

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

**Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de
La Universidad Nacional de La Matanza**

Recensión bibliográfica:

Autor de la recensión: Norma Elisa Pérez Camino. Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza.

Título de la obra reseñada: *El libro de las Pymes*

Apellido y nombre de los autores de la obra: Cleri, Carlos A. R.

Editorial: Granica S.A.

Año de edición: Primera edición: 2007. Segunda reimpresión: 2013.

Lugar de edición: Buenos Aires, Argentina

Número de ISBN: 978-950-641-500-6

Otros soportes disponibles de la obra (CD-ROM-DVD, etc.):

<https://books.google.com.ar/books?id=JZVfAAAAQBAJ&lpg=PA58&ots=rElcpqPX55&dq=donde%20se%20imprimio%20el%20libro%20de%20las%20pymes%20de%20carlos%20cleri&hl=es&pg=PA226#v=onepage&q=donde%20se%20imprimio%20el%20libro%20de%20las%20pymes%20de%20carlos%20cleri&f=false>

Fecha de acceso a la URL: 11/11/2019

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

Desarrollo de la recensión de la obra

DISTRIBUCIÓN DE LA MATERIA DE ESTE LIBRO:

Introducción y tres partes, por último, epílogo y manifiesto del movimiento eutópico.

- Primera parte: *Los elementos manejables del negocio.*
- Segunda parte: *Los aspectos no manejables del negocio.*
- Tercera parte: *La conformación de una empresa exitosa.*
- Epílogo: *Movimiento eutópico.*
- Manifiesto del movimiento eutópico: *Texto participativo*

El autor estuvo ligado al tema Pymes desde el Ministerio de Economía donde impulsó programas asociativos (consorcios de exportación) en los años 80, posteriormente su consultora se dedicó a ayudar a empresas menores en el desafío de exportar. Desde la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE) ha puesto énfasis en temas ligados a las Pymes.

Prólogo:

Escrito por Salvador García Prof. de la Universidad de Barcelona en España e impulsor del movimiento "eutópico", relata que el autor fue criado entre las vicisitudes económicas, emocionales y éticas de una pequeña fábrica argentina de bicicletas, motos, sillas plegadizas y butacas metálicas, y escribe desde el fondo de sus vivencias y sueños. Afirma que el libro ofrece un abordaje para todo empresario y directivo situado en el tramo superior de las pequeñas empresas y en el inferior de las medianas, empresas Pymes que tienen una caracterización propia.

Introducción:

Las buenas perspectivas se vinculan con la estabilidad macroeconómica, la existencia de una demanda potente y la capacidad para gestionar las organizaciones. La productividad está sujeta al acervo de capital y conocimiento, al nivel tecnológico con que opera la empresa y a la habilidad directiva para gestionar, pero no alcanza con el crecimiento, porque el objetivo no es la opulencia del corto plazo del sistema

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

económico, sino tiene como finalidad el bien común, pero el crecimiento se ha despegado del progreso porque se desvinculó del empleo. Referirse a la evolución positiva del sistema económico es hablar de desarrollo y no de crecimiento. El libro está dedicado a aspectos culturales, organizativos y de gestión que la práctica lleva a recomendar a los dirigentes de las Pymes de la periferia del sistema económico mundial.

En el mercado no compiten empresas sino cadenas de valor que enhebran desde el insumo más básico hasta el servicio que es finalmente consumido, no basta con ser eficiente sino que todos los eslabones deben de serlo. Pero, en el mundo de los negocios hay aspectos que son manejables y otros no. Para las Pymes hay un entorno lejano no manejable (tendencias globales), un segundo entorno que está vinculado con la actividad del sector o industrial, allí las acciones individuales tienen poco peso relativo, el tercer nivel es próximo (relaciones directas con el exterior, vínculos con los clientes, proveedores, comunidad y hasta competidores directos); finalmente el espacio que es directamente controlado, el ámbito interno. El libro se refiere a este último y al entorno cercano, es decir lo manejable.

Primera parte: Los elementos manejables del negocio

La mayor parte de la creación de riqueza en la sociedad contemporánea descansa en la empresa. Las Pymes son generalmente jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar. Las Pymes son entidades diferentes de las grandes empresas, no son su réplica enana, ni su etapa infante. La tipificación depende de su objeto, la diversidad impide una clasificación única en la práctica; las variables más usadas son el número de personas ocupadas y el monto bruto de facturación, si bien hay métodos más sofisticados que considera el PN, el activo y combinaciones distintos parámetros. En Argentina, el Ministerio de Economía fija límites entre grandes empresas y Pymes a partir de tres elementos: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos.

