



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Licenciatura en Relaciones Institucionales

“Plan de Consolidación Institucional para APYME delegación Mendoza, por medio de la promoción de la vinculación entre los socios y la incorporación de nuevos miembros”

Autora: Marina Paola López

Tutor de tesis: Lic. Juan Manuel Hidalgo

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, Julio de 2015

Calificación

Índice

| | | |
|-----------------|---|-----------|
| Resumen técnico | | 7 |
| I- | INTRODUCCIÓN | 9 |
| a) | Título | 9 |
| b) | Proposición | 9 |
| c) | Objetivos (general y específicos) | 10 |
| d) | Justificación. | 10 |
| e) | Marco teórico-conceptual. | 11 |
| f) | Metódica específica. | 15 |
| i. | Tipo de estudio. | 15 |
| ii. | Niveles de investigación. | 16 |
| iii. | Organización y estructura del texto. | 17 |
| iv. | Fuentes de información. | 17 |
| v. | Formulación de hipótesis. | 19 |
| II- | DESARROLLO. | 20 |
| II.1 | Capítulo nº 1: “Análisis de APYME, delegación Mendoza” | 20 |
| 1.1 | Bases generales de APYME | 20 |
| 1.1.1 | Origen de APYME | 20 |
| 1.1.2 | Estructura de la entidad | 21 |
| 1.1.3 | Misión y Visión | 22 |
| 1.1.4 | Vigencia del ideario | 22 |
| 1.1.4.1 | Valores Fundacionales | 23 |
| 1.1.4.2 | Ejes del programa económico | 23 |
| 1.1.4.3 | Objetivos de APYME | 24 |
| 1.1.5 | Proyectos de Ley propuestos por APYME | 26 |
| 1.1.6 | Apoyo a la gestión empresarial | 26 |
| 1.2 | APYME, delegación Mendoza | 27 |
| 1.2.1 | Organigrama | 27 |
| 1.2.1.1 | Funciones de cada cargo | 29 |
| 1.2.2 | Datos particulares de la delegación | 31 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 1.2.3 | Isologotipo | 32 |
| 1.2.4 | Asociados | 33 |
| 1.2.4.1 | Socios Activos | 33 |
| 1.2.4.2 | Socios Adherentes | 33 |
| 1.3 | Delegados de cada sede | 34 |
| 1.4 | Categorización de PYMES | 35 |
| 1.4.1 | PYMES en Argentina | 35 |
| 1.4.2 | PYMES en Mendoza | 36 |
| 1.5 | Conclusión capítulo nº1 | 38 |
| II.2 | Capítulo nº2: “Análisis del macro y micro-entorno de APYME, delegación Mendoza” | 39 |
| 2.1 | Introducción | 39 |
| 2.2 | Análisis del macro-entorno | 40 |
| 2.2.1 | Marco político | 41 |
| 2.2.1.1 | Análisis político-económico | 41 |
| i. | Variables económicas | 43 |
| 2.2.2 | Marco socio-cultural | 50 |
| 2.2.3 | Marco tecnológico | 52 |
| 2.2.4 | Marco Internacional | 53 |
| 2.3 | Análisis del micro-entorno | 53 |
| i. | Clientes | 54 |
| ii. | Competidores | 56 |
| II.3 | Capítulo nº3: “Análisis de la matriz FODA de APYME, delegación Mendoza” | 59 |
| 3.1 | Introducción | 59 |
| 3.2 | Fortalezas | 60 |
| 3.3 | Debilidades | 62 |
| 3.4 | Oportunidades | 65 |
| 3.5 | Amenazas | 70 |
| 3.6 | Matriz F.O.D.A. | 73 |
| 3.7 | Conclusión del capítulo nº 3 | 74 |
| II.4 | Capítulo nº 4: “Desarrollo del plan de consolidación institucional para APYME, delegación Mendoza” | 75 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 4.1 | Desarrollo de la propuesta | 76 |
| 4.2 | Aceptación de la propuesta | 76 |
| 4.3 | Plan de consolidación | 77 |
| 4.4 | Plan de acción | 79 |
| 4.4.1 | Información | 81 |
| i. | Sitio web | 81 |
| ii. | Boletín oficial mensual | 83 |
| iii. | Correos electrónicos ocasionales | 84 |
| 4.4.2 | Conexión | 84 |
| i. | APYME-Universidades | 85 |
| ii. | Entre socios | 86 |
| iii. | Bolsa de trabajo | 86 |
| iv. | Socios con el medio | 87 |
| v. | APYME Mendoza- Medio- Socios | 88 |
| 4.4.3 | Integración | 89 |
| i. | Nuevos miembros PYMES | 90 |
| ii. | Miembros jóvenes | 90 |
| 4.5 | Diagrama de Gantt | 91 |
| II.5 | Capítulo nº 5: “Presupuesto” | 93 |
| 5.1 | Definiciones | 93 |
| 5.2 | Finalidad del presupuesto | 93 |
| 5.3 | Presupuesto anual total de las actividades del plan | 94 |
| III- | CONCLUSIONES. | 97 |
| IV- | BIBLIOGRAFÍA. | 99 |
| V – | ANEXOS | 102 |
| V.1 | Entrevistas | 102 |
| V.2 | Resolución SPMEDR N° 21/10, y luego modificada por la Resolución N° 50/13 | 109 |
| | | |

Resumen técnico

La presente tesina propone un plan de consolidación institucional, para ser aplicado en APYME de la delegación Mendoza (Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios) implementando un área específica de Relaciones Institucionales cuya organización y continuidad constituye un amplio beneficio para la Institución. Los objetivos que busca lograr a partir de esto es analizar las actividades y organización de APYME, elaborar un estudio del entono de la organización, descubrir debilidades de la organización en materia de relaciones, organizar nuevas actividades y facilitar el acceso a los socios a las que ya se realizan, generar nuevos espacios de comunicación y promover la vinculación entre sus miembros, la organización y el medio. Se basa en una primacía organizacional con finalidad modificativa, destinada a reemplazar parcialmente los procesos con los que cuenta la organización, ya que solo se agrega un área de RR.II. y se amplían los medios de comunicación. Para esto se proponen 3 actividades de fundamental importancia: información, conexión e integración. Se logra aumentar la satisfacción de los socios y la adhesión de nuevos miembros. La iniciativa se plantea a largo plazo, pero donde se nota las mayores modificaciones es en el periodo junio 2015 a junio de 2016 y para su implementación se necesitará un presupuesto de \$86.615,00 anual, el cual se solventa a partir del aporte de los socios y donaciones.

Palabras claves: Asamblea, Comisión Directiva, PYME, Gremio, Integración, información.

Technical Summery

The following thesis proposes an institutional consolidation plan to be applied in APYME Mendoza, by implementing a specific area of Institutional Relationships whose organization and progress would benefit the institution greatly. The objectives to accomplish are to analyse APYME's activities and organization, to conduct a study of the delegation's contexts, to discover its weaknesses regarding relationships, to create new activities and to facilitate the access to the associates to the already established activities, to generate new communication areas and to promote the connection among its members, the organization and the enviroment. Its basis is primarily organizational with a modifying purpose, destined to partially replace the processes which the organization already possesses since it only incorporates an area of RRII and it broadens the media. In order to so, three activities are fundamental: information, connection and integration. The result would be increasing the associates' satisfaction and welcoming new members. The initiative is set out in a long term basis but the major changes will be seen from June 2015 to June 2016 and for its execution, an annual budget of \$86. 615, 00 will be needed and it will be covered by the associates and donations.

Key Words: Assembly, Board of Directors, PYME, Guild, Integration, Information

I. INTRODUCCIÓN

a) Título

“Plan de consolidación institucional de APYME delegación Mendoza, por medio de la promoción de vinculación entre los socios y la incorporación de nuevos miembros”

b) Proposición

En esta tesina se tratará el tema APYME (Asamblea para Pequeños y Medianos Empresarios) que es un Gremio el cual trabaja a nivel nacional y cuenta con varias delegaciones en provincias, o regiones del país. La delegación que voy a analizar y para la cual determino estrategias de relaciones institucionales a través de un plan de consolidación institucional de vinculación entre el gremio y los socios, el gremio y otros sectores de la sociedad y de los socios entre sí, va a ser la que corresponde a la Ciudad de Mendoza (ubicada en calle San Lorenzo 55 de ciudad).

Es una cámara empresarial de primer grado, ya que sus socios son los dueños de las empresas, y no las empresas en sí.

Para realizar en este proyecto se propone crear un área de Relaciones Institucionales para la organización mencionada en Mendoza ya que no posee, solo hay un área en esta materia a nivel Nacional, y para realizar su labor diaria debe contar con una propia.

La tarea de las relaciones con las demás instituciones la lleva a cabo el secretario de la misma, el cual no cuenta con el suficiente desarrollo de estrategias para llegar a lograr maximizar sus oportunidades y capacidades; esto se puede lograr a través de una mejor comunicación del gremio con gobiernos provinciales y municipales, con sus socios, con el resto de las delegaciones, entre otras actividades, a través de la creación de un espacio común que facilite la obtención de datos y organizar y facilitar el acceso a las actividades que realiza la organización.

Por último, permitir la incorporación de nuevos miembros, jóvenes que participen activamente en la organización.

Para que la propuesta sea efectiva, se espera un crecimiento del 25% de los socios activos actuales a lo largo del primer año de aplicación del plan. Partiendo de la base de que la organización

posee un número establecido de socios que difícilmente fluctúa y que a partir de las actividades que se llevarán a cabo se verá el aumento de socios mes a mes, debido a que la institución será más reconocida y con mayor presencia en el medio.

c) Objetivos

i. Objetivo general

Consolidar institucionalmente APYME Mendoza, por medio de la promoción de vinculación entre los socios y la incorporación de nuevos miembros.

ii. Objetivos específicos

- Analizar las actividades y organización de APYME Argentina y APYME Mendoza.
- Elaborar un estudio del entorno de la organización que es analizada.
- Descubrir debilidades de la organización en materia de relaciones institucionales
- Organizar nuevas actividades y facilitar el acceso a los socios a las que ya se realizan.
- Generar un nuevo espacio de comunicación entre los socios.
- Promover la vinculación entre los miembros, la organización y otras organizaciones de sector.

d) Justificación

En la actualidad es necesario contar con un área que lleve a cabo la tarea de Relaciones Institucionales, ya sea interna o externamente y APYME Mendoza no está exenta de esta necesidad, ya que las pequeñas y medianas empresas, representan el 95 % de las unidades productivas del País y son las principales generadoras de empleo (absorben el 65 % de la mano de obra ocupada). Para

llevar a cabo sus actividades y funcionar como una unidad, necesitan estar conectadas para tener la información necesaria y actuar al respecto de manera inmediata.

APYME Mendoza reúne más de 500 socios, 270 activos y los restantes solamente adherentes, de los cuales deben estar relacionados y esta organización debe propiciar la conexión entre ellos, debe informar sobre las actividades que se realizan y lograr la mayor cantidad de beneficios, lo cual se maximizaría con un área de Relaciones institucionales que les facilite esta tarea, ya que los asociados abonan una cuota mensual es de \$120; carecen de beneficios y las relaciones entre ellos, es escasa.

Las PYMES, al no poder tener contacto con el gobierno o no tener conocimiento de otras empresas, se le dificulta el desarrollo y desenvolvimiento, el otorgarle mayores posibilidades a las empresas debe ser uno de los principales objetivos de APYME y esto se podrá lograr con un área de RR.II.

