financiarizada* “la

corporación desechable”.

El mercado financiero opera, muchas veces, independientemente del desempeño real de la empresa por la que apuesta. Especula, y mueve a la especulación. Este “capitalismo gris”, de nuevo según Blackburn, que vuelve borrosas las relaciones entre propiedad y responsabilidad, termina convertido lue-

Comparación del crecimiento de los activos tangibles e intangibles como porcentaje del PIB en EE.UU (1948-2008)



Fuente: “Capitalismo sin capital - el ascenso de la economía intangible”, Haskel & Westlake (Princeton University Press, 2017)

go en un factor importante en el crecimiento exponencial de la desigualdad en la distribución social de los ingresos.

Extensos debates académicos y políticos se han dedicado a este fenómeno y, principalmente, a dos de sus consecuencias directas más nocivas: la concentración de la riqueza en unos pocos y la escasa propensión a la generación de empleos de calidad.

Quizás como resultado a la distancia de la venta de empresas argentinas a capitales extranjeros en parte por esa financiarización global en curso, hoy casi el 70% del PIB nacional privado se explica por la circulación de bienes y servicios producidos desde multinacionales (Perfil, 2018). Los planes anuales de esas empresas, aunque con sedes argentinas, responden a las expectativas de sus casas centrales. Las utilidades deben expresarse y/o girarse en dólares o euros, más allá de si la moneda local, el peso, se devalúa o revalúa.

Si la reinversión productiva de los excedentes empresarios está dificultada, sea porque la recesión

no los permite o porque existiendo terminan *financiarizados* de alguna manera, la economía en general y la economía PyME en particular entran en serias dificultades de financiamiento genuino y fluido.

El acceso al crédito de las micro, pequeñas y medianas argentinas se vuelve, en cualquiera de los casos, un camino de tránsito difícil y lento. Tienen, por lo general, historiales crediticios poco sofisticados (las operaciones más comunes son el descuento de cheques, los adelantos de cuenta corriente y el uso de la tarjeta de crédito) y no siempre cuentan con registros contables estandarizados o confiables.

Tampoco disponen del tiempo y/o del conocimiento para diseñar estrategias financieras o, también a menudo, agotan ese tiempo y ese conocimiento en sacar adelante procesos de autosalvataje que sirven más para prolongar la agonía que para revitalizar y relanzar de manera genuina sus operaciones.

El funcionamiento convencional del sistema económico-financiero argentino no siempre incentiva el nacimiento y la supervivencia de las PyMEs. Muchas de ellas, con orientación innovadora y/o tecnológica,

Una empresa es su “saber hacer”. Las micro, pequeñas y medianas llegan a “saber hacer” por un camino arduo, a menudo único e irrepetible: aprenden haciendo. Equivocarse es parte de ese aprender y de ese hacer. Sin correr los riesgos del error difícilmente se alcancen logros. Su perdurabilidad depende de la capacidad para reinventarse, todo el tiempo.

presentan por naturaleza un alto grado de riesgo e incertidumbre iniciales, dos características que no deberían ser penalizadas con las mismas tasas o garantías diseñadas para empresas grandes o maduras.

Es frecuente que micro, pequeñas y medianas no cuenten con activos físicos que puedan garantizar la devolución de un préstamo, haciendo imposible que superen el análisis de riesgo crediticio de un banco. No es casual, entonces, que en su gran mayoría se financien, de manera insuficiente e ineficiente, con fondos propios o del entorno próximo (familiares o amigos).

No debe sorprender que menos de la mitad de las PyMEs en actividad tengan posibilidad o hábito de financiamiento bancario. El dato revela no sólo la ausencia de garantías suficientes de las restantes según los parámetros del sistema financiero sino, quizás más significativamente, la distancia todavía mayor a la que se ubican las personas y las empresas que operan desde la informalidad. La normalización de algunos y la inclusión de muchos son asignaturas pendientes e impostergables.

Haciendo equilibrio

Tamaño y dinamismo influyen, en definitiva, a la hora de pensar desde las perspectivas macro y micro cómo conseguir financiamiento oportuno y adecuado para las PyMEs.

Una empresa que está en equilibrio financiero lo está a un nivel determinado de actividad (producción, administración, ventas). Superar ese nivel requiere nueva inversión. Si esa empresa contara con capacidad de infraestructura ociosa, podría evitar la inversión en bienes de capital. Pero difícilmente dejará de necesitar, a presente y/o a futuro, capital de trabajo.

De la capacidad de la empresa de mantener su equilibrio financiero depende su posibilidad de obtener la financiación necesaria y de la obtención de esa financiación depende, a su vez, la posibilidad de alcanzar su nuevo nivel de actividad óptima.

A grandes rasgos, en una economía estable existen dos formas de conseguir financiación: por cuenta propia o de terceros. Es clave para una empresa que afronta un fuerte potencial de crecimiento que sus

fuentes de financiación no sean sólo las propias. El caso argentino, con su prolongada y agudizada recesión, complica severamente las cosas. Es difícil contar con dinero sobrante como para intentar la autofinanciación y, también, es difícil justificar el equilibrio financiero frente a terceros (principalmente bancos) como para conseguir ese financiamiento a tasas razonables.

No son pocos los analistas que sostienen, injustamente, que las PyMEs se “autoexcluyen” de los beneficios del financiamiento. Es cierto que el acceso al crédito de las PyMEs es bajo (bajísimo, incluso, comparado con países vecinos) pero las razones no deben buscarse sólo al interior de estas empresas, como si actuaran en su propia contra por falta de voluntad superadora o de “talento” financiero.

Según el Observatorio PyME, sobre un total 1.400 empresas industriales argentinas de entre 10 y 200 empleados analizadas, los fondos propios han financiado un 63% de la inversión en la última década, con un máximo de 77% en 2006 y un mínimo de 54% en 2015 (cuando, a nivel internacional, esos porcentajes raramente superan el 50%). Eso, lejos de ser cuestio-

nable, supone un notable indicio de resiliencia.

Cuando se le pregunta a un micro, pequeño o mediano empresario si solicitó un crédito recientemente y su respuesta, en medio del agobiante panorama del estancamiento con inflación, es lisa y llanamente “no”, habría que preguntarse honestamente si acaso se está “autoexcluyendo” de las bondades del crédito.

La historia reciente acude, de nuevo, en auxilio de una perspectiva esclarecedora del asunto. Hacia fines de la década de 1990, el crédito a las pequeñas y medianas empresas representaba solo el 6% de las financiaciones que recibía el sector privado no financiero. Tras el inicio de la fase expansiva a partir de 2008, llegó al 18% en 2015 (medido en términos del PIB, pasó del 1% a más del 2%).

La mayor participación de las PyMEs en el sistema bancario, cuando las condiciones internas y externas han resultado favorables, desafía la idea de que las restricciones de acceso al crédito se deben a la falta de interés o al descuido estratégico.

La disponibilidad de dinero público para inyectar en el sector microempresario, aunque necesaria, no es condición suficiente y, en muchos casos, ni siquiera inteligente para una reconfiguración sostenible. El riego de esos recursos no debería producirse por aspersión sino por goteo.



II

**NI EMPRENDEDOR
PERPETUAMENTE
FELIZ, NI
EJECUTIVO DE UNA
CORPORACIÓN
EN MINIATURA**



El interés desde los sectores público y privado por la vida y la muerte de las PyMEs cobró renovados bríos desde la irrupción de Internet y la digitalización de la economía global. El perfil del emprendedor *puntocom* se convirtió en el nuevo paradigma, sea por la velocidad de su turbo-ascenso a la rentabilidad cuanto por su muchas veces políticamente correcta adhesión a las causas filantrópicas.

Cierta concepción de ese “espíritu empresario” a prueba de fracasos está muy condicionada por películas con final edulcorado y feliz, cuando muchas veces se haría mejor en asociarlo con la crónica diaria del acierto y el error que, por anunciados, no dejan de resultar sorprendivos y arduos.

La literatura especializada habla de dos tipos de iniciativas empresariales: la que está basada en la necesidad (lograr los medios para sobrevivir) y la que está basada en la oportunidad (aprovechar una necesidad concreta ofreciendo una propuesta ventajosa).

Con frecuencia, sin embargo, el auténtico motor de la necesidad es la ausencia de oportunidades. Muchos micro, pequeños y medianos hacen empre-

sa porque... no les queda otra. Son personas auto-empleadas que, a su vez, con gran riesgo y compromiso, emplean a otras personas con dificultades de empleo. Frente a semejante situación, convendría no caer fácilmente en el estereotipo del emprendedor feliz que todo lo puede.

Así como el mito de eterna felicidad envuelve la figura del emprendedor, otro gran preconceito se propaga alrededor de las PyMEs: el que invita a pensar que funcionan como si fueran una gran corporación en miniatura. Automáticamente, entonces, se sobreentiende que las micro, pequeñas y medianas deberían adoptar los mismos principios de gestación, planificación y gestión que resultan pertinentes para sus “hermanas mayores”.