Para muchos analistas, el empresario es el artífice de la creación y acumulación riqueza como el progreso y la existencia de un espíritu emprendedor, la personalidad

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

del que conduce explicará gran parte del éxito o fracaso de la empresa, pero el análisis debe trascender los hechos y prestar atención a los modelos subyacentes. La conducción es un diálogo que confronta las convicciones del que dirige con las de sus colaboradores. Este entendimiento cruzado sólo será constructivo si se plasma como síntesis positiva, si por el contrario los empleados encuentran falencias conductivas (trato autoritario, perverso, oscilante o confuso) dudarán de que la empresa sea llevada por el buen camino y no habrá armonía, lo que conllevará a una ruptura que disminuye los logros.

En cuanto a la función de conducir, es tener un propósito y una meta claros y saber transmitirlos para lograr que el colectivo aplique todo su esfuerzo a cumplir la misión y alcanzar la visión. Aprender a delegar es una condición fundamental de la conducción de las empresas, pero siempre está subyacente lo que el autor llama el "factor cero", elemento que destruye la energía que se pone en marcha para cualquier acción, es lo que hace que una persona, grupo, institución encuentre un freno que destruye toda la acción, es el producto de la duda, la sospecha, el desconocimiento y la descalificación previa, conceptos muy presentes en las Pymes. Es claro que la estrategia es responsabilidad de la alta dirigencia, pero es conveniente compartir el proceso de análisis con otros miembros de la organización y hasta recurrir al auxilio experto de fuera de la organización. En las Pymes normalmente las estrategias son emergentes, tienen mucha informalidad o, a lo sumo, son combinadas y, por lo general, impuestas desde la dirección. La mayoría de las Pymes no piensa en términos estratégicos, improvisan, operan a ciegas, siguen la inercia y actúan en manada tras un negocio que se muestra rentable para algún precursor. Sus elecciones estratégicas están generalmente limitadas, con frecuencia se trata de consolidar una posición en un nicho o de buscar el crecimiento para lo cual es importante la forma en que se logran los recursos financieros, sólo se concentran en afianzar o expandir la presencia de sus productos históricos en su mercado tradicional. No consideran la posibilidad de innovar ni pensar en especializarse y por lo general tampoco se lanzan a alcanzar mercados exteriores.

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

Segunda parte: Los aspectos no manejables

Casi todas las empresas deben soportar la competencia internacional, ya sea porque se lanzan al mercado internacional o porque extranjeros se abalanzan sobre su mercado. La globalización no ha beneficiado a todos por igual y muchas empresas hacen uso de la especialización flexible donde el tamaño reducido, considerado antes como debilidad, se convierte hoy en fortaleza. El modelo flexible enhebra la cadena de valor, como en el modelo japonés, a partir de acuerdos entre diferentes autónomas para la producción simultánea de los componentes que luego se conjugan en una planta ensambladora.

Tercera parte: La conformación de una empresa exitosa. Las tres E: Eficiencia, Excelencia y Eficacia conducen al Éxito

Los valores en las Pymes dependen de las creencias con las que el fundador inició el negocio. Es cierto pues, que en los negocios hay que crear valor a partir de los valores. En la realidad Pyme el estado de equilibrio es un sueño, no sólo hace falta competir en costos, en calidad, en satisfacción al cliente, también es necesario la velocidad reduciendo el tiempo de diseño y desarrollo, reaccionar rápidamente a la información del mercado. En las Pymes el delineamiento preciso de la estructura organizacional no se suele tomar en serio. Los puestos se vinculan a las funciones simples y muchas de estas funciones son realizadas por una misma persona, así se forjan ineficiencias, falta de control, vacilaciones y pérdida de sinergia. También, es rara la contratación de expertos que permitiría incorporar conocimiento, como así también la delegación (delegar es confiar, la delegación de tareas fomenta la independencia y da libertad dentro de la responsabilidad comisionada).

La metamorfosis es tan importante y caótica que no sólo sorprende, sino que a veces no se puede comprender fácilmente. Para enfrentarla hay que acompañarla con plasticidad. Se requiere de flexibilidad, agilidad, creatividad y de trabajo en equipo. La cooperación con otros es una de las maneras más efectivas de lograr neutralizar las restricciones competitivas de las empresas pequeñas, es un atributo vital para que las Pymes puedan resolver cuestiones que las afectan por el reducido volumen

