

XIII

Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**El contador Público y una
metodología para el desarrollo de
las Pymes**



Asociación Latinoamericana de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

El Contador Publico y una metodología para el desarrollo de las Pymes

Área Temática

Creación de Pequeñas y Medianas Empresas

Autor

Profesor Titular: Ruben HELOUANI
Universidad de Buenos Aires
helouani@fibertel.com.ar

PAGINA PRINCIPAL

a- Título

El contador Público y una metodología para el desarrollo de las Pymes

b- Área temática

Creación de Pequeñas y Medianas Empresas.

c- Sub tema

El impacto de la globalización en la gestión y crecimiento de la Micropequeñas y Medianas Empresas – Mipymes latinoamericanas.

d- Autor

Rubén HELOUANI

e- Institución

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

f- Domicilio

Helguera 285, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Código Postal: 1406. Republica Argentina

g- Número de teléfono y fax

(54-11) 4613-6435 / 4612-88888. Ambos son teléfonos y fax.

h- Dirección electrónica

helouani@fibertel.com.ar

i- Domicilio para correspondencia

Helguera 285, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Código Postal: 1406. Republica Argentina

El contador Público y una metodología para el desarrollo de las Pymes

1- Objetivos

Proponer un método de desarrollo para las Pymes en general y definir genéricamente el perfil del Contador Publico adecuado para apoyar a las Pymes y en especial su plan de desarrollo

La acepción de desarrollo que emplea incluye la mejora constante de la gestión y el crecimiento económico.

2- Metodología.

- Relevar las características de las Pymes en general.
- Analizar los hábitos de gestión de Pymes que se consideren exitosas.
- Reconocer las características del profesional que definan el perfil necesario del Contador Publico para que pueda acompañar adecuadamente a estas empresas en sus planes de desarrollo.

- Mediante un estudio explicativo, explicativo y transversal se tratara de resumir las características de las Pymes en general y los hábitos comunes de las que se reconoce como exitosas.

3- Resultados

La cuestión principal es definir claramente que es lo que quiere el empresario Pyme, ya que:

..Si no esta decidido a realizar un plan de crecimiento o desarrollo, es mejor no empezar a intentarlo.

.. En el caso en que se decida realizar un plan de crecimiento debe definir cual es su concepción de desarrollo, cual es el desarrollo que desea, vender mas, ocupar mercado, ganar mas , crecer con un marca fuerte y otros, ya que según el objetivo que se fije se deberá definir consecuentemente el plan.

En general no hay un modelo que sirva para todos los caso, por lo que el crecimiento no es un modelo, es un objetivo.

Se ofrece un plan genérico de 10 pasos para definir el plan de desarrollo en particular de una empresa.

De acuerdo a esto, el plan tiene dos partes de cinco pasos cada una durante la primera se toma **la decisión**, con todas sus definiciones y durante la segunda se define **el método para realizarlo**.

Para definir el perfil del Contador Publico adecuado se plantear tres puntos de análisis que son: 1- Cual es el perfil del profesional en general. 2-Conocer y entender los requerimientos de las Pymes y 3-Estar preparados para satisfacer sus requerimientos.

Del análisis de estos puntos surgen, entre otros conceptos que el especialista en Pymes es un contador generalista y que debe saber hacer buenos diagnósticos y conocer y comprender la dinámica y el contexto de las Pymes.

El contador Público y una metodología para el desarrollo de las Pymes

CONTENIDO

- 1- Introducción.
- 2- Algunos interrogantes.
- 3- Tipología de las Pymes.
 - 3.1. Características generales.
 - 3.2. Características particulares.
- 4- Aspectos de la empresa.
- 5- La cuestión principal.
- 6- Una metodología para el desarrollo de las Pymes.
 - 6.1. Primera parte. La decisión.
 - 6.2. Segunda parte. La instrumentación
- 7- El perfil del Contador Publico que necesitan las Pymes.
 - 7.1. Cual es el perfil profesional?
 - 7.2. Conocer y entender sus requerimientos.
 - 7.3. Estar preparados para atender sus requerimientos

1- Introducción

El tema del presente relaciona el importante papel del contador público con la necesidad de una metodología que oriente y conduzca a las Pymes al desarrollo deseado y que además les resulta necesario.

Se entiende por Mi Pyme a las micro pequeñas y medianas empresas, esta denominación se generalizo, aunque en los países de Latinoamérica puede tener distintos nombres, como informales en Perú, micro emprendimientos y empresas personales en Brasil. Este término abarca a todas estas empresas de pequeño tamaño que pueden aplicar esta metodología de distinta manera.