Es de vital importancia permitir y promover la incorporación de nuevos miembros, jóvenes, que aporten nuevas ideas, inquietudes y hacen que la organización se sustente a lo largo de los años. Para lograr esto, se propone generar estrategias para atraerlos a participar de APYME.

e) Marco teórico-conceptual

Se consultó con el secretario general de APYME Mendoza, para saber cómo era su actividad en relaciones institucionales, el cual detalló que se realizan más actividades a nivel nacional que en Mendoza. La actividad principal que se realiza en la provincia es lograr beneficios tributarios para el asociado, pero se deja de lado las actividades que permiten a las PYMES relacionarse entre sí. (R. Palau- APYME, 2013)

En este caso se compara APYME Mendoza y APYME Argentina, ésta última cuenta con tareas y actividades de relaciones institucionales, las cuales no se aplican en la delegación en estudio.

Por otro lado, se tomarán en cuenta las actividades que lleva a cabo CAME (confederación argentina de medianos empresarios) que se utilizan como ejemplo para lo que quiere lograr la organización. (RedCAME, 2014)

APYME delegación Mendoza

APYME Mendoza es una institución empresaria gremial (no es cámara empresaria, porque abarca empresas polirubros) de primer grado, que nuclea a micro, pequeños y medianos empresarios, ya sean industriales, comerciantes, prestadores de servicios o cuentapropistas, de cualquier rama o actividad. Desarrolla intensas acciones gremiales en defensa del sector, el fomento de la producción en la Provincia y todo lo relacionado con el comercio exterior, exportaciones e importaciones que realiza la misma con otros países. Cuenta, aproximadamente, con 270 asociados activos y con personal interno conformado por una asamblea compuesta por el presidente, secretario, tesorero, 7 vocales y un gerente.

La comunicación con sus socios es escasa y se realiza a través de una revista, que es nacional, a través de correos electrónicos y en asambleas que se realizan cada 2 años, para dar a conocer situaciones determinadas.

La comunicación con el Gobierno provincial se lleva adelante por medio del Ministro de Agroindustria y Tecnología y con los distintos municipios, para que éstos sean sus aliados en la resolución de conflictos y problemas.

Coopera directamente con las pequeñas y medianas empresas mendocinas, las cuales son su objeto principal; para así lograr una unión y lograr el desarrollo de éstas. Y a su vez coopera con APYME Argentina para lograr forjar el gremio de las PYMES de manera estable y consistente, donde haya comunicación y cooperación constante.

Las debilidades de APYME en Mendoza es que no cuenta un área de relaciones institucionales, lo que hace que sus relaciones, comunicaciones y cooperaciones no sean tan fluidas y adecuadas, o no se dan de la manera en que tendrían que ser.

APYME Argentina

APYME es una entidad empresaria de primer grado, que nuclea a micro, pequeños y medianos empresarios, ya sean industriales, comerciantes, prestadores de servicios o cuentapropistas, de cualquier rama o actividad.

Desde su fundación en 1987 ha venido desarrollando intensas acciones gremiales en defensa del sector, el fomento de la producción nacional, el mercado interno y todo lo relacionado con el comercio exterior, con acento en la necesaria soberanía económica argentina.

APYME cuenta con un tipo de organización horizontal y con una amplia cobertura territorial, gracias a la actividad de delegaciones y socios en todo el país. Las representaciones de APYME en cada lugar responden a la búsqueda permanente de una auténtica inserción en la actividad gremial empresaria acorde con los objetivos institucionales. En este marco se ha venido desarrollando desde la fundación de la entidad un intenso trabajo político gremial con fuertes bases zonales y regionales por la defensa sectorial y el crecimiento empresario.

Al público al cual apunta APYME, son los pequeños y medianos empresarios de Argentina; e internamente está compuesto por una asamblea conformada por: un presidente, 3 vicepresidentes, secretario, prosecretario, tesorero, pro-tesorero, 6 vocales titulares, 7 vocales suplentes, 3 miembros en la comisión fiscalizadora, 2 suplentes y un gerente general.

Los antecedentes que posee APYME a nivel nacional con respecto al proyecto, es que busca recuperar y potenciar las relaciones con sectores sociales que comulguen con el ideario democrático y sectorial de la entidad, como organizaciones de derechos humanos, gremiales, profesionales, culturales, educacionales y de investigación.

Tiene una mejor forma de interacción con otros sectores ya que posee un departamento de prensa y comunicación, en el cual informa a sus asociados sobre las novedades, comunicados, notas destacadas que son de importancia para todos y donde comunica a los medios de comunicación todas las noticias relacionadas con las PYMES; también posee página web que le permite un contacto más directo con todos sus asociados. Tiene una revista de tirada mensual, donde informa al respecto de lo que ocurre o que está ocurriendo en relación a los socios de APYME. También, logra una relación constante con el gobierno nacional, así como con empresas extranjeras, que permiten la posibilidad de desarrollo y expansión a las PYMES nacionales.

Confederación Argentina de la mediana empresa (CAME)

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa, más conocida como CAME, es una entidad de nivel nacional que agrupa, protege y busca defender a las medianas empresas. Trabaja en conjunto con distintas entidades provinciales, en todo el País. Es una organización sin fines de lucro y sus propósitos son: ejercer la representación gremial del sector comercial, industrial, servicios, productor regional y de servicios en el ámbito nacional e internacional, defender el interés de los sectores mencionados. Promover el desarrollo económico mediante áreas de Economías Regionales, Jóvenes Empresarios y obtener una mirada de género a través de la comisión de Mujeres CAME.

Busca representar al sector empresario del comercio en todo lo referente a las Convenciones Colectivas de Trabajo y a la pertinente Legislación Laboral y Social y ejercer dicha representación a través del Instituto Asegurador Mercantil creado por el laudo dictado el 28 de febrero de 1964 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Concurrir a la integración de los organismos de cualquier naturaleza jurídica que hagan posible cumplir con los fines de su creación, ya sea directamente o bien que deriven de los actos que produzca, estando facultada para efectuar los aportes de patrimonio necesarios a tal efecto.

Con respecto a lo que se propone en el proyecto, CAME, posee un área de Relaciones Institucionales, y la considera un factor importante ya que la coloca dentro de sus áreas de mayor relevancia. También se notó el énfasis en comunicar y notificar todas las actividades que lleva a cabo a sus miembros. Promueve la participación de los jóvenes a través de la FEDAJE (Federación argentina de jóvenes empresarios), donde capta nuevas ideas e inquietudes para potenciarse como gremio.

Los conceptos claves que se desarrollarán a lo largo de este trabajo de investigación son los siguientes:

GREMIO: “Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales.” (Diccionario Larousse Ilustrado, p. 478)

PYME (Pequeña y mediana empresa): “Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.” (Diccionario Larousse Ilustrado, p. 980)

Según la Resolución SPMEDR N° 21/10, y luego modificada por la Resolución N° 50/13

Antes se definía el tamaño de las PYMES según la cantidad de empleados que éstas tenían, pero hoy en día se miden según los niveles de facturación anual.

Según la Resolución, serán PYMES las empresas que facturen hasta los siguientes montos, dependiendo del sector al que pertenezcan:

| SECTOR | | | | |
|--------------|---------------------|-------------|------------|--------------|
| Agropecuario | Industria y Minería | Comercio | Servicios | Construcción |
| 54.000.000 | 183.000.000 | 250.000.000 | 63.000.000 | 84.000.000 |

(Fuente: industria, 2015)

ASAMBLEA: “Reunión de personas convocadas para algún fin” (Diccionario Océano color, 1998)

“Cuerpo político que delibera” (Diccionario enciclopédico ilustrado, 1996)

COMISIÓN DIRECTIVA:

“Conjunto de personas encargadas para entender en algún asunto” (Diccionario océano color, p. 401, 1998)

“Una junta directiva es un grupo de personas que pertenecen a una empresa, o a una institución, y son los que dirigen la misma, está formada por presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, secretario de actas, vocales titulares y vocales suplentes.” (Diccionario Larousse Ilustrado, p. 369, 1995)

f) Metódica específica

i. Tipo de estudio

Es un proyecto con primacía organizacional con finalidad modificativa, destinado a reemplazar parcialmente la organización y los procesos con los que cuenta hoy la misma.

Busca resolver varios problemas de APYME Mendoza y como la organización ya está creada, solo se agregará un área de RR.II. y se ampliarán los medios de comunicación con sus asociados y la prensa.

“Farrés Cavagnaro, (1985, p. 223)”

ii. Niveles de investigación.

A partir de la bibliografía de Farrés Cavagnaro, J. (1985, p. 233 - 241) se puede determinar:

1. Etapa estudio preliminar

El proyecto se realiza en función de agilizar y mejorar la comunicación y las relaciones de APYME Mendoza con sus miembros y de éstos entre sí. Optimizando el resultado de su funcionamiento, aprovechando la experiencia y conocimientos de sus miembros actuales, pero a la vez dejando paso a nuevas ideas y aires renovadores de la gente joven que puede sumarse a través del proyecto.

El principal problema de APYME se ve reflejado en las comunicaciones y relaciones que establece con sus distintos públicos. Este conflicto es claramente visible cuando se consultó con algunos de los socios y con el propio secretario de la organización.

Por lo anterior mencionado, es cuando surge la idea de establecer políticas de relaciones institucionales para la organización.

2. Etapa de relevamiento de la situación actual

Para lograr determinar en qué situación se encuentra el gremio con respecto a los puntos a modificar, en primer lugar se identificaron las debilidades de la organización, a través de la observación, de comentarios de distintos allegados a la misma y fue necesario realizar una entrevista a el secretario general de APYME delegación Mendoza, Rubén Palau, y a 2 asociados, para analizar los puntos flacos de APYME, en profundidad.

Surge la idea a partir de causas tanto intrasistémicas, ya sea por la carencia de recursos humanos o materiales, o por la falta de capacidad funcional por la falta de conocimiento en el área de las relaciones y comunicación. Y por causas extrasistémicas a la organización, ya que está introducida en un contexto cambiante, donde las relaciones intra e inter organizacionales y con el entorno son básicas para el desarrollo y crecimiento de la misma. Es importante el análisis contextual en el estudio del funcionamiento organizacional.

3. Etapa de diseño del nuevo modelo.

A partir de lo que se desarrolló anteriormente, se deben establecer un conjunto de acciones orientadas a la reformulación parcial del modelo organizacional y los procedimientos.

Las ideas que se pretenden llevar a cabo en este proyecto es que APYME logre fomentar el intercambio entre sus socios, a través de la creación de un espacio en donde ellos puedan establecer lazos, conocerse y poder llevar a cabo relaciones laborales. También realizar boletines mensuales que informen los avances y novedades de la organización. Buscar mejorar las existentes y establecer nuevas relaciones con los distintos públicos y sectores que están en contacto diariamente con el gremio. El objetivo principal es que APYME no sólo ayude con asesoramiento legal, tributario y financiero a pequeños y medianos empresarios, si no que vaya más allá, ofreciendo la posibilidad de que a través de la organización los socios puedan crear vínculos económicos, estar informados con las novedades del mercado, se lleven a cabo diversas reuniones, foros, etc. y puedan sentirse parte de la misma.

Es importante, también, fomentar los vínculos de la organización con otros sectores que están relacionados con ella, como el gobierno con sus distintos ministerios, otras cámaras empresarias, etc.