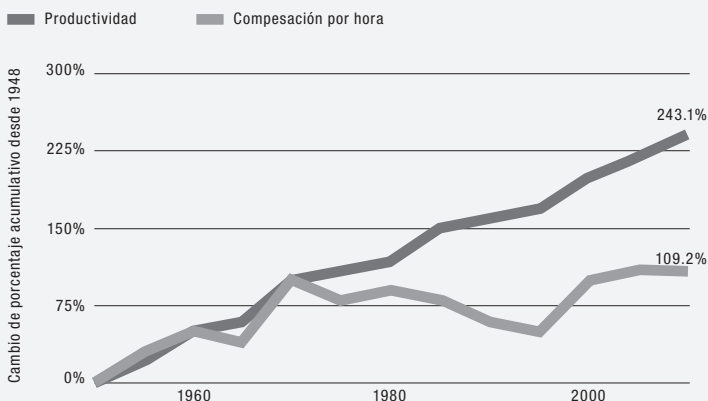
Esta peligrosa superposición de identidades empieza por desconocer, a veces, la evidencia empírica. Por ejemplo, con frecuencia, las PyMEs tienden a propagarse en industrias altamente fragmentadas y orientadas al consumo minorista, cuando las grandes y muy grandes se constituyen como tales precisamente por dominar rubros o mercados ubicados en el exacto opuesto.

Las PyMEs navegan en aguas abarrotadas de competidores, generalmente propensos a la rebaja de sus precios con tal de generar ingresos. Se presentan, a menudo, casos en los que esa reducción de precios destruye temporalmente márgenes de ganancia para algunos, con trágicas consecuencias (competencia desleal) que pagan otros.

A diferencia de las grandes o muy grandes, las micro, pequeñas y medianas no pueden darse el lujo de pagar consultorías estratégicas o financieras. Tampoco cuentan con márgenes de error al momento de contratar nuevos empleados o con recursos para la capacitación a la hora de afrontar su reinserción.

Los distintos modelos econométricos aplicables a las corporaciones, comenzando por el que pueda propiciar la *financiarización* de sus activos, no son los mejores ejemplos que seguir para las PyMEs. Así, por ejemplo, la economía corporativa tiende a apropiarse de las mejoras en la productividad sin compensar proporcionalmente al trabajo humano que la hace posible. En una PyME, en cambio, productividad (incluso hiperproductividad) y trabajo son, muchas veces, sinónimos.

Desconexión entre productividad y la típica compensación al trabajador, 1948 - 2013



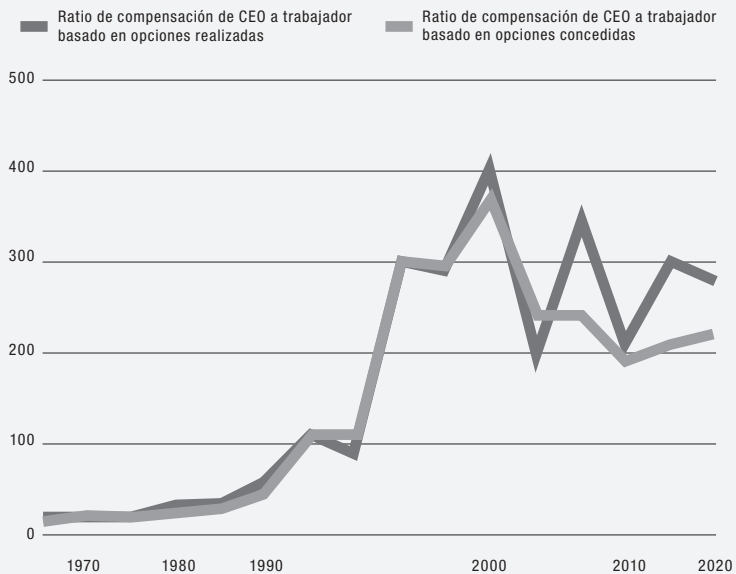
Nota: De 1948 a 1979, la productividad subió en un 108.1%, y la compensación por hora subió un 93.4%. De 1979 a 2013, la productividad subió un 64.9%, y la compensación por hora un 8.2%.

Fuente: Economic Policy Institute, basado en Compustar's ExecuComp, Bureau de Estadísticas de Trabajo y Bureau de Análisis Económico, USA.

Esa misma perspectiva *financiarizada* implica que las corporaciones tengan una propiedad diluida entre miles de accionistas, en favor de cuya rentabilidad (financiera) trabaja exclusiva y vorazmente un Chief Executive Officer (CEO) a quien se recompensa hasta 280 veces más de lo que recibe un empleado promedio de la misma compañía.

En una PyME, muchas veces no hay distancia entre dueño, accionista y CEO sino que, generalmente, es la misma persona la que encarna todos esos roles. Además, el “abismo” salarial de las grandes corporaciones es incompatible con la necesidad de las PyMEs de mantener una convivencia estrecha y complementaria.

Ratio de compensación de CEO a trabajador, 1965 - 2018



Fuente: Economic Policy Institute, basado en Compustar's ExecuComp, Bureau de Estadísticas de Trabajo y Bureau de Análisis Económico, USA.

Las variables externas, han comprobado estudios encarados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, tienden a tener más impacto sobre las PyMEs que sobre las grandes empresas. Los cambios en las regulaciones, las cargas impositivas, las tasas financieras y los aumentos en los insumos, por lo general, afectan en una proporción mucho mayor los gastos de una micro, pequeña o mediana que los de una gran corporación.

¿Todo mal?

Es muy difícil, siendo PyME, sobrevivir a una seguidilla de errores o desvíos. Aunque no existen antídotos infalibles o soluciones mágicas, algunas herramientas y rutinas favorecen el uso más práctico y eficiente de los siempre escasos recursos.

Las PyMEs suelen ser muy sensibles a las variaciones estacionales o cíclicas de sus ventas, lo que trae aparejados períodos sucesivos de rápido crecimiento y violenta contracción. Durante la temporada alta, el dinero fluye (pero, inmediatamente también,

“vuela”). Cuando llega la temporada baja, el mercado, y también la urgencia, imponen sus rigores.

En las grandes empresas, las tasas de crecimiento anual son, normalmente, pequeñas y estables. Por lo tanto, sus estados financieros describen un sistema prácticamente en equilibrio. Pequeñas diferencias en ese equilibrio no distorsionan significativamente ese principio de estabilidad. Los plazos suelen ser de medianos a largos.

Las variaciones de corto plazo durante el año (incluso las de cortísimo plazo, que son pan de todos los días para las PyMEs) son casi insignificantes en comparación con los números del resultado general anterior o próximo. La capacidad de endeudamiento a corto y cortísimo plazo de una gran empresa puede adaptarse fácilmente a esas variaciones.

Las micro, pequeñas y medianas, en cambio, rara vez están en equilibrio. Incluso con un crecimiento y un beneficio uniformes, están expuestas a fluctuaciones muy significativas. Ni qué hablar cuando el reloj del taxi en el que viajan sus deudas comienza a dejar caer las fichas con las que se calculará el recorrido!

Una pequeña no debería,
necesariamente, aspirar a
ser grande. Una micro, una
pequeña, una mediana, incluso
una grande, todas deberían
aspirar a ser PERDURABLES.
Ser pequeño tiene ventajas
y desventajas, como también
lo tiene ser grande, pero no
necesariamente uno debe
aspirar a ser lo otro.

Otro error frecuente es aplicar irreflexivamente a las PyMEs el sistema de cálculo del punto de equilibrio (*break even*, en inglés) tan propagado y eficiente en las corporaciones. Cualquiera que se haya tomado el tiempo de mirar tutoriales en Youtube conoce la fórmula y ha escuchado hablar maravillas sobre el momento en el que es alcanzado.

Sin renegar de su aporte aritmético, ni mucho menos desconocer la sensación de placer financiero que logra quien lo conquista, lo cierto es que, en la vida real de una PyME, y ni que hablar de una argentina, los gastos fijos nunca son fijos y los variables sí que lo son, pero a velocidades asincrónicas respecto a los esporádicos y ocasionales aumentos en las ventas. La utilidad marginal suele dibujarse más sensual de lo que luce en persona.

En el mejor de los casos, una PyME puede lograr un salto en las ventas ofreciendo descuentos, colocando cantidad, resignando margen, liquidando stock y postergando plazos... ¡TODO A LA VEZ!

El diagrama real del gasto fijo + variable cruzando su curva con los ingresos por ventas no tiene uno

solo sino múltiples puntos de equilibrio. Lo que seguramente ha aumentado, eso sí, es el stress financiero (y, también, psicológico) del micro, pequeño y/o mediano empresario a cargo de la situación.

Creecer **¿con lo nuestro?**

Cuando una gran empresa inicia un nuevo proyecto puede recurrir a los servicios de analistas y planificadores con acceso a datos propios y ajenos sobre la factibilidad o rentabilidad. En las PyMEs, con frecuencia, esa decisión se basa más en necesidades o deseos que en proyecciones racionales y contrastadas.

Las micro, pequeñas y medianas rara vez tienen excedentes financieros para lanzar sistemáticamente nuevas unidades de negocio. Esos lanzamientos son, paradójicamente, la mejor estrategia y la única táctica para alcanzar la perdurabilidad.