Se debe recordar que según el Diccionario de la Real Academia Española *CRECER es hacerse mayor, ganar estatura* y en realidad los que crecen son los chicos

Por eso es lógico pensar que **"en el principio todos fueron o son Pymes"**. La lista de casos a presentar es larguísima, en términos prácticos "interminable.

2- Algunos interrogantes

Las siguientes son algunas preguntas importantes que ayudan a concluir la necesidad de una metodología de desarrollo y definir el contexto de aplicación de la misma.

Cuáles son las conclusiones que podemos obtener de los casos exitosos?
Cual fue el modelo de crecimiento mas aplicado?
Cual/es son los modelos utilizados?

Se pueden plantear algunas conclusiones que nos oriente en el estudio

3- La tipología de las Mipymes

Si bien la tipología se puede definir considerando muchos aspectos y características, al menos se puede concluir en por lo menos dos tipos de aspectos relevantes.

Algunos aspectos cuya aplicación es **generalizada**, común en casi todos los casos, y otros cuya aplicación es **particular** y a veces típica de cada caso.

3.1 Características generales

Entre los **aspectos generalizados** o **características comunes** se pueden encontrar los siguientes:

3.1.1- Estructura familiar/amistosa

En muchos casos las estructura de control no son de lo mas ortodoxas o teóricas, y el control y la dirección dependen o están a cargo de los propietarios, por lo que cuando aumenta el numero de propietarios, los mismos se permiten pensar, se animan a intentar un crecimiento mas sostenido.

El aumento de los propietarios puede darse en forma especial, por la incorporación de miembros de la familia.

3.1.2- La empresa como dedicación importante.

Si bien esto no es unánime, en muchos de los casos de MiPymes que tienen un acentuado crecimiento, se observa que los propietarios hicieron de la empresa su actividad principal, a veces en formas excluyente.

Como si la única opción, la única dirección que tienen y quieren es continuar con la empresa, tratando de hacer un mañana mejor, porque de el dependen y porque lo desean.

3.1.3 - Capitalización o autogeneración de fondos.

Uno de los principales problemas que enfrentan las MiPymes es el financiamiento.

Porque no lo consiguen en las financieras, y cuando lo consiguen en general tienen un costo financiero alto.

Por ese motivo, por voluntad y/o por que la realidad los obliga, la capitalización de las utilidades se convierte en la principal fuente de financiamiento, y esto a su vez es lo que permite intentar nuevos objetivos.

3.2. Características particulares.

Son muchos los aspectos o **características particulares**, para su análisis se consideran a continuación varios estudios realizados sobre el tema, ya que puede resultar orientador, respecto de descubrir o entender cual es la relación de estas características y el modelo de crecimiento de estas empresas.

3.2.1. Enfoque psicologista- Fortalezas

En un estudio realizado en México con orientación psicológica, que fue presentado en 1997 cuya autora es Irma PATRICIA ZAMORANO PEREZ GALLARDO y su título es "PERFIL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y SUS DIRECTIVOS EN MEXICO", se plantean varios aspectos, como "fortalezas" de las Pymes, que podrían interpretarse como características importantes y que de algún modo definen el modelo que utilizan las Pymes.

Según este estudio estas "fortalezas" son:

- Orgullo generacional.
- Comunicación.

- Flexibilidad.
- Sacrificio personal

- Valiosa reputación.
- Lealtad de los empleados.

- Toma de decisión rápida.
- Propósito y continuidad.

También menciona algunas debilidades que podrían interpretarse como errores en la conducción de estas empresas.

Se reitero este estudio se realizo en México, un país latinoamericano y con gran influencia del enfoque de lo que podríamos denominar "psicologista" de la empresa.

3.2.2 Enfoque de negocios - Claves del éxito.

En otra investigación, realizada en Europa sobre las causas o los factores de éxito de las Pymes Este estudio se presento en un libro muy interesante editado en 1996, se llama HIDDEN CHAMPIONS, su traducción seria algo así como **Campeonas Ocultas** y el autor es Hermann Simón.

En el mismo se presentan los resultados de una exhaustiva investigación entre 500 pequeñas y medianas empresas alemanas, y en este caso el estudio se realizó con un enfoque de negocios.

Obviamente el concepto de la magnitud para ser calificada Pymes en ese país es distinto al que se aplica en estas tierras latinoamericanas.