4. Etapa de presentación del proyecto modificado.

Se elabora una presentación en oral con soporte de una presentación en Power Point, que será defendida ante un Tribunal Examinador compuesto por docentes de la carrera de Licenciatura en Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua.

iii. Organización y estructura del texto

Desarrollo:

Capítulo N°1: “Análisis de APYME, delegación Mendoza”

Se analiza la Institución comenzando por la sede central ubicada en Buenos Aires y luego la delegación de Mendoza. Para concluir con la presentación de la cantidad de PYMES en el País.

Capítulo N°2: “Análisis del Micro y macro entorno de APYME delegación Mendoza”

Se estudia y determina el contexto en el que se desenvuelve la organización.

Capítulo N°3: “Análisis de la matriz FODA”

Se busca definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del gremio en la delegación Mendoza.

Capítulo N°4: “Desarrollo del plan de consolidación institucional para APYME delegación Mendoza”

Se plantea un plan para consolidar la institución con sus socios y el medio que la rodea y la búsqueda de incorporación de nuevos miembros para aumentar la satisfacción de los mismos y permitirle la perennidad a través del tiempo.

Capítulo N°5: “Presupuesto”

Se desarrolla un presupuesto plasmando cual es el costo que tendrá APYME delegación Mendoza a la hora de implementar el plan de consolidación.

iv. Fuentes de información

Fuentes primarias:

La información principal de esta tesina, fue obtenida a través de entrevistas con el secretario general de APYME delegación Mendoza y el gerente general de la misma delegación.

1. Palau, R. (2013-2014). Entrevista personal. (M. Lopez, Entrevistador)
2. Seminara, A. (2014). Entrevista personal. (M. Lopez, Entrevistador)

Fuentes secundarias:

La información adicional para completar este trabajo, fue obtenida a través de distintos medios:

1. *Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios*. Página principal. Recuperado diciembre de 2013, de <http://www.apyme.org.ar>
- 2 Farrés Cavagnaro, J. (1985). Metodología administrativa. Buenos Aires: Depalma. (p. 223-241)
3. *Red CAME*. Página principal. Sección objetivos. Recuperado el día 14 de marzo de 2014, de <http://www.redcame.org.ar/seccion/objetivos>
4. APYME. (Octubre de 2012). 25 Años. *En defensa de las PYMES y la producción Nacional*. Buenos Aires, Argentina: Stella Maris S.A

v. Formulación de la hipótesis

Mientras mejores sean las relaciones y las comunicaciones de APYME con sus socios, el gobierno, proveedores, nuevos miembros, etc.; mayores serán los beneficios que obtenga para el desempeño de sus funciones.

II. DESARROLLO

1. Capítulo N° 1:

“Análisis de APYME, delegación Mendoza”

1.1 Bases generales de APYME

1.1.1 Origen de APYME



Esta organización se fundó en 1987 a nivel Nacional, incluyendo la delegación Mendoza, la cual debido a la falta de interés y conocimiento de los empresarios, cerró ese mismo año y volvió a retomar sus actividades en 1989, ya que el sector lo requería porque se tomó más conciencia de la necesidad de un ente representante y defensor de los intereses de los pequeños y medianos empresarios.

El nombre originario del gremio era: “Asamblea de pequeños y medianos empresarios, vinculados a la Banca Cooperativa”. Debido a que este nombre era demasiado extenso, se decidió por el nombre de “Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios” (APYME, 2014).

El objetivo de la fundación de APYME fue hacer posible que renacieran las PYMES en Argentina, desaparecidas del medio económica, política y socialmente tras el golpe militar, la apertura de la importación y la desindustrialización. Tomado la premisa de que sin PYMES no hay desarrollo nacional. A partir de 2003 el nuevo objetivo es que las PYMES sean parte de políticas activas del Estado, siendo objetivo principal que se diferencien las PYMES respecto de las grandes empresas.

APYME nace con la finalidad de desarrollar acciones gremiales en defensa de pequeños y medianos empresarios. Actualmente se incorporó el sector de micro empresarios (MIPYMES).

Promueve también, a través de sus acciones, el fomento de la producción nacional, el mercado interno y todo lo relacionado con el comercio exterior, con acento en la necesaria soberanía económica argentina.

Estas premisas forman parte de un proyecto nacional que la entidad acompaña en sus objetivos de desarrollo, con inclusión social y equitativa distribución de la riqueza.

Siguiendo este objetivo, APYME trabaja con sus asociados atendiendo problemáticas de las MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas empresas), formulando diagnósticos y propuestas que presentan en las distintas instancias gubernamentales.

Es una organización que abarca todo tipo de rubros: industriales, comerciantes, productores agrarios, profesionales, prestadores de servicios o cuentapropistas, de cualquier rama o actividad.

Es un gremio de primer grado, ya que asocia a personas y no a empresas, este factor es importante para que sea una organización polirubros (Abarca todo tipo de sectores).

APYME trata de comprometerse con el crecimiento de este sector, brindando apoyo a los empresarios. Apuesta de este modo al crecimiento conjunto sobre las bases del trabajo, la solidaridad y la decidida acción por un proyecto de desarrollo nacional y regional que tenga a las PYMES como protagonistas.

La entidad también ha logrado una importante inserción en el marco regional latinoamericano, gracias a una política de vinculación con entidades afines de distintos países que procuran la ampliación de los objetivos de desarrollo, soberanía y justicia social

1.1.2 Estructura de la entidad

La entidad se estructuró de un modo novedoso, sobre la base de delegaciones zonales, provinciales y regionales en todo el País.

En pocos meses se logró la adhesión de centenares de socios y se conformaron las primeras delegaciones como las de Avellaneda, Rosario, Córdoba, Paraná y Mar del Plata.

Las delegaciones que actualmente posee APYME son: Buenos Aires, Bahía Blanca, Mar del Plata, Córdoba, Paraná, Mendoza, Rosario, Santa Fe y Jujuy.

1.1.3 Misión y visión

La misión y la visión, expuestas a continuación son de elaboración propia, debido a la inexistencia de las mismas por parte de la organización.

1.1.3.1 Misión

Definición: “El propósito o razón de existencia de una organización, y en relación con la operación define el nicho de mercado en que se supone debe operar la organización” (Gannom, 2006)

“Desarrollar acciones gremiales en defensa del sector de micro, pequeños y medianos empresarios argentinos, fomentando la producción nacional, el mercado interno y todo lo relacionado con el comercio exterior.”

1.1.3.2 Visión

Definición: “Representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes.” (Morrisey, 2003)

“Testimoniar una firme voluntad de que APYME sea protagonista, junto con los demás sectores productivos, en la construcción de un proyecto de país basado sobre el trabajo nacional, la soberanía y la democracia con justicia social”

1.1.4 Vigencia del Ideario de APYME

Desde su declaración fundacional, APYME ha enunciado sus valores, ideas y objetivos generales que rigen su accionar. La vigencia de los mismos muestra el pensamiento coherente de la entidad a lo largo del tiempo y la proyección de sus principios.

1.1.4.1 Valores fundacionales

- a. Defensa y profundización de las instituciones democráticas.
- b. Vigencia irrestricta de los DD.HH.
- c. Resguardo del Interés Nacional y las estrategias.
- d. Distribución equitativa de la riqueza.
- e. Confluencia de las PYMES con el trabajo y la economía social.
- f. Comprometer al Estado en favor del desarrollo con inclusión.
- g. Expansión de la industria local y las economías regionales.
- h. Unidad estratégica de los sectores del empresariado PYME Nacional.
- i. Vigencia de la soberanía y de autodeterminación de los pueblos.
- j. Visión Latinoamericana y diálogo con todos los países.

(Fuente: APYME, 25 Años, 2012)

1.1.4.2 Ejes del programa económico

- a. Impulsar la demanda del Mercado interno.
- b. Poner límites a la concentración y la extranjerización.
- c. Asegurar la protección del trabajo y la producción nacional.
- d. Impulsar políticas específicas para PYMES de la ciudad y del campo.
- e. Garantizar el acceso al crédito a tasas adecuadas.
- f. Establecer un régimen tributario progresivo (a mayor ingreso, mayor contribución).
- g. Regular las grandes superficies comerciales.
- h. Implementar el Compre nacional y el Compre PYME.

- i. Promover la presencia de las PYMES en los bloques regionales.
- j. Fomentar las exportaciones con valor agregado.

Fuente: (APYME, 25 Años, 2012)

1.1.4.3 Objetivos de APYME

La siguiente información fue obtenida de: APYME, 25 Años, 2012

a. **Medias de gobierno**

Apoyar las medidas consideradas positivas e impulsar mecanismos para que lleguen a todo el sector, y objetar en cada caso las que afecten negativamente a las PYMES

b. **Participación activa**

Continuar asistiendo con representaciones de la organización a todas las actividades, conferencias y actos que conciden con los principios y propuestas de APYME.

c. **Coordinación empresarial**

Lograr una coordinación de entidades empresariales PYMES basada en el mantenimiento de la independencia de actividad para defender las transformaciones positivas, instrumentar y profundizar medidas y programas favorables al sector y a la comunidad, e impulsar leyes y medidas adecuadas a la sustentabilidad, promoción y desarrollo de las PYMES

d. **Proyectos normativos**

Impulsar los proyectos de ley en la instancia que se encuentren como la “Ley de Servicios Financieros”, “Ley Marco de Desarrollo Productivo para las PYMES”, “Ley de Radicación y Funcionamiento de las Grandes Superficies y Cadenas comerciales”, entre otras.

e. **Representación**

Canalizar inquietudes y reclamos puntuales de asociados ante autoridades correspondientes, para lograr soluciones y medidas beneficiosas como han sido las de restricción de las importaciones, controles cambiarios y aplicación de posibles planes de aplicación.

f. Vinculación tecnológica

Suscribir acuerdos con entes gubernamentales, empresas del Estado, del movimiento cooperativo y entidades educativas, que permitan acercar información, formación y desarrollo para los asociados en el marco de los principios institucionales y del estatuto de la entidad.

g. Trabajo con legisladores

Trabajar orgánicamente con sectores legislativos, reclamos y planteos en las distintas instancias y jurisdicciones ya que son los que impulsan proyectos, iniciativas, tanto en el plano local como provincial y nacional. Participar en las audiencias públicas

h. Relaciones Institucionales

Potenciar la relación de APYME con otras entidades sociales y sectoriales, especialmente con los que comulguen con ideario democrático y sectorial de la identidad, como: organizaciones de DD.HH., gremiales, profesionales, culturales, educacionales y de investigación.

i. Agenda Internacional

Avanzar en las relaciones con las organizaciones empresarias PYME extranjeras, fundamentalmente las latinoamericanas. En este proceso de integración en el marco de crisis mundial es preciso impulsar la coordinación de acciones, declaraciones y todo tipo de acción que permita llegar a los objetivos planteados.

j. Realización de un Encuentro Nacional de dirigentes de APYME

Es necesario lograr este encuentro para culminar debates, con la participación democrática de los dirigentes que se viene manifestando y desarrollando en esta etapa para impulsar y actualizarla propuesta socioeconómica de APYME basada en los principales puntos de la agenda productiva Nacional y sectorial.

k. Relanzar Compra PYME y la red de comercio electrónico

Poner en marcha el programa de compras gubernamentales y la vinculación entre PYMES, fundamental para ser viables las posibilidades de desarrollo de las empresas. Además fomentar la

asociación y los proyectos productivos en todos los niveles, vinculando a las PYMES y promoviendo su participación en el comercio local y las exportaciones.