Una proyección realizada sobre la base de supuestos voluntaristas o erróneos puede cobrarse en

muy corto plazo el esfuerzo de quienes directa o indirectamente lo han apostado todo desde una PyME. Un proyecto individual y/o familiar puede sobrevivir algún tiempo sin distribuir beneficios, pero fracasa súbitamente el día en que no puede hacer frente a un pago crítico.

La muñeca con la que un propietario gestiona su micro, pequeña o mediana empresa no cuenta con el margen de maniobra financiera, amplio, de su par en una gran empresa. La liquidez marca, a menudo, la simple diferencia entre vivir y morir. Es su piso y, también, su techo. Por eso, los modelos analíticos y predictivos aplicables a las corporaciones tienen uso limitado en este ámbito.

Entender anticipada y dinámicamente el flujo de caja de una PyME es más importante que calcular y recalcular “creativamente” su tasa de retorno sobre la inversión.

Una pequeña no debería, necesariamente, aspirar a ser grande. Una micro, una pequeña, una mediana, incluso una grande, todas deberían aspirar a ser PERDURABLES. Ser pequeño tiene ventajas y

desventajas, como también lo tiene ser grande, pero no necesariamente uno debe aspirar a ser lo otro.

Prioridad PyME, algo más que un slogan

Si hay un factor por el que las micro, pequeña y medianas deben ser analizadas con particular detalle éste es el de la creación de empleo. Tomando cifras actualizadas de fines de 2019 (Sistema Integrado Previsional Argentino, SIPA), el mapa laboral argentino según el tipo de empresa a cargo de la contratación es el siguiente:

- Las empresas con más de 500 trabajadores generan el 26% del total del empleo privado y pagan un salario promedio de \$ 30 mil mensuales.
- Las empresas entre 100 y 500 trabajadores explican un 23% del empleo privado con unas remuneraciones promedio de \$ 21 mil mensuales.
- Las empresas con menos de 100 trabajadores representan el 51% del empleo privado y la remu-

Las micro, pequeñas y medianas rara vez tienen excedentes financieros para lanzar sistemáticamente nuevas unidades de negocio. Esos lanzamientos son, paradójicamente, la mejor estrategia y la única táctica para alcanzar la perdurabilidad.

neración promedio es de \$ 15 mil mensuales.

El dato positivo es que más de la mitad del empleo asalariado formal es generado por micro y pequeñas empresas, muchas veces en desventaja productiva respecto a las medianas y grandes.

Menos alentadora resulta la constatación que llega vía el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2017): Entre los asalariados “con bajos niveles de educación” que se desempeñan en empresas privadas, el 79% trabaja en empresas con menos de 40 empleados y, de este total, el 60% lo hace como asalariado no registrado o “en negro”. Pagar un sueldo o un bono más bajo a un trabajador de una PyME, sea por su menor productividad o por su carácter de “informal”, no hace otra cosa que reforzar o perpetuar esa condición desigual.

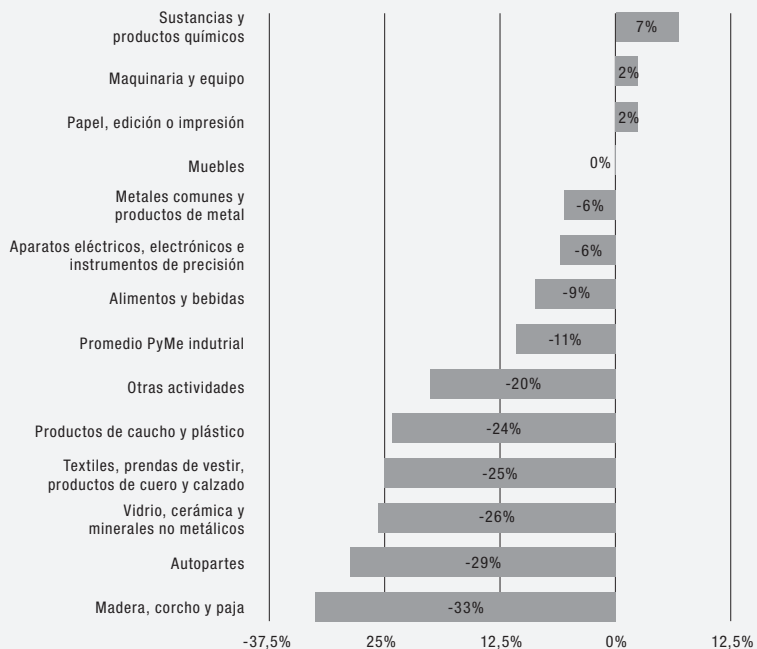
Sólo entre el primer trimestre de 2018 e idéntico período de 2019, las PyMEs manufactureras perdieron cerca de 40 mil puestos de trabajo. Inversamente, el sector Software y Servicios Informáticos (SSI) generó aproximadamente 3.500. En el agregado de todo el sector PyME, la creación de empleo resultó negativa. Sin ánimo de pesimismo, incluso el extraor-

dinario crecimiento de la economía del conocimiento difícilmente podrá resolver en el corto plazo los problemas de desocupación y pobreza. Resulta necesario su despegue inmediato, junto a la reactivación de la industria, el agro, la construcción y el comercio.

Incorporar más trabajo y/o mejorar la calidad del trabajo ya disponible dependerá de la reactivación, directa o indirecta, de todo un aparato productivo que antepone a las mejores intenciones un diagnóstico dramático y un clima pesimista.

Si la mejora en la rentabilidad PyME tiene una correlación estrecha con la mejora en la empleabilidad, la prioridad en las políticas públicas dirigidas a generar y regenerar el sector debería ser algo más que un slogan de compromiso.

Variaciones de ventas reales en el sector PyME (En %, comparación trimestral 2019-2018)



Fuente: Encuesta coyuntural a PyMEs industriales. Fundación Observatorio PyME.
*Ventas deflacionadas por el Índice de Precios de Venta de las PyMEs industriales

Causas y más causas

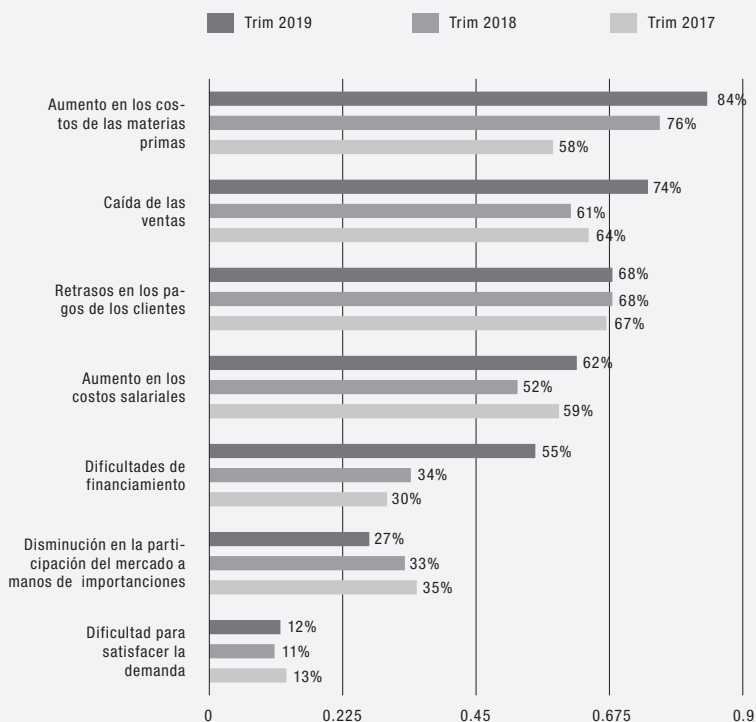
Por más buena voluntad propagandística e, incluso, operativa que se comprometa, la reactivación PyME permanecerá atascada hasta que no se comprendan las causas profundas de la caída en las tasas de natalidad y el simultáneo crecimiento en las tasas de mortalidad del sector.

Entre los principales problemas que declaran sufrir las micro, medianas y pequeñas se encuentran el aumento del costo de las materias primas, la caída de las ventas y el retraso en el cobro a clientes (84%, 74% y 68% del total de las empresas encuestadas recientemente por un observatorio especializado declaró padecer esos males).

Lamentablemente, el incremento del costo de insumos es un inconveniente cada vez mayor en la medida que el contexto inflacionario, lejos de morigerarse, ha recrudecido en los últimos dos años. Sólo un poco más atrás en los guarismos aparecieron otros viejos, y conocidos, padecimientos como la dificultad para acceder al financiamiento y la pérdida de mercado interno a manos de la importación.

No siempre las taxonomías “académicas” explican de manera fehaciente las causas primeras y últimas que anteceden a la muerte de una PyME. Si, por ejemplo, se diagnosticara científicamente la muerte por asfixia de una persona, en el caso de sus allega-

Porcentaje de problemas comunes que suelen afectar el funcionamiento de las PyME



Fuente: Encuesta Coyuntura a PyME industriales. Fundación Observatorio PyME.

dos directos sería más importante entender qué fue lo que verdaderamente sucedió apelando a una simple regla que podemos bautizar *Los 5 Por Qué*.

Murió por asfixia

1. ¿Por qué sobrevino la asfixia?

Porque se quedó sin oxígeno.

2. ¿Por qué se quedó sin oxígeno?

Porque sus pulmones dejaron de absorberlo vía la respiración.