Aun así, es interesante ya que, en su medio esas empresas se desarrollan con las mismas condiciones relativas que las MiPymes latinoamericanas en cada uno de sus países.

En los mismos se encuentran datos y reflexiones muy interesantes como las siguientes:

Claves de las campeonas ocultas

- Altos índices de lealtad de los empleados.
- Cultura orientada a la performance.
- Control social más que formal.
- Tener siempre más trabajo que cabezas.
- Horarios y estructuras de trabajo flexibles.
- Capacitación de los empleados en todos los niveles.
- Fuerza de trabajo superior a partir de la atracción y selección de los mejores.
- La mejor forma de probar a los nuevos empleados es en el trabajo.
- La mejor forma de destapar la creatividad es a través de la motivación constante de todos los miembros de la organización, más que a través de sistemas formales.

Prácticamente todas estas claves se encuentran en los distintos casos presentados, y son comunes a las Mipymes latinoamericana.

Luego en otro capítulo del mismo libro se expresa:

Lecciones para la Pequeña empresa:

La cultura empresaria es el alma de la compañía.

Este fue uno de las virtudes principales presentadas en un Trabajo Interamericano.

Mas adelante expresa lo que denomina

5 lecciones para las pequeñas empresas que son:

- *Fijar metas a largo plazo.*
- *Motivar a todos los miembros a través de una cultura empresaria.*
- *Ejercer un liderazgo energizante que motive a toda la organización.*
- *Concentrar sus actividades en las competencias esenciales y en sus mercados "target". Expandirse regionalmente, no diversificarse.*
- *Atraverse a convertirse en una empresa globalizada.*

Varias de las lecciones son coincidentes con trabajos latinoamericanos y otras no se comparten del todo, pero puede ser un buen punto de partida para definir sobre características generales de un modelo de crecimiento para las Pymes.

Pero cabe destacar un concepto que expresa casi al final del mismo y que es el siguiente

"Las campeonas ocultas siguen su propio camino. Sus procedimientos defieren un poco de las practicas del management modernas de la literatura actual.

Mas adelante expresa:

**EN ESENCIA,
LA ÚNICA FORMULA DE SU ÉXITO ES EL SENTIDO COMÚN.**

3.2.3 Decálogo de las Pymes - un enfoque integral

En una investigación que realizo la Comisión Técnica Interamericana de Administración y Finanzas, y cuya síntesis se presento como Trabajo Interamericano en Punta del Este - Uruguay 2001 se incluyo el análisis de mucha información sobre las Mipymes de todo el mundo, por lo que obviamente el mismo es más abarcador que los anteriores y se aplicaron varios enfoques, como psicológico, de teoría de la administración, el concepto de negocios y otros.

En ese Trabajo Interamericano 5.2 cuyo titulo es **"Factores de éxito de las denominadas Pequeñas y medianas empresas"** se expresa en el punto 4.2 que necesariamente la principal fuente de financiamiento era la autogeneración de fondos, o capitalización de utilidades.

En el punto 6.4 del mismo, denominado **Las ventajas de las Pymes**, se presenta una lista de 10 virtudes o ventajas que tienen este tipo de empresas por sobre las grandes empresas.

A esto, se lo denomino El decálogo de la pymes.

La lista de esas virtudes es la siguiente:

- 1- Empresario-propietario.
- 2- Predisposición para pensar en el futuro.
- 3- Dirección unificada del plan de crecimiento.
- 4- La "decisión subjetiva".
- 5- La posibilidad de los pequeños cambios constantes.
- 6- Atención personalizada a los clientes.
- 7- Estructura adaptable.
- 8- mayor valor agregado interno.
- 9- La internacionalización regional.
- 10- La cultura empresaria.

En el estudio se observan que en cada uno de los casos analizados se utilizó o se desarrolló como ventaja estratégica varias o todas las características mencionadas e el decálogo de las Pymes

Al margen de las anteriores, se pueden extraer algunas conclusiones más generales, que involucra a todos los casos.

1- En esta cuestión del modelo de crecimiento de las pymes se puede concluir que:
No hay un solo modelo de crecimiento

Que como dijo el poeta

**Cada uno es cada cual y
se hace camino al andar.**

2- que el crecimiento, no es un modelo, **el crecimiento es un objetivo.**

A veces se fija explícita y concretamente y a veces se va definiendo con el devenir de la empresa.

En un análisis interno de la empresa, al crecimiento solo lo podría detener una firme decisión de evitarlo, en general eso no sucede.