1.1.5 Proyectos de Ley propuestos por APYME

El gremio se ha involucrado en defensa de sus asociados generando, proponiendo y difundiendo proyectos legislativos tales como:

a. Proyecto de Ley de servicios Financieros para el Desarrollo Económico y Social:

Proyecto que apunta a satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de todos los habitantes de la Nación y a su desarrollo productivo. Manejado a través de un aliado de la institución como lo es el banco Credicoop.

b. Presentación de Proyecto de Ley de Desarrollo para MIPYMES:

Propone políticas de apoyo específicas para este sector y un instituto con participación empresarial para el mismo.

c. Impulsa un Proyecto de Ley Nacional de Regulación de Grandes superficies y Cadenas Comerciales:

Para grandes superficies comerciales y una reforma fiscal de carácter progresivo donde los impuestos sean acordes al volumen y al ingreso de cada uno.

1.1.6 Apoyo a la gestión empresarial

La acción gremial de APYME está dirigida a hacer que las empresas cuenten con recursos para que puedan enfrentar con éxito los múltiples desafíos de la gestión, planificar sus próximos pasos y expandirse para acompañar a las empresas en este camino que se cuenta con una estructura profesional que se mantiene en toda la red de delegaciones del país al igual que sólidos vínculos de cooperación con entidades afines, organismos e instituciones educativas. Así se está en condiciones de brindar asistencia a los asociados a la hora de buscar socios comerciales, encarar nuevos negocios, formular y presentar proyectos, o simplemente procurar la orientación técnica en cada circunstancia.

1.2 APYME delegación Mendoza

Si bien la delegación de la provincia de Mendoza se rige según las bases generales mencionadas anteriormente, posee una estructura y conformación propia, contando con una delegación central en la capital de la Provincia y sede prolongación de la misma es la ciudad de San Rafael.

El gremio mendocino, tuvo su origen al igual que en el resto del país en 1987, pero por falta de conocimiento, de promoción y adhesión, tuvo que cerrar sus puertas ese mismo año. En el año 1989, retoma sus actividades nuevamente porque se comprendió la necesidad de una organización que nucleara a todos los pequeños y medianos empresarios que venían de una realidad económica y política muy adversa a sus intereses y desarrollo, después de una dictadura militar en la que se abrió la importación sin que éstos pudieran competir, ni tener la fortaleza para afrontar la llegada de productos a menor costo y mayor variedad.

Algunos de los que tuvieron la visión de conformar esta asamblea gremial local fueron: Enrique Tarditi (Actual presidente), Genaro Palau (Padre), Oscar Guidone, Gervasio García y Mariano Nimpanaro, entre otros que ya no están en la entidad porque han fallecido o han dejado sus actividades.

APYME es una organización sin fines de lucro, por lo tanto todos sus cargos son ad honorem, a excepción del gerente quién es el único que posee un cargo remunerado.

1.2.1. Organigrama

Desde sus comienzos el organigrama estaba conformado por: el Presidente, el Vicepresidente, secretario general, prosecretario, tesorero, protesorero, cinco vocales, 3 vocales suplentes y un gerente general (único cargo remunerado).

Cabe destacar que estos cargos son ocupados generalmente por las mismas personas que van rotando en las distintas funciones del organigrama o son reemplazados, con el paso del tiempo, por los hijos de los mismos.

Las autoridades eran elegidas por votación en Asambleas Extraordinarias. Los puestos de mayor jerarquía tenían una duración de dos años y los de menor jerarquía eran relectos al año.

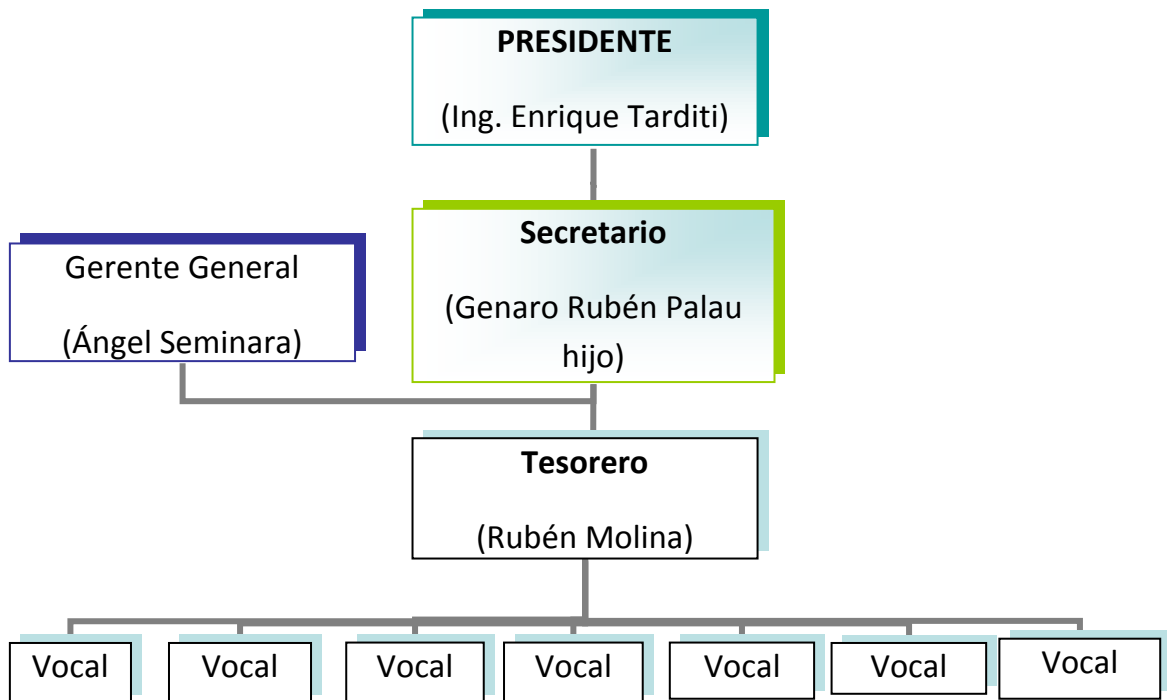
El 3 de agosto de 2014, se hizo una modificación en el estatuto del Gremio, donde los cargos antes establecidos en el organigrama de las distintas delegaciones, cambiaron, no así en la sede central de Bs. As que mantuvo su organización de la manera anteriormente descrita.

Luego de esta modificación, también se decidió alargar el mandato de todos los miembros de la Comisión Directiva a 2 años, los cuales cambiarán a partir de una elección realizada en Asamblea Ordinaria.

Las elecciones se realizan en cada delegación donde se elige su Comisión Directiva y a su vez éstos pueden llegar a ser parte de la Comisión Directiva a nivel nacional, ejemplo de ello son Enrique Tarditi y Genaro Rubén Palau que son Presidente y Secretario General de la sede de Mendoza y son Vicepresidente 1^{ero} y vocal suplente a nivel nacional, respectivamente. La votación está a cargo de los socios activos del gremio. La comisión fiscalizadora, es quién se encarga de la contabilización de los votos y controlar documentaciones para que todo se realice de la manera más clara posible.

Cada 15 días se organizan jornadas de debate en la sede central para discutir distintos temas y nuevas noticias de relevancia para el sector.

A partir de las modificaciones realizadas en el estatuto, el organigrama de APYME delegación Mendoza, quedó definido de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

1.2.1.2. Funciones de cada cargo:

Para integrar los órganos directivos se requiere: a) mayoría de edad; b) no tener inhabilidades civiles ni penales (Ley N° 23.551); c) estar afiliado; d) tener 2 (dos) años de antigüedad en la afiliación y encontrarse desempeñando la actividad durante dos (2) años. (Infoleg, Ministerio de Economía, 2004)

Presidente: Su función principal es de Representación. Se encarga de informar las novedades de la Delegación en la sede Central. Es quién está a cargo de representar a la delegación frente a APYME Argentina y otras sedes, ocupa un cargo dentro del organigrama de APYME Argentina (Vicepresidente 2do).



(Ing. Enrique Tarditi)

Secretario: Es el delegado de la sede Mendoza, se encarga de todos los asuntos de la delegación a nivel provincial, es quien designa la fecha de la Asamblea para las elecciones de miembros. Administra relaciones de orden empresarial-gremial. Controla los padrones electorales, para que no vote quien no sea miembro activo de la organización. Custodia los documentos de la Asamblea.



(Sr. Genaro Rubén Palau- Hijo.)

Tesorero: Tiene la función de Administrar los fondos de la delegación Mendoza. Se encarga de la memoria y el balance de la organización. Controla la cobranza de las cuotas societarias.



(Cdor. Rubén Molina)

Vocales: Tienen voz y voto en la entidad a la hora de votar autoridades y dar su opinión respecto de temas que se estén tratando. (Antes del cambio en el Estatuto, los vocales eran 5 y 5 sus suplentes, ahora son 7 y rotan en sus labores)

Gerente General: (Sr. Ángel Seminara)

Es el único cargo remunerado, no se elige por elecciones, sino que lo designan los miembros de la Comisión Directiva. Sus funciones son administrativas. Coordina todas las actividades que se llevan a cabo y es la cara visible frente a los socios. Y es responsable por velar por las necesidades de los asociados y los miembros de la Comisión Directiva.

Comisión Fiscalizadora:

Son 3 miembros del Gremio, quienes están encargados de fiscalizar la administración examinando cada tres meses, como mínimo, la documentación. Confecciona un informe para ser sometido a consideración de la Asamblea. En este se emite opinión sobre el inventario y el balance. Convoca a la Asamblea cuando, sin razón justificada, la Comisión Directiva no lo hiciera en la oportunidad debida, o disponer la iniciación del proceso eleccionario, ejecutando todos los actos que normalmente correspondan a la Comisión Directiva, cuando esta, sin causa justificada, no lo hiciera en tiempo propio.

1.2.2 Datos particulares de la delegación APYME Mendoza.

Dirección: San Lorenzo nº 55 de la ciudad de Mendoza.

Código Postal: M5500 GFA

Teléfono: (0261) 4253773

Correo electrónico: mendoza@apyme.com.ar



(Fuente: elaboración propia)

1.2.3 Isologotipo

El Isologotipo de APYME es igual en todas sus delegaciones y se ha mantenido así desde su creación.

Se compone a partir de:

Imagen: es un conjunto de banderas con los colores argentinos concéntricas, que dan sensación de una rueda en movimiento que coincide con los objetivos de avance y progreso establecidos por la entidad

Siglas en mayúscula del nombre de la entidad (“APYME”)

El extendido del significado cada sigla (“Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios”).



(Fuente: APYME, 2015)

1.2.4. Asociados de la Delegación Mendoza

Los socios son la razón de ser de la organización, hacia quienes están dirigidas todas las actividades de representación de APYME.

Puede pertenecer a esta entidad, todo micro, pequeño y mediano empresario, ya que APYME es un gremio de primer grado, o sea que nuclea a personas y no a empresas.

Un requisito para poder participar activamente como asociado es el pago de una cuota mensual cuyo importe en la actualidad es de \$ 120 con una consideración de un mínimo de \$ 100 según las posibilidades económicas del adherido, el tope máximo de esta cuota está dado por la voluntad y consideración del socio según su convicción y su necesidad de apoyo a los idearios de la entidad.