3. ¿Por qué dejaron de hacerlo?

Porque su organismo desarrolló cáncer.

4. ¿Por qué desarrolló cáncer? *Porque fue expuesto diariamente durante 30 años al cigarrillo*

5. ¿Por qué...?

Quizás recién en la respuesta al quinto “por qué”, esos allegados encontrarían la causa “real” que desembocó en la muerte de su ser querido.

De la misma manera, apelando al cuadro elaborado por la Escuela de Negocios MATERIABIZ a partir de encuestas y entrevistas con PyMEs que asistieron a sus actividades durante los últimos 15 años (tomando como modelo el reporte standarizado por CBI Insights), se pueden entender las primeras respuestas al momento de preguntar de qué mueren las empresas en la Argentina.

El desafío pasa ahora por ahondar, una-dos-tres-

Causas comunes de muerte de una PyME

No haber detenido a tiempo una mala decisión operativa o comercial	Agotamiento	Falta de uso de conexiones y redes profesionales	Problemas legales	Falta de financiación o refinanciación
Mal emplazamiento físico	Falta de conocimiento adecuado o actualizado sobre el área de asunto de la gestión	Cambios estructurales fallidos por falta de simulación o evaluación previas	Falta de armonía entre cofundadores y/o inversores	Pérdida de foco
Lanzamiento de productos al mercado en el momento incorrecto	Falta de flexibilidad con respecto al producto ofrecido y/o mal manejo del feedback con clientes	Precariedad en las campañas de marketing	Dificultad para crear/recrear un modelo de negocios	Ignorancia de las necesidades y deseos del cliente con respecto al producto
Problemas de monetización	Falta de visión competitiva	Incapacidad para crear el equipo indicado	Falta de liquidez	Incapacidad o desinterés por crear una solución para un problema

cuatro-cinco veces, hasta llegar a la respuesta que aporte evidencia “real” y permita ya no el diagnóstico de un forense si no la planificación preventiva y oportuna de un sanitarista. La perdurabilidad PyME es, claramente, un asunto de salud económica y financiera, tanto pública como privada.

Si se reagruparan esas respuestas, emergerían con nitidez tres categorías de problemas. Los que tienen que ver con *Déficits de Conocimiento y/o Habilidades de Gestión*, los que tienen que ver con *Déficits (cuando no directamente ausencia) de Modelos de Negocio* y los que tienen que ver con *Déficits de Estructura Financiera*.

En algunos casos, incluso, esos tres tipos de déficits suceden de manera simultánea. Por eso es irresponsable y peligroso promocionar respuestas generalistas, por más que tengan el vuelo elevado y el brillo elegante del lenguaje académico, a los problemas terrenales y “vulgares” de la pequeña y mediana empresa.

La muerte de una empresa se produce siempre por falta de liquidez permanente e irreversible. Que no

Tres déficits, de agrupamiento de causas de muerte PYME

Déficit de Conocimientos y/o Habilidades de Gestión

Incapacidad o desinterés por crear una solución de oferta para un problema u oportunidad de demanda

Incapacidad para crear el equipo indicado
Falta de visión competitiva

Precariedad en las campañas de marketing

Lanzamiento de productos al mercado en el momento incorrecto

Falta de armonía entre cofundadores y/o inversores

Falta de conocimiento adecuado o actualizado sobre el área de asunto de la gestión

Problemas legales

Falta de uso de conexiones y redes profesionales

Agotamiento

No haber detenido a tiempo una mala decisión operativa o comercial

Déficits de Modelos de Negocio

Problemas de monetización

Ignorancia de las necesidades y deseos del cliente con respecto al producto

Dificultad para crear/recrear un modelo de negocios

Falta de flexibilidad con respecto al producto ofrecido y/o mal manejo del feedback con clientes

Mal emplazamiento físico

Déficit de Estructura Financiera

Falta de liquidez

Falta de financiación o refinanciación

le alcance el dinero para hacer frente a sus obligaciones equivale a que no le alcance el aire para respirar. Sin embargo, es imprescindible formular las preguntas que permitan encontrar las causas de la iliquidez. El modelo de *Los 5 por qué* permite averiguar esas causas y explicar cómo se produce la imposibilidad de respirar.

Así como es imprescindible distinguir síntomas de enfermedades para implementar un tratamiento efectivo en el caso de la salud de una persona, es necesario clasificar las respuestas empresariales en causales de muerte.

Las mismas tendrán su origen en tres causas/déficits posibles:

- Déficit de Conocimientos y/o Habilidades de Gestión
- Déficit de Modelos de Negocio
- Déficit de Estructura Financiera

Cada una de las respuestas obtenidas puede y debe ser categorizada en A, B o C. Pero otras posibles, que no surgieron de esta requisa, también deben ser consideradas y atendidas. El tratamiento a

implementar para evitar que la empresa se quede sin aire/liquidez es muy distinto según la tipología de déficit involucrada.

Los Déficit de Conocimientos y/o Habilidades de Gestión, de Modelos de Negocio y de Estructura Financiera dan origen a un estado de incapacidad por falta de liquidez, que es la causa que suele constar en el certificado de defunción.

Ahora bien, otorgar financiación a las PyMES para sortear esa iliquidez debería considerarse sólo una parte de la solución. Financiación sin Modelo de Negocio ni Conocimiento es dilapidación de recursos. Modelos de Negocio y Conocimiento sin Financiación son un freno al potencial de crecimiento.





III

**UNA
POLÍTICA
PÚBLICA
PYME**



La economía argentina no es una excepción al cuadro general de las economías mundiales que presentan, respecto a su sector empresarial privado, en un extremo a las muy pequeñas, en rigor microempresas (de hasta 5 empleados, con frecuencia trabajando desde la informalidad), y en otro, alejado, a las grandes corporaciones con capitales y/o reglas globales.

El amplio centro está despoblado de auténticas y autogestionadas pequeñas y medianas, en parte por la falta de incentivos reales para su funcionamiento y, en parte también, por la desigualdad de oportunidades que instala aquella polarización. Este fenómeno, que los economistas denominan *“the missing middle”* (el medio ausente, en inglés), se explica por la falta de incentivos que la alta presión fiscal o la agobiante rutina financiera ejerce, desproporcionadamente, sobre las micro, pequeñas y medianas empresas.

El dominio del mercado por parte de unos pocos grandes jugadores con poderes excesivos tiende a generar poco dinamismo en la economía. Una distribución balanceada del tamaño de las empresas, por el contrario, estimula la competencia y puede poner a más empresas en posibilidades de expansión local e inter-

El dominio del mercado por parte de unos pocos grandes jugadores con poderes excesivos tiende a generar poco dinamismo en la economía. Una distribución balanceada del tamaño de las empresas, por el contrario, estimula la competencia y puede poner a más empresas en posibilidades de expansión local e internacional.

nacional.

Las empresas, en general, y las micro, pequeñas y medianas, en particular, no diseñan sus Modelos de Negocio en el vacío. Lo hacen en el entorno competitivo en el que operan. Para diseñar eficientemente esas estrategias, hay que estar familiarizado con la competencia, contar con información sobre las tendencias de consumo y/o anticipar los requisitos de cumplimiento o satisfacción.

Un Modelo de Negocio es un conjunto de decisiones únicas y originales que distinguen a una propuesta de valor de otras. Está basado en la detección temprana de diferenciales y en la adopción veloz de palancas.

Las Personas, los Procesos, los Activos y los Socios son las cuatro dimensiones de la gestión empresarial que pueden funcionar como palancas para la renovación constante de los diferenciales de oportunidad e innovación.

Tener un Modelo de Negocio no significa cumplir con el mandato disciplinador del mercado. Es enten-

der, en profundidad, a quién debe ser dirigido el mejor esfuerzo que una empresa puede poner en práctica, pero también, y cada vez con mayor importancia, a quién no le resulta oportuno o valioso hacerlo.

El financiamiento de riesgo es fundamental para la implementación posterior de esas estrategias. La capacidad de crecimiento de una empresa depende, en gran medida, de su potencial de inversión en innovación y diversificación.

Además de recursos materiales (maquinaria, instalaciones e infraestructura), la innovación requiere destrezas para la planificación y la gestión. El acceso a esas habilidades aumenta, más temprano que tarde, la capacidad de conseguir y fidelizar clientes, nacionales y extranjeros. Si los gestores de las PyMEs no cuentan con ellas, condenarán a sus Modelos de Negocio a permanecer estancados en los segmentos con menos valor agregado.

Suele propalarse que las grandes empresas son más productivas que las micro, pequeñas y medianas. Muchas veces se condimenta esa versión con elogios a su capacidad para exportar y, también, para

pagar mejores sueldos. Lo que no se toma en cuenta al repetir mecánicamente esa verdad a medias es que verifica para los países menos desarrollados. ¡En Alemania, ejemplo de nación industrializada si los hay, un estudio del International Trade Center reveló que la productividad de micro, pequeños y medianos es 70% superior a la de los grandes y muy grandes!

Cerrar la brecha de productividad entre las PyMEs y las empresas más grandes, nivelando de manera inclusiva y equitativa la cancha de las oportunidades, tendría como efectos directos no sólo el aumento de los salarios en los segmentos de bajos ingresos sino, por su comprobado efecto multiplicador, el crecimiento más rápido y robusto del PIB.