3- En general, el crecimiento
es la lógica consecuencia de un buen proyecto empresarial que se desarrolla con éxito,
en el que, como dijo el poeta,
cada uno es cada cual,

Y en este caso **cada uno es su modelo.**

Las MiPymes pueden dar lecciones,
dan lecciones de modelos de crecimiento y
la paradoja de todo esto, es que

4- Las virtudes de este tipo de empresas, Las Mipymes llevan al crecimiento

"Los niños crecen", **Las Pymes crecen y se hacen grandes**
la historia lo demuestra.

4- Aspectos de las empresas

Son muchos los aspectos de la empresa, pueden plantearse de distinta manera y su análisis es importante debido a que sobre estos se tendrá que trabajar durante la realización del plan y en muchos casos su mejora será necesaria para lograr el desarrollo.

Entre los aspectos de la empresa a considerar se encuentran los siguientes

- 1- Función y objetivos comerciales.
- 2- Función y objetivos de producción.
- 3- Función financiera.
- 4- Planes de inversión.
- 5- Organización de la empresa.
- 6- Responsables de la dirección y división de funciones del grupo de los propietarios.
- 7- Sistema de información ,

Cualquiera de estos aspectos puede mejorarse, puede desarrollarse, pero todo debe depender de los objetivos que se fijen en el plan

En este tipo de empresa, las funciones comercial y de producción es determinante y condiciona todos los demás aspectos, también se debe comprender que la mejora de los otros aspectos facilita la mejora de estas funciones relevantes.

Para una eficiente definición del plan de desarrollo, se debe definir claramente cual es el objetivo, para que toda la metodología que se diseñe este orientada hacia ese logro

De alguna manera la cuestión principal para preparar los objetivos es definir que es lo que quiere el propietario, o grupo propietario.

5- La cuestión principal o que es lo quiere el propietario

La definición de los objetivos es una facultad del propietario y debería ser función del profesional apoyarlo a que tome la decisión que realmente desea y pueda alcanzar.

Una definición clara de lo que se quiere alcanzar, facilita una buena definición de los objetivos, del plan de desarrollo y del método para realizarlo,

El apoyo del profesional puede tomar la forma de presentarle alternativas y explicarle y ensayar los resultados probables de cada las alternativas

Lo primero que se debe preguntar es

QUE ES LO QUIERE EL DUEÑO?

Que quiere? que desea?

Quiere crecer?

Quiere quedarse como esta, pero mas tranquilo?

La decisión es exclusiva del empresario pyme

Quiere vender más?

Si es solo eso se le debe explicar que una cosa es vender más y otra es crecer, no es lo mismo

No es lo mismo crecer que engordar.

Además, en el caso que caso en que se decida a crecer

En que quiere crecer?

En ventas, en producción
En estilo, en nivel de producto, en calidad

O quiero crecer en organización?

Cada uno de los aspectos mencionados en el punto anterior, debe ser analizado de tal manera para incluir los objetivos dentro del plan.

Además resulta necesario que el empresario pyme sepa cual es su límite, ya que según el caso, el mismo debe fijar su límite del desarrollo deseado.

Esto también lo fija el dueño

El profesional debe apoyarlo para que defina hasta donde quiere llegar, el esfuerzo necesario para lograrlo y las probables consecuencias.

En especial ayudarlo a verificar, si esta dispuesto a hacer el esfuerzo para lograr el desarrollo que se defina, ya que a veces es mejor no empezar si no se tiene la convicción, el deseo de terminar.

Obviamente este planteo origina una crisis .pero se debe recordar que Crisis es decisión para el cambio, por lo tanto si bien es difícil el manejo de la crisis, tomar la decisión, resulta imprescindible hacerlo.

Es decir que necesariamente se deberá definir

- 1- si realmente se quiere crecer
- 2- en que función o aspecto se quiere crecer
- 3- que estilo de crecimiento se prefiere y
- 4- cuales son las posibilidades

De este modo el método para el plan de desarrollo surgirá como una clara consecuencia de este proceso de análisis.

6- Un método para el plan de desarrollo de las MiPymes

Considerando lo expresado en los puntos anteriores, se ofrece a continuación un método para el plan de desarrollo de las MiPymes .

Este comprende dos partes, la primera que orienta la toma de la decisión y la segunda que indica el camino a seguir para su instrumentación.

Cada una de estas partes tiene a su vez cinco pasos, los que se comentan a continuación.