Existen dos tipos de socios que están determinados según el pago de la cuota mensual:

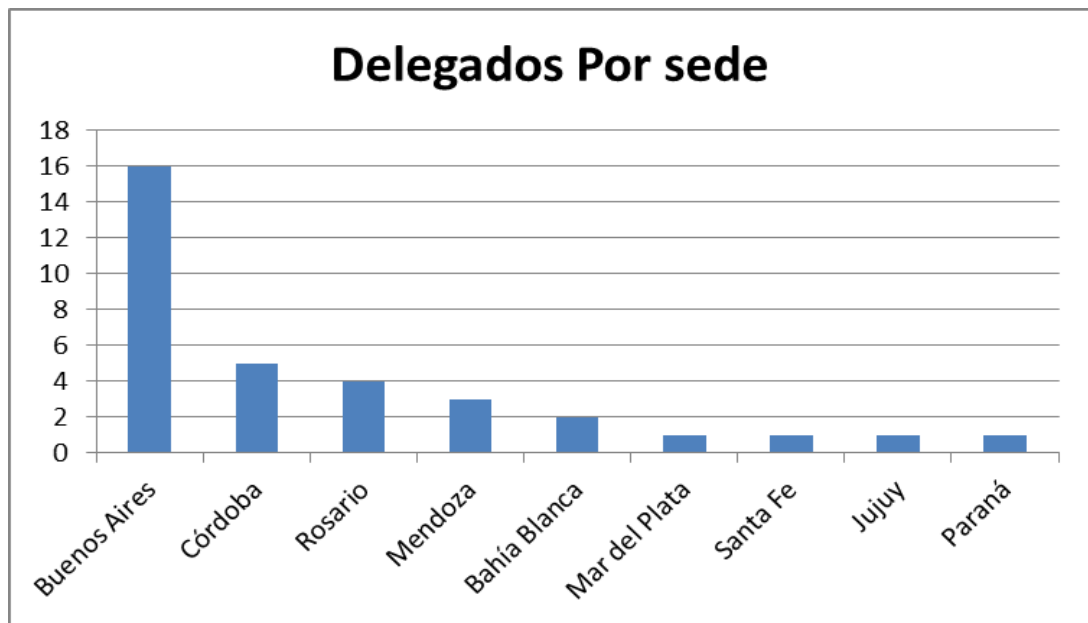
- a) Socio Activo: es aquella persona que llevando su cuota al día, tiene voz y voto en las Asambleas y la posibilidad de postularse a candidato para ser electo para formar parte de la comisión directiva. Además cuenta con derechos a los beneficios que otorga APYME, como por ejemplo asesoramiento gratuito de abogados, contadores, etc. según la necesidad; puede hacer uso de las instalaciones de la sede; entre otros.
- b) Socio Adherente: es aquella persona que si bien está inscripta en APYME, no hace sus aportes mensuales a través del pago de la cuota. El único beneficio es poder presenciar las Asambleas y gozar de los logros obtenidos a través de la gestión de APYME a nivel general, pero no posee ni voz, ni voto, ni participa de los beneficios del socio activo.

En la actualidad, en delegación Mendoza, el número total de socios es de 500 empresarios, de los cuales 270 son Activos y el resto son Adherentes.

La cantidad de asociados activos de cada delegación determina el número de representantes que asistirán a las Asambleas que se realizan a nivel nacional, se selecciona un delegado cada 100 socios aproximadamente. En el caso de Mendoza le corresponden 3 delegados, de un total de 34. La mayoría corresponde a la delegación Buenos Aires con un total de 16 representantes, por la cantidad de asociados que esta posee.

1.3. Delegados de cada sede:

- Buenos Aires: 16.
- Córdoba: 5.
- Rosario 4.
- Mendoza: 3.
- Bahía Blanca: 2.
- Mar del Plata: 1.
- Santa Fe: 1.
- Jujuy: 1.
- Paraná: 1.



Fuente: elaboración propia

1.4. Categorización de la PYMES, según la SEPYME (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria)

Antiguamente se categorizan las PYMES según la cantidad de empleados que estas poseían, en la actualidad la categorización paso a determinarse por la facturación anual. No debe propasar el límite máximo del importe estipulado en el cuadro detallado a continuación. En ese caso dejará la categoría de PYME para pasar a ser una Gran Empresa.

Resolución SPMEDR N° 21/10, y luego modificada por la Resolución N° 50/13 determinó los siguientes montos de facturación anual.

| Agropecuario | Industria y Minería | Comercio | Servicios | Construcción |
|--------------|---------------------|-------------|------------|--------------|
| 54.000.000 | 183.000.000 | 250.000.000 | 63.000.000 | 84.000.000 |

Fuente: Infoleg, 2014

1.4.1. PYMES en Argentina

La información expuesta a continuación pertenece al año 2013 donde se hizo el último relevamiento de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, dato otorgado por expertospymes@industria.gob.ar, a través de su representante Mauricio Francolino:

Actualmente hay unas 600 mil PYMES en Argentina (sobre un total de 609.800 empresas, es decir que el 98% de las empresas del país son PYMES), y generan aproximadamente el 65% del empleo total. De estas más de 57 mil pertenecen al sector de la Industria.

Desde el 2003 fueron creadas unas 223.000 Pequeñas y Medianas Empresas, de las cuales 18.000 pertenecen al sector industria.

A continuación se detalla la categorización de las PYMES por rubros:

| Sector | Cantidad de PYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) |
|---|--|
| Comercio al por mayor y al por menor | 169.829 |
| Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler | 101.338 |
| Agricultura, Ganadería y pesca (Servicio y conexos) | 66.507 |
| Industria manufacturera | 57.278 |
| Transporte, de almacenamiento y de comunicaciones | 56.562 |
| Servicios comunitarios, sociales y personales | 49.515 |
| Hotelería y restaurantes | 30.848 |
| Construcción | 25.786 |
| Servicios sociales y de salud | 25.421 |
| Enseñanza | 7.424 |
| Intermediación financiera y otros servicios financieros | 5.857 |
| Explotación de minas y canteras | 1.091 |
| Electricidad, gas y agua | 1.020 |
| TOTAL | 598.476 |

(Fuente: Expertos PYMES, 2013)

A partir del cuadro expuesto, se deduce que la mayoría de las PYMES en Argentina, pertenece al rubro de “Comercio al por mayor y por menor” con un total de 169.829 empresas.

1.4.2. **PYMES en Mendoza**

Datos relevados del último trimestre del 2013 por el CEP (Centro de Estudios para la Producción).

| Sector | Cantidad de PYMES |
|--------------------------------|--------------------------|
| Servicios | 10.829 |
| Comercio | 6.435 |
| Agricultura, ganadería y pesca | 5.139 |
| Industria | 2.697 |
| Construcción | 1.115 |
| Minería y petróleo | 131 |
| Electricidad, gas y agua | 65 |
| Total | 26.411 |

(Fuente: Centro de Estudios para la Producción, 2013)

A partir de lo expuesto se puede apreciar que en la provincia de Mendoza, la mayor parte de las PYMES se dedican a brindar servicios.

Las PYMES de Mendoza representan el 5,0% de las PYMES existentes a nivel nacional.

1.5. Conclusión del capítulo n° 1

A raíz del tema desarrollado en este capítulo, se puede concluir que APYME es un tipo de organización horizontal y de amplia cobertura territorial, gracias a la actividad de todas sus delegaciones y socios en todo el país.

Como entidad, está en la búsqueda permanente de una real inserción en la actividad gremial empresaria siguiendo las pautas de sus objetivos institucionales, persiguiendo la defensa sectorial y el crecimiento empresario, para ello se encuentra en contacto permanente con las organizaciones sociales y políticas de cada localidad y región.

Por lo expuesto y lo investigado se puede deducir que la creación de APYME fue una solución positiva ante la necesidad existente de alguien que nucleee, represente y actúe en nombre de aquellos que por ser chicos, no son escuchados y no se atienden sus intereses, tanto a nivel nacional como a nivel regional. Esto es importante ya que a través de este gremio, los empresarios del interior del país, que muchas veces son los que más sufren las decisiones nacionales sin poder expresarse, encuentran una organización que se convierte en su voz y en su protección.

A parte, si se manifiesta que, de 609.800 empresas que existen en el país actualmente, 600.000 son PYMES, se deduce de este dato que estas últimas son la base y sustento de la economía y las mayores generadoras de puestos de trabajo.

La mayor cantidad de PYMES se encuentran en la Provincia de Buenos Aires, por este motivo APYME en esa provincia tiene la mayor cantidad de delegados y asociados.

Por otra parte Mendoza cuenta con un total de 26.411 pequeñas y medianas empresas, las cuales representan un 5% del total de las PYMES de Argentina.

2. Capítulo N° 2:

“Análisis del macro y micro entorno de APYME delegación Mendoza”

2.1. Introducción:

El contexto de la empresa se divide en 2 partes: macro y micro. Sobre todo tratándose de una PYME, el primero de ellos no es manejable de manera absoluta (variables no controlables); en tanto que en el segundo, tendrá una mayor o menor influencia directa según las características del sector industrial en el cual se desempeñe (variables controlables o semi-controlables).



(Fuente: Acceso.com, 2015)

2.2. Análisis del Macro-entorno de APYME

El análisis del **macroentorno** es una descripción que se realiza con el objetivo de estudiar como condicionan, los diferentes aspectos, la actividad de la organización y de qué manera impacta al sector al que pertenece. Este análisis se efectúa sobre los siguientes aspectos (Mochón y Beker, 1972):

- Políticos: comprende los elementos que están relacionados con el Estado, el Gobierno y los conflictos de poder.
- Económicos: hace referencia a cómo se distribuyen y utilizan los recursos dentro del ambiente.
- Socioculturales: este aspecto detalla las características de la sociedad en la cual se encuentra la empresa.
- Tecnológicos: describe las nuevas tendencias para la producción de bienes y servicios.
- Global/ Internacional: análisis de la situación externa al país que afecta a la organización. No se puede controlar, por lo tanto se debe que tener conocimiento de ésta para saber cómo actuar ante distintas situaciones.

A continuación, se realiza el análisis del macroentorno de APYME Mendoza:

2.2.1. Marco político general:

Forma de gobierno: República Federal basada en una democracia.

El poder ejecutivo: detentado por el Presidente de la nación argentina. Su tarea es la de responder a los intereses nacionales. El Presidente es el jefe supremo del país, jefe del gobierno, responsable político de la administración general del país y comandante en jefe de las fuerzas armadas. El presidente es elegido por sufragio universal para un mandato de 4 años y puede ser reelecto. El vicepresidente es elegido junto a él. Es el presidente quien nombra al Consejo de Ministros.

Argentina cuenta con 23 provincias y 1 distrito federal autónomo, que han conservado ciertos poderes no pertenecientes al gobierno federal. Cada uno elige a sus propios legisladores y gobernantes provinciales.

El poder legislativo: El poder legislativo está compuesto por un parlamento bicameral: una cámara baja, la Cámara de los Diputados, elegida por 4 años mediante sufragio universal directo, y una cámara alta, el Senado, elegido por 6 años también por sufragio universal directo. Al parlamento se le denomina Congreso Nacional.

Principales partidos políticos: El país cuenta con dos grandes partidos políticos: el PJ (Partido Justicialista, también llamado Partido Peronista) y la UCR (Unión Cívica Radical). Tradicionalmente, esta última tenía un electorado más urbano y de clase media y el PJ un electorado de trabajadores. Pero hoy día, los dos partidos tienen una base electoral más grande. Los partidos más pequeños, como el PRO de centro derecha (Partido por una República con Oportunidades) ocupan diferentes posiciones en el espectro político, y algunos de ellos sólo son activos en algunas provincias.