La experiencia argentina sugiere que la divergencia en el desempeño entre grandes empresas y PyMEs se acentúa a medida que crece la inflación. Esa turbulencia económico-financiera aumenta la ineficiencia relativa de las micro, pequeñas y medianas, entre otras razones porque la volatilidad de precios relativos muchas veces las inhibe de participar en nuevos mercados.

Mejorar una PyME significa, principalmente, fortalecer su base de sustentación conceptual y operativa. Es fundamental proporcionarle un acceso fluido a la información global, insumo básico tanto para atender al mercado local como, sobre todo, para intentar alcanzar nuevos mercados internacionales.

Es cierto que la Argentina destina a su mercado interno más del 74% de la producción local. Todo aumento en términos reales del ingreso de la población se reflejará en un círculo virtuoso de mayor consumo, ergo mayor producción, con la consecuente inversión y reinversión.

Pero si bien el mercado interno puede considerarse prioritario en un primer momento, tarde o temprano será la salida al mundo lo que permitirá expandir el beneficio social de un sistema productivo en pie.

La pirámide PyPER

Desarrollar una propuesta de política pública para PyMEs en un contexto como el argentino, que entrecruza estanflación con financiarización, exige identificar con máxima precisión los obstáculos que se irán interponiendo en la carrera. No sólo se compite contra el reloj y contra el rival, también deben superarse experiencias traumáticas de un pasado frustrante y limitaciones severas de un presente tensionado.

La restricción del crédito por parte de las instituciones financieras ralentiza o desalienta el crecimiento de muchas PyMEs, situación que suele tener como desenlace, lamentablemente y con demasiada frecuencia, el cese de sus operaciones.

Esa restricción se intenta justificar, desde el lado de los bancos, por la falta de una cultura empresarial formalizada de planificación y cumplimiento. Por el otro, desde las empresas, por las inalcanzables garantías solicitadas (que hasta duplican el monto del crédito solicitado), además de las altas tasas de interés y el excesivo tiempo a comprometer en los trámites iniciales.

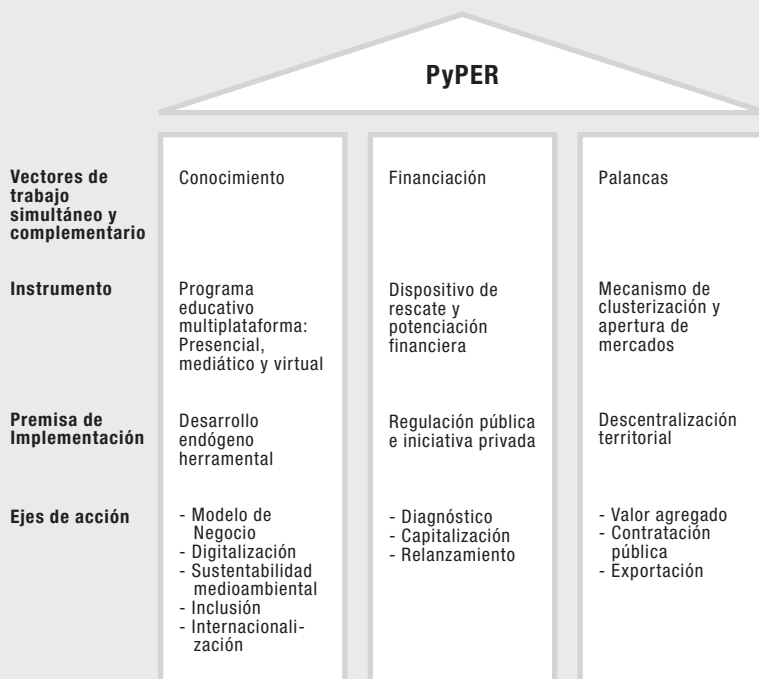
No es menor otro desafío, el de apuntalar la calificación permanente del trabajo humano, individual y organizacional, que hace posible el crecimiento real y potente de una micro, pequeña o mediana. Difícilmente esa capacitación pueda desconocer que el acceso a las herramientas y a las rutinas de la tecnología es un factor clave para ganar protagonismo en un mundo competitivo y globalizado.

Una empresa es su “saber hacer”. Las micro, pequeñas y medianas llegan a “saber hacer” por un camino arduo, a menudo único e irrepetible: aprenden haciendo. Equivocarse es parte de ese aprender y de ese hacer. Sin correr los riesgos del error difícilmente se alcancen logros. Su perdurabilidad depende de la capacidad para reinventarse, todo el tiempo.

Esa reinención no puede ser ni azarosa ni errática. Consiste, lisa y llanamente, en desarrollar la capacidad por crear soluciones creativas para problemas cambiantes. Falta de foco, planificación errática y estándares desactualizados son algunas de las fisuras en la capacidad de gestión por las que se fugan recursos y oportunidades. La diferencia entre una PyME que perdura y otra que sucumbe

reside en la capacidad y en la posibilidad de acceder a tiempo al conocimiento sobre cómo regenerar de manera dinámica su modelo de gestión y a la tecnología que permita una implementación eficiente y oportuna de ese cambio complejo.

La pirámide PyPER: PEQUEÑAS y PERDURABLES



La clave de éxito de una política pública PyME superadora es la implementación en simultaneidad y complementariedad de tres vectores de trabajo: Conocimiento, Financiación y Palancas.

Conocimiento es no sólo saber más, es principalmente hacer mejor. Un empresario que sólo fija sus precios estableciendo un margen por encima de sus costos ignora que existen por lo menos otros cuatro procedimientos para hacerlo de manera eficiente y competitiva. Está en desventaja real respecto a quien ha incorporado, a través del conocimiento, esas alternativas.

Conocer es lo que resulta de la reflexión después de la acción. Implica “manos en el barro” primero, para luego alcanzar un desarrollo instrumental y operativo de la experiencia ganada. No debe entenderse como la acumulación abstracta de información inconexa, no sirve pensarlo como la emulación de modelos o prácticas de laboratorio sin raíces en la realidad.

Un PROGRAMA EDUCATIVO
MULTIPLATAFORMA serviría para instrumentar,

de manera presencial, mediática y/o virtual, esa transferencia oportuna y constante de conocimiento de aplicación táctica. Sus contenidos deberían abordar, a la manera de ejes de acción, los asuntos que son cruciales para el desempeño productivo y comercial: ¿Qué es un Modelo de Negocio y por qué no se puede no tener uno? ¿De qué manera la digitalización puede multiplicar los efectos virtuosos del ciclo económico y financiero de una empresa? ¿Cuáles son las prácticas respetuosas con la sustentabilidad medioambiental que permiten hacer un uso respetuoso de los recursos? ¿Cómo poner en práctica efectiva la inclusión al interior de las organizaciones empresariales? ¿Qué pasos se deben dar en el camino hacia una internacionalización equilibrada y sostenible de la economía?

Financiación, a su vez, no debería significar la asignación ciega de fondos para el rescate de empresas que no estén en condiciones de fabricar, con sus Modelos de Negocio actualizados de manera dinámica, diferenciales de gestión y/o de oferta. Más temprano que tarde, esa intervención financiera naufragaría por impropio. Pero también es cierto que es ilusorio construir Modelos de Negocio con

diferenciales de valor agregado hacia un mercado específico sin contar con los recursos para el apalancamiento del capital de trabajo.

Se deben abordar los obstáculos a la concesión de créditos bancarios a las PyMES que, por la exigencia de evaluaciones basadas en antecedentes económicos y financieros, les dan la espalda a proyectos nuevos o de poco recorrido comercial. Por eso, un DISPOSITIVO DE RESCATE Y POTENCIACION FINANCIERA, regulado desde la esfera pública, pero con participación del ámbito privado, podría activar un protocolo horizontal, inteligente y dinamizador de Diagnóstico, Capitalización y Relanzamiento de empresas en actividad o *proyectos en incubación*.

Palancas, finalmente, son las capacidades de planificación y gestión que hacen posible, por vía de la asociación, el mejor aprovechamiento de esfuerzos e iniciativas que se podrían diluir o esterilizar al no contar con orientaciones estratégicas o acuerdos cooperativos. El conocimiento profundo para mejorar la gestión y la información específica para decidir rumbos

de financiación debe participar de una lógica territorial y descentralizada. El punto de partida es la comprensión profunda de la diversidad y la especificidad. No es lo mismo atender las necesidades de una PyME en Neuquén que en Tucumán, pero con demasiada frecuencia la comprensión y el respeto de esa diferencia constituyen solamente un cuerpo discursivo.

La correcta identificación de los grupos y subgrupos de empresas a los cuales se dirige una política contribuye a que los programas y el dinero públicos alcancen sus metas. Sólo un MECANISMO DE CLUSTERIZACION (concentración de empresas interconectadas para ganar presencia significativa en un rubro o una actividad) y APERTURA DE MERCADOS, puesto en práctica de manera gradual e incremental, podrá garantizar un crecimiento económico perdurable, con distribución equitativa de la riqueza.