6.1 Primera parte

6.1.1 Un secreto,

El secreto, el poder, la fuerza esta en uno mismo

De acuerdo a lo expresado en los puntos anteriores, la Creatividad, Flexibilidad, Ocupación, Intuición, Dedicación y todo lo demás, son virtudes de las MiPymes, por lo tanto hay que utilizarlas como ventaja competitiva, se debe confiar en las propias virtudes.

Se debe confiar que la Mipyme tiene en si misma las condiciones para hacer su plan de desarrollo a medida y conducirse al éxito.

6.1.2 - Cada cual cuenta su experiencia exitosa.

Cada cual cuenta su experiencia exitosa, esto significa varias cosas

Que en general se lee, se escucha al que tiene éxito

Al que fracaso no se lo escucha, porque lo que interesa de alguna manera es dar lugar a una conducta imitativa de copiar al que gano, al que le salió exitosamente, a veces del fracaso también se aprende, lo que no se debe reiterar.

Además, se debe tener en cuenta que su éxito se baso en su decisión, la que tomo después de analizar su situación y sus posibilidades

Es bueno observar al exitoso, se debe considerar que a veces no se pueden interpolar planes o conductas

Si la situación de la empresa no es la misma, es muy distinta y las posibilidades tampoco son las mismas, es probable que su ejemplo no pueda seguirse y a veces por tener mejor y mayores posibilidades la situación de la empresa permite acceder a un plan superior a ese ejemplo exitoso.

El plan, la decisión debe ser acorde a cada Mipyme en particular

6.1.3- Para crecer o desarrollar hay que querer y hay que poder.

Esto significa que cualquier plan de desarrollo además de fijarse sus propios objetivos, que es lo que se quiere hacer, también debe ser considerado en forma especial las posibilidades de la empresa.

Fijar un objetivo excesivamente ambicioso seria frustrante y quizás determinante para no volver a intentarlo.

También es posible que los objetivos que se vayan modificando a medida que se van logrando y en especial a medida que vayan mejorando o aumentando las posibilidades.

Así como el plan debe estar a medida de los objetivos, los objetivos deben estar a la medida de las posibilidades.

6.1.4- El contexto no manda, pero condiciona.

Es muy difícil que la Mipyme se pueda desarrollar en contra de la idea o condiciones del contexto.

Si el dólar es caro favorece la exportación, si el dólar es barato favorece la importación y otros ejemplos del contexto

Si bien de cada problema se debe descubrir una posibilidad o una oportunidad, se debe tener en cuenta que las características del contexto económico, el político el social condiciona el comportamiento económico, por lo que solo después de considerar ese contexto se debe definir la oportunidad o la nueva posibilidad.

Además se debe considerar que aun en el peor contexto se puede encontrar alguna posibilidad de éxito, en inflación, en deflación, con dólar alto o bajo, pero lo importante que el contexto es la base donde se desarrollara la empresa por lo que el desarrollo debe ser pensando en función del mismo.

6.1.5- Cual es el límite

Cual es el límite?

Esto guarda relación con algunos comentarios anteriores.

El objetivo de desarrollo debe ser lo que el dueño de la Mipyme quiere.

Los empresarios pueden buscar 1) estar tranquilos y controlar o regular su esfuerzo personal, 2) otros quieren el máximo desarrollo posible y 3) otros van decidiendo sus objetivos de acuerdo a los logros.

En el primer caso también puede haber desarrollo, pero claro tendiente a lograr la consolidación financiera, de estructura que permita sobrevivir a la Mipyme, que le permita al dueño tener un nivel de vida decoroso o deseado y todo el plan debe estar en torno de esta idea.

En este caso fijo su limite, no quiere mas, por su edad, por cuestiones de salud o de familia solo quiere eso, y también para este objetivo puede haber un plan de desarrollo y es probable también que al lograrlo cambie de opinión y busque más.

En el segundo caso habrá que tener cuidado en los planes intermedios, ya que seguramente de acuerdo a las posibilidades habría que fijar objetivos intermedios cuyos logros potencien la posibilidad del logro final

En este caso la Definición de los objetivos no es permanente., ya que seguramente ira cambiando de acuerdo al grado de éxito logrado y a la posición económica y financiera consecuente

Por todo esto, lo importante es que el dueño fije el objetivo, lo que significa que de alguna manera fija también el límite.

A veces cercano o bajo y a veces muy alto pero para eso esta EL PLAN para verificar la posibilidad y acciones a seguir para su logro.

Con esto se concluye con la primera parte del plan

Estos cinco puntos permiten conocer el contexto, y las posibilidades y los deseos del dueño de la Pyme

A continuación se analizaran los pasos o aspectos a considerar para la instrumentación.