Líderes políticos en el poder

Presidente: Cristina FERNÁNDEZ de KIRCHNER (desde 2007)

2.2.1.1. Análisis Político-económico

En la actualidad las PYMES están insertas en un marco político de constante tensión, ya que este reacciona sensiblemente a los avances y retrocesos que se producen por la toma de decisiones o reglamentaciones dictadas por el Estado.

Es importante que los gobiernos desarrollen políticas de apoyo a las PYMES, ya que estas son la base sobre la que se sustenta la economía del país. Desde el punto de vista de las PYMES es necesario apoyar las medidas que se consideren positivas e impulsar mecanismos para que estas lleguen a todo el sector y objetar en cada caso las que afectan negativamente a la PYME.

Los ítems que APYME pretende lograr como política de Estado son los siguientes:

- La defensa del mercado interno.
- El acceso al financiamiento adecuado para las PYMES.

- La protección de la producción y el trabajo nacional.
- Políticas fiscales que incentiven la inversión productiva.
- Un sistema tributario justo y progresivo.
- Promoción y acompañamiento a las PYMES para que exporten y agreguen valor a sus productos.
- La integración efectiva de las PYMES en el Mercosur y con países hermanos.
- El acceso a la innovación científica y a la investigación.
- La promoción y defensa del comercio minorista.

En definitiva, políticas que tornen las empresas competitivas, pero en el marco de una sociedad justa y democrática con mucha mejor distribución de la riqueza.

El marco que rodea a estos anhelos de la organización está condicionado por distintas políticas gubernamentales que no siempre son favorables.

Analizando la actual situación del País, para las empresas, el escenario macro es y seguirá débil, con expectativas de una alta inflación, lo que hace que las PYMES armen estrategias para sortear la crisis esperando un cambio de tendencia a futuro.

Otros factores que ensombrecen el panorama son la pronunciada caída en las ventas minoristas dada por la recesión en el consumo debido a la inequidad inflación- salarios y de la mayoría de las actividades del sector económico, la baja producción de las PYMES industriales, mayores costos en los insumos, imposibilidad de importación de suministro por las restricciones existentes, el cepo al doral, políticas impositivas con una alta carga fiscal, escasez de financiamiento, el alto índice de desempleo, acuerdos comerciales con China desfavorables a la industria nacional entre otros.

Ante la situación expuesta el año 2014 terminó con caídas fuertes en la producción y las ventas y las principales variables de las PYMES en deterioros, el año 2015 se inicia sin un escenario visible de un cambio de tendencia.

Según encuestas realizadas por APYME, la mayoría de las empresas no esperan mejorar los niveles de producción, al menos en los tres primeros meses del corriente año, aunque hay expectativas de que el contexto negativo no se acentúe.

Frente a este escenario macro que se presenta, el sector empresario deberá seguir enfrentando subas de costos, escasez de créditos, pérdida de ventas y problemas de rentabilidad, y para desafiar esta coyuntura su mirada está puesta en sostener el empleo, evitar la pérdida de capital físico y sobrevivir en un mercado más chico.

Estadísticas: (Fuente: Diario La Nación, suplemento PYMES, 2015)

El año 2014 finalizó con caídas de la actividad de casi todos los sectores económicos. Según el INDEC en los primeros 10 meses del año, la industria se retrajo 2,6%, pero las estimaciones privadas miden caídas más fuertes de entre 4,5 y 5,5%

APYME advierte que la industria PYME, en Noviembre 2014 cumplió 16 meses de bajas consecutivas y caída en las ventas anuales minoristas de 7,2% en el año.

a. Variables económicas:

El ciclo actual comenzó en 2010, cuando el gobierno cambió su política fiscal básica y en lugar de seguir sosteniendo su estrategia de equilibrio fiscal, pasó a emitir moneda, lo que hizo que se generara inflación. Para evitar consecuencias, se decidió congelar el tipo de cambio, para usarlo como ancla anti inflacionaria. A partir de allí, la inflación comenzó a devorar lenta, pero sostenidamente la competitividad del tipo de cambio.

Por aquel entonces, se comenzó a ver las consecuencias de la crisis financiera de los EEUU y la versión de la crisis europea. Así, los mayores bloques comerciales del mundo lidiaban con la caída de la actividad económica y el desempleo. Esto generó menor consumo interno y mayor excedente para aumentar la oferta exportable.

En la Argentina, las industrias perdieron competitividad en la exportación, por los precios, las restricciones y el cambio. Así se volcó al mercado interno, pero la inflación impactó en el poder

adquisitivo de los consumidores. Esto fue complicando cada vez más a la industria, el atraso cambiario se empezó a reflejar en los precios de la materia prima, la escasez de insumo, el aumento del precio de los mismos y la actualización al ritmo de la inflación de la mano de obra, provocaron un estrangulamiento en la actividad económica.

Esta situación se complicó aún más frente a la devaluación de las otras monedas con respecto al dólar (Chile, Brasil, Rusia, Unión Europea...) quedando la Argentina así como uno de los países más caro.

Esto significa que los competidores han ganado competitividad frente al Dólar, mientras Argentina la sigue perdiendo por la menor velocidad de devaluación ante la divisa norteamericana y por el efecto de la inflación.

El problema para las PYMES es cómo enfrentar esta coyuntura, las decisiones para salir de la misma las debe tomar el gobierno nacional, siendo el único que tiene las herramientas para hacer las correcciones.

- La inflación:

Inflación: “Desequilibrio producido por el aumento de los precios o créditos. Provoca una circulación excesiva de dinero y su desvalorización.” (Diccionario Océano color, p. 863)

“Aumento del nivel general de precios de la economía, y se mide por medio del índice de precios implícito (PBI)” (Mochón y Beker, 1972)

La inflación es la caída en el valor del mercado, que a menudo viene acompañada de la devaluación de una moneda nacional, aunque ambos se distinguen como procesos distintos e independientes.

Es una de las principales variables en la dinámica PYME. De su evolución dependerán los costos, la rentabilidad y también la demanda. Mientras el presupuesto oficial prevé que los precios subirán 15,5% durante este año, las estimaciones privadas demuestran altas disparidades. Algunos estiman un aumento del precio anual del 25% y otros entre el 27 y 34%.

Como las PYMES no son formadoras de precios, si la inflación en 2015 no cede, las empresas tendrán problemas serios porque se verán afectadas por dos vías: costos y demanda. La duda más importante será en eses escenario recesivo, si las PYMES podrán trasladar esos aumentos de costos a los precios, esto incidirá en una menor rentabilidad.

Según estudios realizados, los sectores más afectados por la alta inflación, serán los de servicios y bienes durables, mientras que los de consumo inmediato como alimentos y bebidas se mantendrán más estables. Otros que tendrán mayor oportunidad, serán los vinculados a la tecnología de la información.

En definitiva, los que estén mejor gerenciados y tengan estructuras más tecnificadas, que son el 20% de las PYMES, tendrán mayor oportunidad y desempeño y las demás, que por lo general son firmas orientadas al mercado interno, tendrán un año complicado. (Diario La Nación, suplemento PYMES, 2015)

- Alta presión fiscal:

Presión Fiscal: “Término económico para referirse al porcentaje de los ingresos que los particulares deben aportar al Estado en concepto de impuestos” (Diccionario ABC, 2015)

El aumento en la presión tributaria está deteriorando la rentabilidad de los pequeños y medianos empresarios, colocándolos en situación de riesgo. La carga impositiva al sector primario ha aumentado notablemente. Un caso paradigmático que refleja la realidad fiscal, es el complejo vitivinícola, donde la carga impositiva promedio de toda la cadena que históricamente se ubicaba en un 30% de su valor agregado, hoy es del 51%, afectada por la mayor presión directa que se aplica a nivel nacional, provincial y municipal.

Esta problemática es compartida por centenares de dirigentes agroalimentarios

- Exportación e importación

Juntas forman la denominada balanza comercial (se calcula la diferencia entre ambas)

Exportación: “Bienes y servicios que los países destinan al exterior, es decir los venden fuera de su país” (Mochón, 1992)

Importación: “Bienes o servicios que un país compra en el exterior.” (Mochón, 1992)

El comportamiento de las exportaciones e importaciones constituye uno de los indicadores más relevantes de la marcha de la economía de una nación. Es una variable de la economía que permite ver rápidamente la evolución del país a lo largo del tiempo y precisar los cambios que ocurren en la estructura productiva. El comportamiento del comercio exterior de la Argentina en los últimos años enciende luces de alerta de que algo está pasando, especialmente con las exportaciones, y que ese algo no es positivo.

Las exportaciones, según algunos estudios caerían un 10% con respecto al año pasado. Esto ocurre en un contexto de crecimiento comercial a nivel mundial, perdiendo así la Argentina y sus PYMES y grandes empresas, participación en el mundo. El comercio internacional es un motor genuino que impulsa el desarrollo de los países emergentes.

Las explicaciones del retroceso en materia de exportaciones giran en torno de la pérdida de competitividad de las empresas, en gran medida ligada al denominado atraso cambiario.

La otra cara de lo que pasa con las exportaciones es lo que se observa con las importaciones. Los países exportan para poder importar bienes y servicios que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de su población.

Si se exporta menos, hay menos dólares para importar y si, además, el país no tiene acceso a los mercados financieros internacionales, la consecuencia es el racionamiento de las divisas y las severas dificultades para importar productos indispensables para las PYMES y las personas.

Las restricciones a la importación, a pesar de ser la intención proteger la industria nacional, generaron la falta o encarecimiento de insumos necesarios para la producción, impactando así en el aumento del valor de lo producido o se tuvieron que dejar de fabricar.

El 90% de los productos que ingresan al país son insumos para la producción y que las importaciones pactadas que permanecen impagas superan los u\$s5.000 millones.

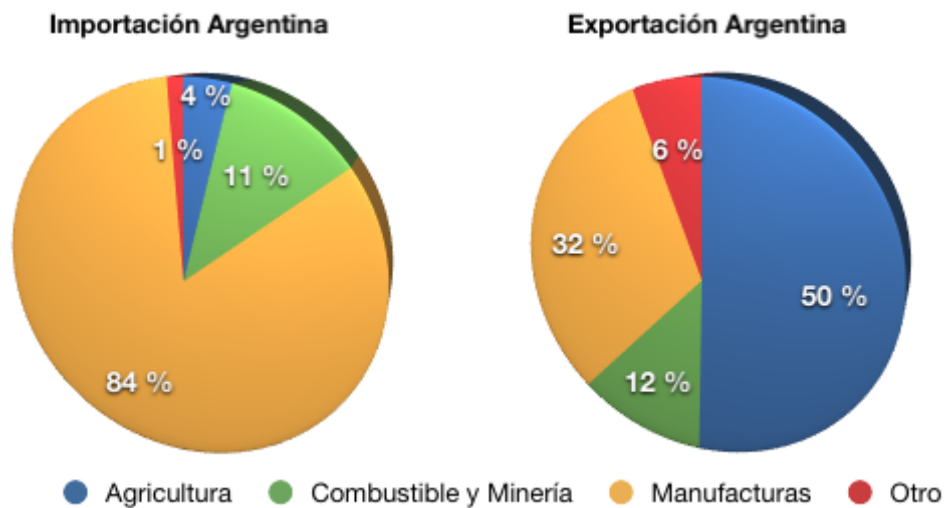
La Cámara de Importadores de la Argentina manifestó la escasez de insumos y productos en diferentes sectores por las trabas a la importación, que afectan a amplios rubros fabriles y de servicios y profundizan el proceso recesivo que se refleja en la actividad económica.