Resulta imprescindible, a tal efecto, la creación de una MESA DE COOPERACIÓN ESTRATÉGICA que promueva la participación protegida de pequeños y medianos empresarios en procesos

de contratación pública, clusterización con valor agregado y apertura de mercados externos que ya puedan estar siendo protagonizados por empresas de gran tamaño.

El objetivo general de esta política pública consiste en generar las condiciones para poner a las PyMEs existentes de pie y, al mismo tiempo, crear nuevas micro, pequeñas y medianas que nazcan con igualdad de oportunidades financieras, tecnológicas y logísticas. Los objetivos específicos implican: diversificar la matriz económica, promover el empleo de calidad, incorporar innovación y tecnología a los procesos productivos y facilitar el desembarco estratégico en mercados internacionales.

Para llevar a cabo estos objetivos de regeneración del tejido productivo-comercial, cuatro tópicos resultan prioritarios:

- Capacitación financiera, desarrollo de nuevos mercados y entrenamiento en prácticas colaborativas

— Mecanismos abreviados y adaptados de acceso al crédito para regeneración de Modelos de Negocio, con acompañamiento en la implementación del estímulo financiero y evaluación de las metas comprometidas

— Creación de clusters de alta agregación de valor en sincronización con:

1. Políticas expansivas de desarrollo local

2. Programas de compra prioritaria

3. Equipamiento o re-equipamiento de organizaciones gubernamentales

4. Planes de diversificación de fuentes energéticas en base a tecnologías sustentables

— Radar de oportunidades de diversificación en productos y servicios exportables, a partir de un programa que vincule a exportadores ya avezados con pequeñas y medianas empresas tramitando su primera experiencia de internacionalización.

Un listado de iniciativas que no podría faltar en un programa de alcances generales propone:

1. Ofrecer una ventanilla de trámites simplificados y abreviados para el acceso rápido y eficiente al crédito, con acompañamiento técnico durante su implementación y hasta el cumplimiento de metas financieras exitosas
2. Desarrollar una plataforma que brinde de manera gratuita y accesible programas de asistencia técnica, capacitación financiera, prácticas colaborativas y desarrollo de nuevos mercados
3. Fomentar el acceso de las PyMEs a la contratación pública a través del establecimiento por ley de cuotas mínimas de participación prioritaria en procesos de equipamiento o reequipamiento de organizaciones gubernamentales
4. Diseñar e implementar clusters de alta agregación de valor en sincronización con políticas expansivas de participación público-

privada y programas de internacionalización

5. Diseñar e implementar un supercluster de desarrollo de la economía del conocimiento, a partir de emprendedores unipersonales o microemprendimientos basados en ciencia y tecnología

6. Otorgar incentivos fiscales por la incorporación de prácticas de diversificación de fuentes energéticas en base a la incorporación temprana de tecnologías sustentables

7. Vincular a las PyMES que estén en el trámite de realizar su primera experiencia de venta al extranjero con exportadores activos que sirvan de catalizadores de la experiencia comercial

8. Crear un portal de educación en procesos y prácticas de DIGITALIZACIÓN para el funcionamiento administrativo y comercial de Empresas Unipersonales, Mini-Micro y PyMES

9. Implementar programas de promoción de la

cultura emprendedora en los últimos cursos de la escolaridad secundaria, con énfasis en las prácticas económicas circulares, inclusivas y transparentes

10. Crear un marco regulatorio que contribuya a minimizar las trabas para la creación y el funcionamiento de nuevas empresas orientadas a la rentabilidad con reinversión productiva.

Tres líneas de acción posibles

El actual estancamiento inflacionario de la economía argentina difícilmente podrá ser superado sólo mediante acciones de postergación de los pagos de deuda y reactivación del consumo.

Aunque indispensables en el corto plazo, esas iniciativas no conducirán a una recuperación plena y robusta si no vienen acompañadas de un programa integral de regeneración del tejido productivo y de formalización del empleo que priorice a las micro, pequeñas y medianas.

Sin un plan de acción macro, es difícil alcanzar la recuperación. Pero, sin protocolos e instrumentos de precisión, es sencillamente ilusorio sostenerla en el tiempo y extenderla a toda la sociedad.

Se debería confluir hacia un programa público-privado transversal que organice, de manera ágil y efectiva, los flujos educativos, financieros, asociativos y regulatorios ya existentes de los organismos del Estado en articulación con los aportes de organizaciones del sector empresarial y civil.

Una mejora significativa y sostenible en las tasas de natalidad y perdurabilidad de las PyMEs necesita de un escenario macroeconómico calmo y previsible. Además, debe ser abordada a través de una intervención metódica que desarrolle los tres niveles de gestión microeconómica mencionados: Conocimiento, Financiación, Palancas.

La implementación simultánea de esas líneas de acción se deberá complementar con un marco regulatorio que, entre otras garantías, asegure políticas fiscales, tarifarias y laborales diferenciadas para las PyMEs, sobre todo durante su período de

creación y dos primeros años de vida.

Micro, pequeñas y medianas son un tejido social y productivo, financiero y económico, que debe ser generado y regenerado de acuerdo con reglas específicas y, en muchos casos, regionales y hasta hiperlocales.

Las dificultades para adoptar nuevas tecnologías, las necesidades de capital de trabajo o las agendas de apalancamiento por agregación de valor no pueden ser resueltas a la distancia, en abstracto o en promedio, a riesgo de desperdiciar la inversión gubernamental y frustrar el esfuerzo de las personas.

La regeneración como objetivo

Entre las iniciativas de política gubernamental que, en distintos países, intentan fogonear el crecimiento del sector PyME, se podrían enumerar aquellas que suponen una apuesta a su mejor funcionamiento económico, como los bancos nacionales de desarrollo, los sistemas de préstamos garantizados o a tipos de interés preferenciales, el aporte de capital de riesgo y los incentivos fiscales. Sin embargo, hay que destacar aquellas regulaciones en beneficio de la innovación a través del fortalecimiento vía recursos educativos para la investigación y el desarrollo.

Mejorar una PyME significa, principalmente, fortalecer su base de sustentación conceptual y operativa. Es fundamental proporcionarle un acceso fluido a la información global, insumo básico tanto para atender al mercado local como, sobre todo, para intentar alcanzar nuevos mercados internacionales.

En épocas en las que el auge del comercio electrónico impone la necesidad de alcanzar competitividad incluso frente a rivales antes impensados, el salto más exigente es el que invita a complementar la ca-

El diseño de una política pública que entienda que las PyMEs pueden desarrollarse como motores de la economía requiere de un diagnóstico (¿cuál es la situación inicial?), de la priorización de variables clave (¿qué es lo que más importa atender?) y, por supuesto, de la fijación de objetivos (¿adónde se quiere llegar?).

pacidad de mejorar la oferta propia con la de anticipar la demanda de la clientela actual y, sobre todo, la que se proyecta como posible en un futuro cercano.

La puesta en práctica de mecanismos eficientes para la gestión horizontal de *conocimiento* tiene por notable ejemplo una experiencia vecina, la plataforma digital del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas y sus más de cien programas disponibles en línea de manera abierta y gratuita. Ese foco en la utilización de Internet como canal económico y eficiente no debería descuidar la implementación, en simultáneo, de agendas presenciales y mediáticas, de manera de alcanzar por la triple vía a la mayor base posible de interesados.

El rescate y la potenciación, pilares del vector *financiación*, se pueden ilustrar con el caso de Portugal. Para intentar revertir las consecuencias desastrosas que la turbulencia financiera tuvo para las PyMES entre 2010 y 2014, el Gobierno de Portugal implementó un programa integral de intervención llamado Plan REVITALIZAR.

El programa consta de tres pasos simples y

expeditivos para que las empresas en situación de dificultad financiera, pero con negocios económicamente viables, puedan salir adelante: Autodiagnóstico Financiero, Mediación y Relanzamiento. Esa reestructuración empresarial ha garantizado a las empresas involucradas la protección de su capacidad productiva y, en consecuencia, de sus puestos de trabajo.

Las *palancas*, por fin, se manifiestan en experiencia de clusterización de alto valor agregado como las que se vienen desarrollando en las economías regionales de Colombia (principalmente Medellín y Cali), entramados “inteligentes” de recursos humanos y tecnológicos que, a pesar de tener fuerte arraigo local, centran sus gestiones en atender prioritariamente mercados globales.

Una carrera con obstáculos

Las empresas que crecen rápido gozan de muy buena prensa. Sin embargo, son las empresas que crecen y perduran las que aportan mejores externalidades a la economía.

Los estudios relativos a las características específicas de las empresas que han logrado crecer y sostener esa capacidad de crecimiento a lo largo del tiempo han identificado tres características clave en su desempeño. Así, resulta vital entender su tamaño (independientemente de ser grande o pequeño, importa más que sea adecuado), su edad (entendida como la capacidad de cumplir años pero, sobre todo, de madurar etapas) y, por fin, el rubro industrial, comercial o de servicio en el que se desempeña (nadie está sólo ni en su actividad ni en su mercado, en consecuencia incorpora factores positivos o negativos exógenos).