6.2 Segunda Parte

En esta segunda parte del método para el desarrollo de las mi pymes se presentan otros 5 puntos que pueden orientar el planteo de un plan de desarrollo y que son los siguientes.

6.2 Segunda Parte

6.2.1 El paso 1 es tomar las DOS DECISIONES ESENCIALES

Ya que si no se toman estas decisiones, es mejor no preparar, no tiene sentido un plan de desarrollo.

La decisión 1 es querer desarrollarse, este se relaciona con el punto 5 de la parte anterior, ya que si no se quiere hacer nada, es mejor no intentar nada.

Forzar la toma de esta decisión es un llamado a la reflexión del dueño para que tome conciencia de lo que el quiere, ya que solo a partir de esto se posibilita todo el resto., y sin esta decisión no tiene sentido el resto

En segundo lugar debe tomar la decisión de prepararse, se debe lograr la toma de conciencia del esfuerzo que significa un plan de desarrollo, ya que esto trae muchos cambios.

Los cambios en principio generan resistencia y luego con mucho trabajo sobre los recursos humanos y en especial con el dueño mismo se debe hacer tomar conciencia de lo positivo que es el desarrollo y que así como hasta ese momento cada uno tiene un lugar, habrá cambios en todo esto pero que al final, al lograr el desarrollo se busca encontrar un mejor posición para cada uno.

La decisión es importante para allanar el camino a los importantes cambios que se producirán

La decisión 2 debe provocar la apertura de mente y de disposición para con el plan de parte del dueño mismo y de los recursos humanos involucrados en los cambios.

6.2.2- Confiar en su negocio

Confiar en su negocio.

Confiar en si mismo.

El propietario de la Mipyme debe confiar en su negocio, en su ramo en el sector económico en el que trabajo y debe confiar también en que podrá resolver los problemas que el contexto le presente y las limitaciones que circunstancialmente tienen.

Debe confiar en que en su negocio se podrá ofrecer el servicio o el producto que el mercado esta dispuesto a aceptar.

Si se producen cambios en el mercado debe confiar en que podrá hacer los cambios comerciales o de producción para ofrecer el mismo producto de otra manera, con mas servicios o cambiado según se detecten los gustos y las necesidades del consumidor.

Recordando algunos comentarios anteriores, se debe considerar que si el contexto lo esta condicionando el podrá encontrar alguna forma para lograr lo que necesita.

Si con el producto ya no alcanza, habrá que agregar servicios, como entrega en domicilio, servicios pos venta y garantías de calidades especiales.

Si la importación genera una competencia desleal deberá ofrecer un servicio de entrega inmediata y detallada, es decir ventajas que los importadores no pueden ofrecer o quizás utilizar sus canales de ventas y dedicarse a importar o alguna mezcla de esto.

Debe confiar en su esfuerzo por entender la realidad y encontrar una salida a la misma.

Debe comprender el riesgo sin tenerle temor

Debe aceptar el desafío y estar dispuesto al esfuerzo

Confiando en su negocio, corriendo el riesgo y superarlo, confiando en si mismo podrá convencerse de tratar de innovar y de cambiar.

6.2.3- Delegar

La cuestión de delegar, nunca deja de tener importancia, y en el caso de las Mipymes es determinante, es la diferencia entre el blanco y lo negro entre lo bueno y lo malo, entre la conducción que permite desarrollarse y lo que NO lo permite

Que significa delegar? Transmitir uno su poder.

En una Mipyme cuando el propietario se encarga de todo, concentra y mantiene todo su poder en total en forma absoluta

Esto significa concentración de todo tipo incluso de operación,

“nada se puede hacer sin que lo sepa y lo autorice”

El dueño se siente tranquilo porque supone que controla todo que todo pasa por sus manos.

Obsesionado por esta cuestión del poder y del supuesto control

SE OLVIDA QUE LA CONCENTRACION LIMITA LA OPERACIONES

En este caso tendrá todo tal y como el lo quiere, pero no podrá hacer mas que eso, no se podrá crecer mas allá de sus posibilidades operativas la de una persona sola que es el mismo.

Delegar es transmitir su poder y es difícil hacerlo porque para eso hay que confiar pero también es la posibilidad de ampliar en forma ilimitada los límites operativos.

Se debe comprender que delegar es transmitir su poder, pero es solo transmitir su poder operativo, siendo el dueño no pierde su poder porque el manda, el sigue ostentando EL MANTIENE SU PODER ESENCIAL y este es el importante.