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

con que operan. Pero, una herramienta que fue diseñada para las Pymes en los años 80, los consorcios de exportación con el objetivo de incorporar a las mismas en el comercio internacional, nunca fue usada por las mismas, el individualismo fue el carácter autista lo que abortó la práctica. Lo cierto es que, aspectos culturales y la miopía alejaron a las Pymes de esa herramienta. Paradójicamente las grandes empresas hicieron suya la idea y dieron vida a una ola mundial de alianzas estratégicas, hoy las organizaciones y los conglomerados sociales funcionan sobre un sistema de confianza y cooperación. Pero, el autor rescata el valor que tiene para las Pymes la facilidad que el personal sienta a "su" empresa como propia y la enorme posibilidad de negocios que brinda el trato directo con los clientes, valor agregado muy importante, el contacto directo entre clientes y personal marca el éxito de los negocios. El secreto de la ventaja competitiva en la lealtad y confianza de los empleados se proyecta en la lealtad y confianza de los clientes. Hay sólo dos negocios: captar y mantener clientes, los dos son importantes, aunque mantenerlos es menos costoso. Ignorar, no escuchar o no prestar atención a lo que los clientes quieren es suicida, la escucha debe ser atenta y comprensiva. Tampoco se debe dejar de lado al personal, si la gente hace lo que siente, disfruta trabajando y está en un ambiente físico y humano edificante y agradable existirá motivación, sintonía entre el propósito corporativo y los intereses personales; lograr que se cumplan simultáneamente las metas de la empresa y la de sus miembros constituye una necesidad y no un desafío.

Epílogo: Movimiento Eutópico

Eutopía: En griego *eu* significa "bueno, feliz, conveniente" y *topos*, "lugar, espacio". La eutopía es un buen espacio de libertad entre la realidad y la utopía. Se sitúa en la frontera creativa, entre el exterior y el interior del sistema, serenamente dentro de cada uno y dentro de la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Salvador García, quien escribe el prólogo del presente libro, pertenece al Movimiento Eutópico en España, y el autor concluye su libro con el manifiesto de tal Movimiento.

Movimiento Eutópico: es un movimiento de personas tras el objetivo de una sociedad mejor. La misión de la Eutopía es contribuir a impulsar el nuevo movimiento social

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

emergente a favor de que otros estilos de ser y hacer, otra empresa y otro mundo centrados en la persona sean realmente posibles. Su objetivo es construir un nuevo camino entre el actual "eficientismo" deshumanizante y el antiguo idealismo ineficiente, ya sea racionalistas o utopistas. La eutopía se fundamenta en la confianza de que el ser humano es capaz de serenarse, soñar y de cooperar ética y eficazmente para realizar sus sueños más nobles. La eutopía es la urgente necesidad de potenciar y equilibrar el desarrollo económico-tecnológico con el desarrollo ético y el desarrollo emocional (la triple "e"eutópica")

Valoración personal de la obra:

La obra del autor Carlos Cleri, quien tiene una sólida formación académica, reconocida trayectoria como consultor y académico también y participación en la política en el área económica, aborda y profundiza en la temática de las empresas Pymes, brindando información que docentes universitarios de las ciencias económicas y más precisamente de la administración deberían conocer, así como a muchos otros autores que también se ocupan de esta temática. Se trata de aportes muy interesantes para ser tenidos en cuenta y ser aplicarlos al contenido de las clases. En la obra se encuentra la propia experiencia práctica del autor que combina con profundidad teórica.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Según datos disponibles del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, existen en el país alrededor de 606.000 empresas privadas registradas generadoras de empleo. El 98% corresponde al segmento Pymes y son responsables del 65% del empleo privado.

Gerenciar Pymes no es una tarea fácil ya que por lo general la modalidad de gestión no da tiempo para incorporar competencias o mejorar las habilidades directivas imprescindibles para alcanzar el nivel necesario de eficacia y eficiencia. Pero, como contracara, las empresas pequeñas tienen como principal ventaja justamente su tamaño que les da capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, tienen la posibilidad de especializarse en un determinado nicho de mercado

El libro de las Pymes
Norma Elida Pérez Camino

ofreciendo atención directa y finalmente poseen capacidad comunicativa. También una Pyme puede cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones, lo cual es una manera de reducir costos y gastos fijos.

La temática Pyme es muy interesante de conocer, investigar e indagar. Desde muchos ámbitos se trata su problemática, político, económico y social, porque estas empresas están muy conjuntamente asociadas al desarrollo económico y progreso, son la herramienta que pueden disponer los países periféricos para promover su propio y genuino desarrollo doméstico pero su mayor debilidad es la gestión.

Datos de la autora de la recensión:

Apellido y nombre: Pérez Camino Norma Elida

Ciudad y país de residencia: Buenos Aires Argentina

Correo electrónico de contacto: nepc@fibertel.com.ar

Afiliación institucional: Docente a cargo de la asignatura Dirección General de la carrera Lic. en Administración en la UNLaM. Departamento de Ciencias Económicas.

Área de conocimiento: Administración

Disciplina de conocimiento: Dirección General

Campo de aplicación: Promoción y Desarrollo de organizaciones