Las empresas pequeñas, las empresas jóvenes y nuevas y las empresas de las industrias basadas en el conocimiento y/o la tecnología tienden a mostrar tasas de crecimiento más rápidas (aunque, a veces, efímeras). Las empresas de crecimiento sostenido, en cambio, suelen ser las más grandes y longevas, que son también las que tienden a no concentrarse en ningún tipo particular de industria o sector. Dotar a las pequeñas y medianas de esas “virtudes” a través de la incorporación de conocimiento, el financiamiento oportuno y las palancas de asociatividad

permitiría desarrollar cabalmente sus potencias, sin cometer el error de volverlas artificial o prematuramente “grandes”.

Algunas entre las características del funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas permiten explicar el impacto en la potencial reactivación económica general que podría tener una política consistente:

- Son intensivas en mano de obra, muchas veces proporcionando oportunidades de empleo a quienes todavía no han adquirido una capacitación plena
- Tienden a disminuir la desigualdad en la distribución de ingresos y/o excedentes, así como a reinvertirlos espontáneamente en la continuidad productiva
- Se articulan veloz y dinámicamente a la cadena de producción y/o distribución de empresas más grandes y/o globales
- Basan su rutina en la innovación resiliente y promueven, muchas veces sin bombos ni plati-

Las empresas que crecen rápido gozan de muy buena prensa. Sin embargo, son las empresas que crecen y perduran las que aportan mejores externalidades a la economía.

llos, prácticas inclusivas y sostenibles de auténtico impacto local.

El diseño de una política pública que entienda que las PyMEs pueden desarrollarse como motores de la economía requiere de un diagnóstico (¿cuál es la situación inicial?), de la priorización de variables clave (¿qué es lo que más importa atender?) y, por supuesto, de la fijación de objetivos (¿adónde se quiere llegar?). Además, es necesario proyectar cómo podrían evolucionar los factores que no pueden ser controlados (la marcha de la economía global, por ejemplo) y cómo se acomodaría la economía ante esos posibles cambios.

Importa definir, entonces, un modelo de comportamiento económico y, a partir de allí, planificar las acciones a implementar: qué medidas se tomarán, quiénes las tendrán a su cargo, cuál será la secuencia temporal de implementación, con qué frecuencia serán evaluadas.

Si bien las PyMEs representan el 98% de las empresas argentinas, generan el 44% del PIB nacional y son la fuente de trabajo formal para el 70% de las

personas ocupadas, no es frecuente escuchar hablar, sin embargo, sobre algunos aspectos oscuros del fenómeno.

Por ejemplo, que están altamente concentradas en cuatro regiones (el 72% de la actividad ocurre en la ciudad de Buenos Aires y en tres provincias) o que traccionan, apenas, un 5% de las exportaciones globales de toda Argentina.

Casi nueve de cada diez PyMEs argentinas consideran que la incertidumbre macroeconómica es el principal obstáculo para crecer, dificultad a todas luces evidente que debería ser abordada con urgencia.

Pero, incluso, si se dieran pasos firmes en la dirección de despejar ese horizonte de los nubarrones que suponen un estancamiento prolongado y una inflación desbocada, restarían por ser tratado, con idéntica o mayor firmeza, aspectos microeconómicos de igual o mayor incidencia en la natalidad y la mortalidad del sector.

Micro, pequeñas y medianas empresas pueden convertirse, rápida y eficientemente, en aceleradoras de las cadenas de expansión del empleo y multiplicación del valor. Para que ello ocurra, son útiles los incentivos y los beneficios, pero no distribuidos de manera azarosa sino resultado de un análisis específico de necesidades y oportunidades.

El día a día

Antes de la Revolución Industrial, la economía mundial estaba protagonizada por aquellas a las que hoy denominamos PyMEs. Los pequeños negocios y los granjeros independientes empleaban muy poca gente y producían, en grupos familiares, a pequeña escala. Con la llegada de la mecanización y sus criterios de organización y distribución del trabajo, el tamaño de las empresas comenzó a crecer ininterrumpidamente.

Este aumento se concatenó con la aparición de los mercados de alcances nacionales (ya no locales), que comenzaron a funcionar como fuentes importantes de demanda y estímulo de la producción de bienes en grandes volúmenes. La innovación tecnológica y la mecanización contribuyó a los cambios radicales de los modos de producción.

El advenimiento de las fábricas a menudo necesitó de altos niveles de inversión fija, lo cual forzó a las empresas a expandirse y generar economías de escala. La reorganización de la producción, junto con la expansión del tamaño de las empresas, creció a

buen ritmo hasta bien entrado el siglo XX.

Desde hace por lo menos tres décadas, esta tendencia viene modificándose. El aumento de la concentración del empleo y el valor agregado de las grandes empresas se revirtió en un gran número de países. Las PyMES comenzaron a ser vistas, de nuevo, como las auténticas fuentes de innovación y creación de empleo. En parte impulsado por el deseo de subcontratar competencias no amenazadoras, esta tendencia permite a las empresas grandes focalizarse en sus competencias principales, lo cual deriva en sistemas horizontales (clusters) y verticales (cadenas de valor).

Deben replantearse algunos presupuestos de la política y de la economía para evitar caer en la trampa que relaciona *grande* con *mejor*. Una amplia mayoría entre funcionarios e investigadores asume que una mayor productividad es un hecho positivo, una señal de modernidad, un motor de crecimiento. El gran desafío, sin embargo, es que ese plus de productividad cuya contrapartida es un mayor margen de ganancia sea distribuido en forma equitativa.

Micro, pequeñas y medianas empresas pueden convertirse, rápida y eficientemente, en aceleradoras de las cadenas de expansión del empleo y multiplicación del valor. Para que ello ocurra, son útiles los incentivos y los beneficios, pero no distribuidos de manera azarosa sino resultado de un análisis específico de necesidades y oportunidades.

La disponibilidad de dinero público para inyectar en el sector microempresario, aunque necesaria, no es condición suficiente y, en muchos casos, ni siquiera inteligente para una reconfiguración sostenible. El riego de esos recursos no debería producirse por aspersión sino por goteo.

Es indispensable que, en sintonía con la reorganización de las variables macroeconómicas, el acompañamiento de una gestión microeconómica instalada en el corazón mismo del conglomerado PyME apunte día a día sus pasos innovadores y riesgosos con aportes en tiempo real de consejo estratégico, resiliencia financiera e inteligencia asociativa.

Hacia una sociedad más equitativa

La relación de una empresa con sus empleados, proveedores, clientes, competidores o vecinos refleja siempre una impronta, un patrón de conducta que responde, la mayor parte de las veces, a una ideología. ¿La ideología de quién? ¿Es posible que el carácter, la personalidad y la cosmovisión de un empresario Pyme no esté presente en los vínculos que su empresa mantiene con terceros?

¿Cuántos de los 600 mil empresarios pequeños y medianos que producen más de 250 de los 500 mil millones de dólares que representan el PIB de Argentina son de derechas? ¿Cuántos de izquierda?

Ante el primer síntoma de recesión, ¿ese empresario pequeño o mediano mantiene a los trabajadores en sus puestos o ajusta preventivamente su estado de resultado despidiendo o reduciendo sueldos?

En un contexto de pobreza persistente y, por ende, con alta presión impositiva ¿ese pequeño o mediano empresario paga hasta el último centavo de sus impuestos o utiliza los más sofisticados recursos

legales para eludir sus obligaciones fiscales?

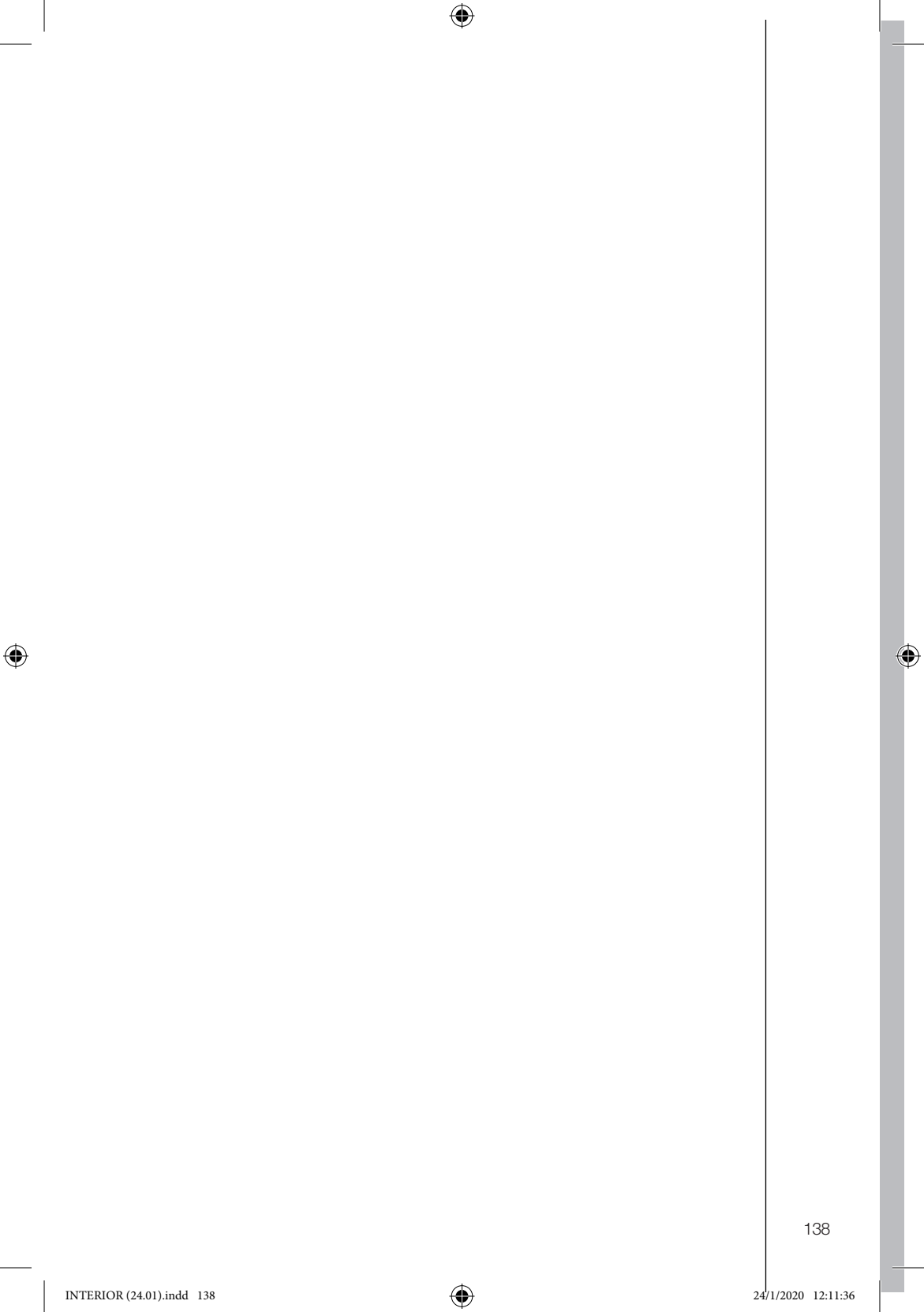
Anunciado de la crisis financiera de un proveedor de toda la vida, ¿ese pequeño o mediano empresario le ofrece un adelanto para que pueda afrontar su necesidad de capital de trabajo o lo cambia rápidamente por otro sin ningún miramiento?