Si no se delega no se puede crecer

¡Delegar o no delegar esa es la cuestión!!

ES LA DIFERENCIA ENTRE UN NEGOCIO Y UNA EMPRESA

Cuando la empresa no dependa de la presencia física operativa del dueño, se habrá logrado una buena delegación, se habrá llegado a la situación de poder crecer.

Junto con la delegación adecuada del dueño se va logrando la incorporación de personal, se comienza el proceso de PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA, y es en ese momento en que la Mipyme se prepara para tener lo necesario para desarrollarse en todo sentido., porque

1- Ampliara las posibilidades operativas.

2- Se comienza a definir y a forma la estructura y

3- porque PODRA COMENZAR EL; PROCESO MEDIANTE EL CUAL

3.1- Se busca el conocimiento para cada cargo y

3.2- La cultura de la comunicación e interacción interna y todo esto prepara las condiciones para formalizar,

6.2.4- Formalizar

En este sector la formalización, puede tener una mala acepción, parece una mala palabra

Se le asocia a

- mayores costos
- mayor exposición
- mayor vulnerabilidad

Pero al pensarse de esta manera se esta dejando de lado las ventajas de lo que se podría llamar "formalización"

Esta cuestión de formalización puede tener dos enfoques distintos.

Formalización hacia afuera, la común la que de alguna manera generalmente se rechaza y la "formalización interna", la que, se relación con una mínima normalización de las conductas y las comunicaciones dentro de la estructura de la empresa.

Respecto de la primera se debe tener en cuenta que la mayoría de los riesgos que se mencionan no lo son o por lo menos no lo son tanto.

La mayor exposición y la vulnerabilidad en esta época de Internet y de periodismo casi sin límite, este efecto es mucho menor.

Respecto de los costos, se puede considerar que si puede haber mayores costos, pero para evitarlos, también se evita preparar información contable de todo tipo con las consecuencias lógicas de la baja calidad de la gestión.

La formalización, tiene sus costos, pero también beneficios, una adecuada decisión debería considera a relación entre ambos

Respecto de la "formalización Interna ", en la medida en que la empresa se desarrolla, se agrega personal, se profesionaliza y especialmente resulta necesario fijar pautas para orientar el comportamiento de todos hacia el plan de desarrollo, de modo que todo sea conducente a este objetivo.

Con todo esto se va generando la necesidad de información y de comunicación en general.

Del mismo modo se debe ponderar los costos de esta formalización y los beneficios que origina tener una empresa formalizada, en sus conductas, en sus informes, en especial en una etapa de crecimiento, durante la cual los cambios y aumentos de personal son frecuentes.

Y se necesita

La formalización tanto externa como interna origina menores costos que beneficios

6.2.5- Planificar

Planificar, planificar los cambios.

Esto permite probar anticipadamente las decisiones que se tomen

Es algo como una simulación de todo el plan de desarrollo, o que permite ensayar las acciones pensadas y prever los resultados de las mismas para que sin dolor y sin resultados adversos se realicen los ajustes las modificaciones necesarias.

A nadie se le ocurriría caminar en una habitación oscura, se sabe que se puede, pero también se sabe que es mejor hacerlo con la luz prendida.

Con esto se vuelve a plantear el necesario balance del contador

Cuanto cuesta planificar y cuanto beneficio nos trae, ya que no solo permite maximizar los resultados buenos sino que permite evitar los resultados malos.

Quizás el principal objetivo en este punto es lograr el cambio cultural mediante el cual todos los miembros de la organización conozcan y aprecien las ventajas de una planificación, para que la acepten y no actúen en contra del proceso.

El empresario comerciante puede tener una versión a la planificación, es muy importante convencer al propietario de la importancia de caminar con la luz prendida

El siguiente cuadro resume el método para el presentado brevemente

5- Un método para el desarrollo de las Pymes	
PLAN DE DESARROLLO	
1° Parte – La Decisión	2° Parte - La instrumentación
1- El Secreto, El poder, La Fuerza, esta en uno mismo.	1- Las decisiones Esenciales.
2- Cada cuál cuenta su experiencia exitosa.	2- Confiar en su negocio. Confiar en si mismo.
3- Para crecer o desarrollar hay que querer y hay que poder.	3- Delegar.
4- El contexto no manda, pero condiciona.	4- Formalizar.
5- Cuál es el límite ?.	5- Planificar.