Hay cientos de PYMES afectadas por la falta de insumos tales como: alimentos y bebidas, medicamentos, elementos de decoración, textiles, computación, repuestos varios, entre otros.

Revertir la situación del comercio exterior es una necesidad vital del país

En gráficos:

Importación y exportación en Argentina año 2013



Fuente: (Mercatrade, 2015)



Fuente: (Infobae, 2015)

- Cepo al dólar:

Cepo cambiario: Restricciones para la adquisición de moneda extranjera impuestas por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y el Banco Central de la República Argentina

El "cepo cambiario" surge en la Argentina en noviembre de 2011 ante el incremento en la llamada fuga de capitales, es decir, la compra de dólares y otras divisas extranjeras por parte de familias y empresas. Consiste en una serie de medidas oficiales, restrictivas, con el objetivo, justamente, de evitar que compren dólares.

La primera medida se tomó a partir del 1^{ero} de noviembre de 2011. Desde ese día, todos los argentinos tuvieron que pedir autorización a la AFIP, la agencia recaudadora de impuestos, antes de comprar divisas extranjeras. En la práctica, un gran porcentaje de la población quedó fuera de poder hacerlo, ya que la AFIP sin más, decía que el ciudadano o la empresa presentaban supuestas “inconsistencias”, por lo que negaba la posibilidad de hacerlo.

Los sectores de la industria local que requieren insumos importados para su proceso productivo se ven muy afectados.

La última disposición de la Secretaria de Comercio Interior que restringe el acceso a los dólares para comprar insumos importados pone contra las cuerdas, sobre todo, a las industrias PYME de Mendoza.

También preocupa las subas de los precios de los insumos importados y el acortamiento de los plazos en la cadena de pago.

Las restricciones a las grandes compañías que quieren importar cualquier tipo de producto o pagar servicios se les exige que financien esas operaciones con dólares propios, que tomen créditos internacionales o que se financien con apalancamientos de las casas matrices. En teoría, las PYMES quedarían exceptuadas de estas restricciones, pero en la práctica siguen existiendo complicaciones para importar insumos.

Estas medidas son un acta de defunción para la PYMES. Un ejemplo, el caso de una PYME que decidió comprar una cosechadora para la temporada, pero el trámite demoró tanto que cuando llegó la máquina ya había finalizado la cosecha. (La Nación, 2015)

La industria, sufre el impacto a medida que debe hacer frente a los pagos después de conseguir la aprobación de la famosa DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importación).

La industria vitivinícola, sector muy importante en la provincia de Mendoza y gran parte de ellos son PYMES, depende de muchos insumos importados, lo que lleva los costos a las nubes e impide que se desarrolle la actividad con normalidad.

○ El desempleo y trabajo en negro en las PYMES

Desempleo, desocupación, cesantía o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo.

Las PYMES no sólo son decisivas como generadoras de empleo (absorben el 65 % de la mano de obra ocupada) sino que también constituyen la más sólida esperanza para que el país logre diversificar sus exportaciones al incluir en ellas más productos industriales y servicios. De ahí la importancia de que su número aumente.

En los últimos tiempos se aprecia un aumento en la tasa de desempleo en sector de las PYMES, debido a la imposibilidad de pago de salarios, aumento en los costos de insumos, mayor existencia de maquinarias que reemplazan el trabajo humano, la presión fiscal y altos costos que implica mantener un empleado para las PYMES, entre otras causas.

Las PYMES son las mayores generadoras de fuentes de trabajo en el País, pero por sus estructuras financieras muchas veces débiles, de cada diez empleos que crean, ocho están en negro.

Según el INDEC, la incidencia del empleo no registrado se mantiene por encima de un tercio del total de los asalariados: se trata de un fenómeno de impacto muy negativo en la economía del país.

La alta propensión a generar empleos por fuera de la legalidad, obedece a una multiplicidad de factores, pero el más importante es la fuerte asociación entre informalidad laboral y el tamaño de la empresa. Esto quiere decir que las PYMES de entre 5 y 10 empleados son las mayores generadoras de empleo en negro.



(Fuente: 3^{era} revolución, 2013)

2.2.2. Marco socio-cultural

La cultura de Argentina es diversa y única, debido a que es un país multicultural, como consecuencia de la variedad geográfica y la presencia y combinación de las muchas identidades étnicas de los grupos que fueron contribuyendo a su población, principalmente de Europa. Sin embargo, sobre esta multiculturalidad el conjunto del pueblo argentino ha sabido realizar espontáneamente un conjunto de rasgos culturales que permiten hablar legítimamente de una Argentinidad es decir: un importante conjunto de rasgos culturales tipifican al ser nacional argentino en todo su país.

Las empresas, independientemente de su tamaño y sector, se ven cada vez más impulsadas a invertir en la calidad de las relaciones con sus grupos de interés e impulsar, no sólo el desarrollo económico, sino también preservar el medio ambiente y contribuir con el acrecentamiento del capital social.

Las PYMES dentro de este contexto y ubicadas dentro de la cadena de valor como proveedoras de grandes empresas, se ven cada vez más requeridas a responder a las necesidades y exigencias del mercado en cuanto al desarrollo de políticas y prácticas de RSE. A su vez en el País las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte esencial del tejido empresarial y tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social, por lo que la

asimilación e implementación de los conceptos de RSE por parte de las PYMES tienen un fuerte impacto en el desarrollo sustentable del País.

Otro elemento característico y caracterizador de la cultura argentina es que (aún en el 2015, pese a las ciclo crisis o crisis cíclicas que económicamente ha sufrido el país) aproximadamente el 80% de la población argentina se adscribe a la clase media, a pesar de que a diferencia de otros años se acentúa la brecha social, cultural y económica, donde hay un sector pequeño con altos ingresos y un sector más grande con menores ingresos, y consecuencia de esto existe una amplia brecha entre las clases sociales del país.

La respuesta estatal ha sido desplazar el problema del empleo al ámbito de la política social, mediante la implementación de subsidios masivos a jefes y jefas de hogar desocupados. Esto refleja las dificultades de una economía que sólo puede generar empleos de manera paulatina y lenta, contrastando con la magnitud del desempleo, que afecta a unos dos millones de desocupados que reciben subsidios, y aproximadamente otros 2,2 millones que no los reciben.

Mendoza, no está exenta del análisis socio-cultural realizado y también está conformada por un crisol de razas y distintas clases sociales.



(Fuente: Blog educar y crecer, 2011)

2.2.3. Marco tecnológico

Todas las empresas y negocios necesitan invertir en investigación y desarrollo para mejorar todo tipo de procesos que generen más valor a la organización y como herramienta para sobrevivir a las situaciones de crisis.

Las tecnologías de información son todas estas herramientas y aplicaciones útiles que favorecen tanto la operación como la administración de las empresas.

Actualmente la tecnología ha resultado ser vital para las PYMES, debe ser un elemento integrado en los procesos de estas organizaciones. Es un medio para lograr la innovación y transformación en las empresas.

El aumento de la competitividad y los constantes cambios en el entorno dificultan la planeación estratégica de las compañías. Para que esto mejore se deben crear estructuras de capacidad de respuesta, resistencia ante los cambios, en sí una integración de la tecnología.

Algunas de las causas porque las pequeñas y medianas empresas necesitan de nuevas tecnologías y sistemas de información, es debido a los constantes desafíos en el mercado y la competencia.

Algunos factores como: la habilidad de nuevas compañías para entrar al mercado, habilidad de los proveedores para ejercer presión sobre los costos de los competidores, habilidad de alternativas para presionar al mercado y la actividad competitiva de las demás compañías en combinación con tecnología y globalización, producen importantes cambios en los negocios.

La globalización está arrasando y por eso se necesita competir de la manera más inteligente posible, creando no solamente nuevos productos, sino creándolos con la mejor calidad y diversificarlos para desplazar a los inferiores. Por eso muchas PYMES han optado por utilizar diferentes sistemas de información.



La única opción para las empresas de hoy es tener una presencia hiperactiva en el mundo on-line. Las personas toman más de 80% de sus decisiones de compra y consumo informándose primero en internet, lo que obliga a las compañías a comenzar inmediatamente y de manera profesional la reconversión al mundo digital para gestionar, mostrarse, ofrecerse, vender, cobrar y fidelizar a sus clientes.

2.2.4. Marco internacional

A partir del marco de crisis mundial existente que afecta, no solo la realidad extranjera, sino también, la nacional, se busca lograr un bloque sobre todo latinoamericano para integrar, impulsar la coordinación de acciones, declaraciones y todo tipo de acción que permita sobrellevar la coyuntura actual.

2.3. Análisis del micro-entorno de APYME

Para analizar el micro-entorno de una organización, se deben estudiar distintos factores que sean controlables para la misma, en esto se basa la gran diferencia con el macro-entorno.

Los factores fundamentales del micro-entorno son: Proveedores, Clientes, Competencia e Intermediarios.

En el caso de APYME, solo se analizarán los Clientes y la competencia, debido a que son los factores de mayor relevancia, para esta organización.



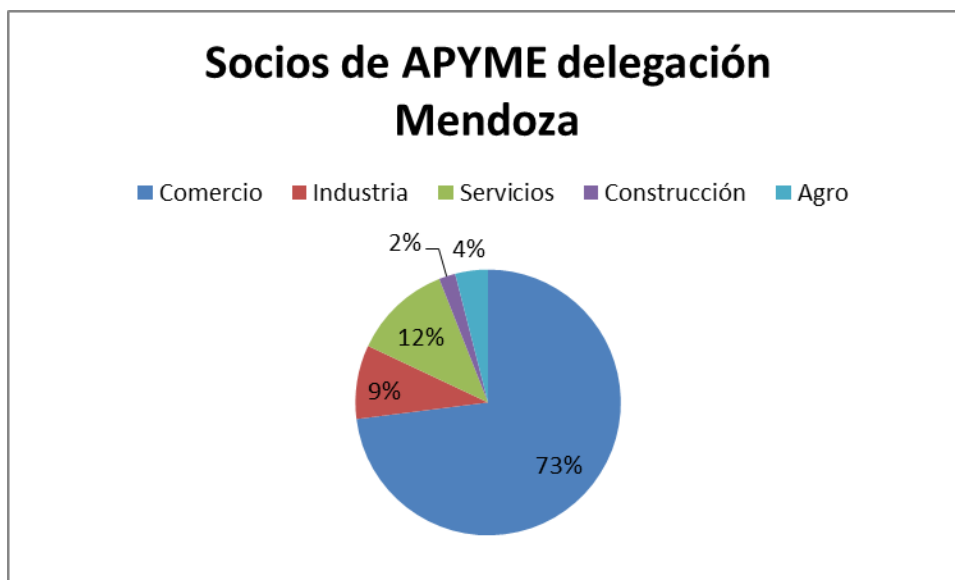
Fuente: elaboración propia

a. Cientes

“Persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa. La palabra, como tal, proviene del latín cliens, clientis.” (Diccionario Océano color, p. 379)

Los clientes de APYME son los denominados asociados o socios que son micro, pequeños o medianos empresarios de distintos rubros como industriales, comerciantes, prestadores de servicios o cuentapropistas, de cualquier rama o actividad.