Frente a una devaluación del peso, ¿ese pequeño o mediano empresario sube sus precios de forma automática o estudia el impacto de esa devaluación en su estructura real de costos?

El tejido PyME es profundamente diverso y esa diversidad no sólo se verifica en el tamaño (micro, pequeña o mediana), el sector de actividad (industria, comercio o servicio) o la localización geográfica (capital, provincias, interior de provincias), sino que se manifiesta en las distintas formas de pensar y finalmente afrontar los desafíos o dilemas que se suceden indefectiblemente en el día a día de una empresa.

Sin lugar a duda, una política pública debe desarrollar herramientas, instrumentos y dispositivos que favorezcan la perdurabilidad de todas las PyMEs.

Pero al mismo tiempo, debería revalorizar y potenciar el carácter social de un colectivo, que en el extremo opuesto de la meritocrática supervivencia individualista, motoriza de manera eficiente, el tránsito del presente hacia una sociedad más justa, igualitaria y equitativa.



EPÍLOGO



¿Cómo evitar el palo macro en la rueda micro? Este libro es el intento por traducir 15 años de investigación y docencia académica a los que sobrevivieron luego otros 15 al frente de la propia empresa educativa, una PyME que vive primero en carne propia el conocimiento que luego ofrece a otras PyMEs.

Aunque la incidencia de una pequeña o mediana empresa sobre el escenario macroeconómico sea escasa, sus gestores pueden entender y manejar algunas variables sobre las que efectivamente existe la posibilidad de control.

El actual estancamiento de la economía argentina difícilmente podrá ser superado sólo con acciones de postergación de los pagos de deuda y reactivación del consumo. Aunque indispensables en el corto plazo, esas iniciativas no conducirán a una recuperación plena y robusta si no vienen acompañadas de un programa integral de regeneración del tejido productivo y de formalización del empleo que priorice a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Una mejora significativa y sostenible en las tasas de natalidad y perdurabilidad de las PyMEs necesita



de un escenario macroeconómico aliviado y previsible, pero debe ser abordada en simultáneo a través de una intervención metódica que desarrolle por lo menos tres niveles de gestión microeconómica: Conocimiento, Financiación y Palancas.

La implementación sincronizada de esos vectores se deberá complementar con un marco regulatorio que, entre otras garantías, asegure políticas fiscales, tarifarias y laborales diferenciadas para las PyMEs, sobre todo durante su período de creación y dos primeros años de vida.

Las dificultades para adoptar nuevas tecnologías, las necesidades de capital de trabajo o las agendas de clusterización por agregación de valor no pueden ser resueltas a la distancia, en abstracto o en promedio, a riesgo de desperdiciar la inversión gubernamental y frustrar el esfuerzo de las personas.

Por lo general no hay un único motivo por el cual una empresa puede fracasar. Es regla corriente que se combinen múltiples factores. Algunos de ellos son previsibles y, en consecuencia, evitables. Para ges-



tionar empresas, y que éstas perduren, es necesario hablar el idioma del largo plazo.

Una empresa está constituida por personas que tienen conocimientos y habilidades especiales que se utilizan para desarrollar ofertas únicas. A cambio, esa empresa obtiene los recursos necesarios para sostener a toda su estructura: trabajadores, inversores, socios, proveedores, clientes y, también, al mismo Estado (que recauda y redistribuye).

En el principio de la buena gestión está saber medir. Medir empieza antes de gestionar. Medir bien logra que la gestión pase de las intenciones a los resultados. Medir es importante, medir bien es imprescindible.

Resulta indispensable, en consecuencia, una política pública basada en protocolos e instrumentos de alta precisión. Sin un plan de acción macro, es difícil alcanzar la recuperación. Pero, sin esos protocolos e instrumentos es sencillamente ilusorio sostenerla en el tiempo y extenderla a toda la sociedad.







BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



Audretsch, D. B. “Determinants of High-Growth Entrepreneurship”. Copenhagen: 2012.

Bartlett, B. “‘Financialization’ as a Cause of Economic Malaise”. *Economix*: 2013.

Bebczuk, R. “GPS de Empresas”, *Políticas de financiamiento para PyMES. Diagnóstico y recomendaciones*. Ministerio de Producción y Trabajo: 2017.

CAME. *Producción de la industria PyME: resultados del mes de septiembre 2019*.

Centro de Estudios del Trabajo y el Desarrollo - CETyD / UNSAM y Fundación de Investigaciones para el Desarrollo – FIDE. “ Los límites al trabajo decente en un contexto global de financiarización. Algunas notas sobre el caso argentino”: 2017.

Cohen Arazi, M. y Cerbán, L. “Las PyMEx argentinas con nuevas herramientas pero sin repunte”. *Revista Novedades Económicas*, IERAL: 2018.



Cohen Arazi, M., Alonso, A.L. y Kühn, F. L.
Relevamiento sobre la Realidad Empresarial 2018.

Dini, M. y Stumpo, G. (coord.). *MiPyMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.*

Empresarios Nacionales para el Desarrollo Argentino. *Cuarto reporte. Capacidad industrial utilizada. Despidos (2018); Encuesta de expectativas económicas. Deudas y moratoria (2019) y Primer reporte. Rentabilidad y empleo pyme (2019).*

Fundación Observatorio PyME. “Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo”: 2013; “Sin empresas, no hay empleo y no hay futuro”. *Evolución reciente y situación actual de las PyME. Creación de empresas y desarrollo*, Resumen ejecutivo: 2018; “Informe Coyuntural I-2019: Desequilibrios sectoriales en la generación de empleo”: 2019.

Fundación Observatorio PyME e IDESA. “La judicialización laboral en el mundo PyME”. Informe especial: 2017.



Guiñazú, S., Martínez Correa, J. Giulliodori, D. y Tacsir, E. "Asistencia empresarial, programas de financiamiento y su combinación: un análisis integral del apoyo público a pymes en Argentina": 2018.

IDESA. Informe nacional "Pequeñas empresas generan 4 de cada 5 empleos no calificados". 2017.

Molina-Ycaza, D. y Sánchez-Riofrío, A. "Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina". *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*. Vol. 4, No. 2: 2016.

Observatorio PyME regional de la Ciudad de Buenos Aires. "Informe nº3: Problemas y limitantes de las Pymes". 2014.

Salerno, N. *Evolución de los procedimientos preventivos, concursos de acreedores y quiebras. Cuantificación en la Provincia de Córdoba, Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires*. CEPA: 2019.



Sbdar, M. *Anatomía de las PyMES argentinas*. Buenos Aires, La Materia Contenidos: 2017.

Sbdar, M. *Diagnóstico financiero*. Buenos Aires, Temas: 2001.

Van der Zwan, N. *Making sense of financialization*. University of Amsterdam: 2014.



El conocimiento auténtico,
el que transforma, no tiene
propietarios, tiene participantes y
se construye colectivamente. Ese
conocimiento es la base para una
sociedad más equitativa.



MATERIABIZ
Escuela de Negocios

Malabia 1067, Villa Crespo, Ciudad
Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

MATERIABIZ.COM

informacion@materiabiz.com

   @materiabiz



Este libro se terminó de imprimir en Febrero de 2020,
en la Ciudad de Buenos Aires