Se puede considerar que el destino de las Mipymes es crecer y sería bueno que los propietarios se animen a intentarlo

7- Que contador necesitan las Mipymes

Que contador necesitan las pymes?

Este punto es el complemento del anterior, primero se analiza brevemente cuales son los requerimientos de las Mipymes para el contador y en este punto debería expresarse que tipo de contador puede cumplir con esos requerimientos.

7.1 Cual es el perfil profesional

Debe tener múltiples competencias, saber de administración, del contexto económico, de cuestiones de la psicología familiar, además de todas las otras competencias típicas del contador.

No resulta imprescindible que se aun especialista en cada una de esas disciplinas ,pero si debe conocerlas , porque debe ser un especialista en los problemas típicos de este tipo de empresa , y además sentirse con capacidad de transmitir conocimientos a los propietarios , de modo que estos estén cada vez mejor preparados para las etapas siguientes de sus empresas

De acuerdo a esto el especialista en Mipymes es un generalista y debe asumirse como un docente empresario

Uno de los planteos lógicos, sería se puede saber de todo?

Como se hace?

Se puede?

7.2- Conocer y entender sus requerimientos.

KANT en su libro Pedagogía escribió:

1- es mejor saber poco con fundamento que mucho y superficialmente.

Esto parece apoyar lo contrario de lo que se sostiene en el presente, pero, un poco mas adelante en el mismo libro expresa.

Como no se sabe en que circunstancias tendrá que usar este o aquel conocimiento, lo mejor es que sepa algo de todo con solidez.

Como se entiende esto?

Aparece como una contradicción

También se puede pensar como una paradoja.

En un COMO HACER

Porque en realidad lo que se debe buscar es el equilibrio entre el saber de todo y saberlo con fundamento

Esto se puede?

Esto se ensaya todos los días, en las clases universitarias y además estos cuestionamientos respecto del papel de educadores, no son ni más ni menos que el sentido de superación innato en el docente, el hacerlo bien cotidianamente y de seguir buscando como hacerlo mejor.

No es fácil, es difícil

Adam Smith dice algo como que

lo difícil es la medida de nuestras fuerzas !!!

Para un educador, hay algo más difícil que el aula? Ya la ve tan encantador ¿?

El contador de una Mi pyme al menos debe cumplir dos condiciones

1- Debe entender al sector y comprender sus requerimientos.

Eso significa que debe reconocer

1.1. Su realidad,

1.2 sus limitaciones,

1.3 sus necesidades y también

1.4 sus posibilidades

2- debe conocer la importancia de las pymes como sector y la importancia de cada una de las pymes para ese sector económico que conforman.

Si no cumplen este requisito, difícilmente puedan entenderlas y más aún difícil será que le presten un buen servicio.

7.3 Estar preparados para atender sus requerimientos

Como se expuso en puntos anteriores debe conocer de muchas disciplinas, porque en cada pyme los requerimientos particulares serán distintos, y por lo tanto debe estar preparado para los requerimientos que oportunamente se representen.

Al menos debe poseer dos virtudes importantes

1- Hacer buenos diagnósticos de las necesidades de la empresa.

Saber hacer relevamiento, entender los problemas que esta viviendo la pyme, tanto los que le cuentan, como los implícitos, que hasta quizás el mismo empresario pyme no perciba que los tiene con un buen diagnóstico es menos difícil ensayar una solución y

2- Comprender la dinámica de la empresa y de su contexto debe estar preparado para el cambio, para los cambios.

De la empresa, del contexto y para los efectos que los cambios del contexto originan en la empresa.

8- Bibliografía

Henri Fortín, Ana Cristina Hirata Barros y Kit Cutelr
Contabilidad y crecimiento en América Latina.
Editorial Banco Mundial. 2010.

Agencia española de cooperación internacional.
Pymes escenario de oportunidades.
Editorial sistema económico latinoamericano. 1999.

Patricia Zamorano Pérez Gallardo
Perfil de las empresas familiares y sus directivos en México
México 1997

Hermann Simon
Hidden Champions 1996

Factores de éxito de las denominadas pequeñas y medianas empresas.
Comisión Interamericana de Gestión Integral de Pequeñas y Medianas
organizaciones de la Asociación Interamericana de Contabilidad.
Trabajo Interamericano Punta del Este Uruguay 2001.

Aprendiendo de las Pymes exitosas.
Comisión interamericana de gestión integral de pequeñas y medianas
organizaciones de la Asociación Interamericana de Contabilidad.
Trabajo Interamericano. San salvador de Bahía Brasil.2005.