En cuanto a la composición de los asociados por rubro en APYME delegación Mendoza, en el año 2015 es:



Fuente: Elaboración Propia

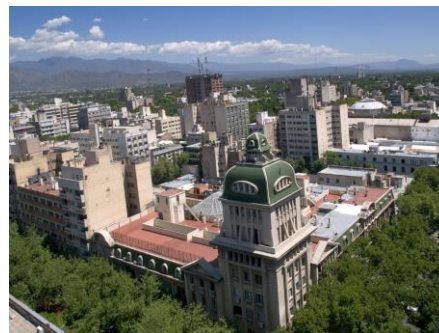
Segmentación geográfica:

El mercado objetivo de APYME se localiza en la provincia de Mendoza.

Mendoza está dividida en distintas zonas y cada una comprende PYMES con categorización en rubros o especializaciones propias de las regiones.

- **Zona Gran Mendoza:** Compuesta por los municipios de Capital, Godoy Cruz, Las Heras, Lujan de Cuyo, Guaymallén y Maipú.

Es la región que mayor concentración de PYMES, y mayor diversificación de rubros. En su mayoría son comerciales, industriales y de servicios. Y a esta zona pertenece la mayor cantidad de asociados de APYME.



Fuente: Hotel Guecas, 2014

- **Zona Valle de Uco**: Compuesta por los municipios de Tunuyán, San Carlos y Tupungato.

La mayoría de las PYMES de esta región son del rubro agroindustrial (viñateros, bodegueros, fruticultores, entre otros), del cual hay pocos asociados a la organización (Sólo 2 asociados).



- **Zona Sur**: Compuesta por los municipios de San Rafael, Malargüe y General Alvear.

Esta zona, fundamentalmente, es comercial, ganadera y de actividad petrolera. El municipio de San Rafael, es el que se encuentra más conectado con el gremio, ya que posee una prolongación de la delegación Mendoza.



Fuente: frutas.acruksf.info, 2014

- **Zona Este y Noreste:** Zona Este, compuesta por los municipios de Santa Rosa, San Martín, Rivadavia, Junín y La Paz. Las PYMES del Este están dedicadas a las actividades agroindustrial e industriales. Aquí, debido a la proximidad geográfica con la sede de APYME Mendoza, respecto de otras zonas, hay mayor participación de empresarios en la organización.

Por otra parte el noreste mendocino lo compone el municipio de Lavalle, zona ganadera y de agroindustrias. Esta localidad no cuenta con muchos asociados a la organización.



Fuente: argetinawinetours, 2014

b. Competidores

“Se denomina competencia a un conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares.” (Headways, 2015)

Existen 2 tipos de competidores: Directos o Indirectos

Directos: son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo. (Esmas, 2015)

Indirectos: la forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos. (Esmas, 2015)

Los competidores de APYME en Mendoza, son indirectos, ya que ofrecen productos similares y realizan actividades afines. Incluso, en algunas ocasiones, hasta trabajan en conjunto.

En la Provincia no existe una asociación que ofrezca los mismos servicios que APYME para los pequeños y medianos empresarios.

En Mendoza, las principales competidoras indirectos de APYME son:

- **CECITYS (Cámara Empresaria de Comercio, Industria, Servicios y Turismo de la Ciudad de Mendoza)**

Agrupación de empresas mendocinas de rubros de comercio, industrias, servicios y turismo

Datos de contacto:

Presidente: Alberto Minzer

Dirección: 9 de julio 1120- 2, Mza, Argentina

Tel.: +54 0261 4254997



Fuente: CECITYS, 2015

- **FEM (Federación Económica de Mendoza):**

Es una entidad que abarca a las distintas cámaras empresarias de Mendoza.

Brinda capacitaciones, talleres, entre otros para la especialización de los trabajadores de las cámaras.



Fuente: femza, 2015

Datos de contacto:

Presidente: Cdor. Adolfo Tripodi

Dirección: Pedro Molina 471- Cdad., Mendoza

Tel: + 54 0261 429 5245

E-mail: administración@femza.org.ar

- **Cámara Argentina de la Construcción.**

Cámara empresaria que nuclea a todas las entidades de la construcción.

Es el mayor gremio empresario del sector de la construcción en la Argentina.

DELEGACIÓN PROVINCIA DE MENDOZA

Presidente: Ing. Jorge H. Sanchis

Dirección: Patricias Mendocinas 617, 1º Piso - Mendoza - C.P. 5500

E-mail: cac.mza@gmail.com; cac_mza@speedy.com.ar;

mendoza@delegaciones.camarco.org.ar

Teléfono: (0261) 4230628 / 0638

Fax: (0261) 4230628 / 0638



CÁMARA ARGENTINA
DE LA CONSTRUCCIÓN

Fuente: CAMARCO, 2015

Se puede concluir que estos organismos son los que se interrelacionan de manera frecuente con la entidad en estudio, APYME, ya se son los que realizan los relevamientos estadísticos que luego utiliza el gremio para su funcionamiento diario, aparte de tener estrechos lazos para lograr información, de lucha en búsqueda de objetivos comunes, entre otros.

3. Capítulo N° 3

“Análisis de la Matriz FODA de APYME delegación Mendoza”

3.1. Introducción:

“El análisis *F.O.D.A.* es una evaluación global de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa.”

- Fortalezas: Elementos positivos, que me diferencian de la competencia. Incluye capacidades internas, recursos, y factores que pueden ayudar a la empresa a atender a sus clientes y alcanzar objetivos.
- Debilidades: Problemas presentes, dentro de la organización, que una vez identificados deben eliminarse. Comprende las limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa.
- Oportunidades: son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar.
- Amenazas: son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño”.³



Fuente: Eduteka.org, 2015

³ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. (México, Pearson Educación, 2008). Pág. 54

3.2. **Fortalezas**

- **Pluralidad de oferta y demanda**

Los más de 250 socios del gremio pertenecen a distintos rubros, lo que permite obtener proveedores y clientes de productos y servicios varios, facilitando así el intercambio de mercaderías.

- **Brinda al socio un primer contacto con un asesor, en forma gratuita**

Profesionales que apoyan y simpatizan con la gestión de APYME, ofrecen sus servicios para asesorar en primera instancia a los socios en aspectos tales como contabilidad, asuntos legales, financieros, asesores de marketing, etc.

- **Organización federal y participativa**

APYME cuenta con sucursales en todo el país lo que permite contactarse con pequeños y medianos empresarios de todo el territorio nacional, para poder acceder a productos y servicios que ofrece cada uno. A su vez en Mendoza existen 1 sede central en la capital provincial y una sucursal de ésta en San Rafael. Cada una de las delegaciones es independiente y posee su propia asamblea las cuales toman decisiones para cada una de las sucursales, pero todas mantienen contacto permanente con la sede central que es en Buenos Aires.



Fuente: resqme, 2015

- **Protege los intereses de los asociados**

Ante cualquier conflicto que pueda ocurrir con los pequeños y medianos empresarios, APYME, busca mediar con el Gobierno o entidad involucrada para que este sector del comercio no se vea afectado. Por ejemplo cuando el Estado buscaba aumentar los impuestos a las PYMES, APYME medió para que esto no suceda. (Palau, 2014)

- **Es un soporte técnico, jurídico, informático, contable, de negocios y comercio exterior para las PYMES**

APYME está en condiciones de brindar a los socios asistencia a la hora de encarar nuevos negocios, garantizar el acceso a apoyo técnico y programas en agencias de gobierno, asimismo, brindar instancias de capacitación y vinculación tecnológica.

- **Fuente de consultas**

APYME es fuente de consulta para las autoridades en los niveles local, provincial y nacional a la hora de definir políticas públicas y elaborar medidas específicas para el sector.

- **Participación activa en Proyectos de ley**

Participa activamente en la elaboración y difusión de importantes proyectos legislativos, como los de Ley de Servicios Financieros para el Desarrollo Económico y Social, Ley de Desarrollo Económico y Social, Ley de Desarrollo para Mipymes y Ley de Regulación de Grandes Superficies y Cadenas Comerciales.

- **Apoyo empresarial**

Brinda apoyo al desarrollo empresarial, poniendo su estructura a disposición de los socios a fin de que puedan afrontar con éxito los múltiples desafíos de la gestión a la hora de buscar vínculos comerciales, encarar nuevos negocios, formular y presentar proyectos u orientarse técnicamente.

- **Muestras artísticas**

Permite a artistas locales realizar muestras de su labor en una sala del edificio de la sede para hacerse conocer en el medio.



Fuente: elaboración propia

3.3. Debilidades

- **Deficiente organización formal**

A raíz de que los miembros de la Comisión Directiva trabajan ad honorem y son empresarios que ejercen cada uno sus actividades personales, es poco el tiempo que pueden dedicar al funcionamiento diario de la organización. Para llevar a cabo estas actividades se nombró un gerente, cuyo cargo es el único rentado y debe hacerse responsable de todas las actividades, que son demasiadas para ser cubiertas por una sola persona.

- **Deficiencia de comunicación con respecto a los socios**

La carencia de comunicación e integración para con los socios, hace que no se llegue a cumplir el objetivo fundamental del gremio.

El único medio de información que era una revista de tirada mensual a nivel nacional donde apenas se comentaba alguna novedad de cada delegación. En la actualidad, esta revista por los altos costos dejó de ser editada, por lo que exceptuando la página web de APYME a nivel Buenos Aires, no existe otro medio de información de tirada masiva.

Falta de un boletín informativo mensual a nivel local.

- **Escasas actividades de integración**

A diferencia de APYME Argentina, la delegación Mendoza no tiene actividades que integren al total de los socios

No existe un lugar común virtual o presencial, donde los socios puedan interrelacionarse, realizar intercambios comerciales y ofrecer sus productos y servicios.

No se generan actividades que atraigan y hagan concurrir a los socios a la sede, como por ejemplo: charlas de economistas, políticos, entre otras.

Falta de actividades sociales donde los integrantes puedan relacionarse entre sí, para luego intercambiar productos y/o servicios.

- **Falta de ideas innovadoras en la organización**

Al no haber gente joven que participe en la organización y no haber renovación en los socios que conducen la Comisión Directiva, no se aportan ideas innovadoras que mantengan actualizada a la Asamblea.

- **“Poca participación de jóvenes empresarios”**

Debido a la falta de actividades que los convoque, falta de información.

Siempre son los mismos socios que cumplen todas las funciones dentro de la organización y realizan todas las actividades.

- **Falta de mantenimiento y modernización edilicia.**

El edificio donde se encuentra ubicada la sede de Mendoza, muestra una imagen deficiente institucional, ya que es antigua y con poco mantenimiento, lo que hace que no sea atractiva para los socios, ni miembros a incorporar.



(Fuente: elaboración propia, sede APYME Mendoza)



(Fuente: elaboración propia, sede APYME Mendoza)

- **Poco reconocimiento social**

El gremio tiene poco reconocimiento social, muchos pequeños y medianos empresarios ignoran la existencia de APYME y de los beneficios que ésta les puede brindar.

- **Déficit cooperativo**

Intenta llevar a cabo en todos sus campos de actuación una cooperación con agencias gubernamentales, institutos tecnológicos, centros de estudio, entidades financieras y organizaciones de la economía social, pero los esfuerzos y actos no son suficientes a nivel local, pero si a nivel nacional.

- **Inexistencia de estadísticas**

Carencia de datos estadísticos que permitan un pantallazo general de la situación de las PYMES en la provincia, para conocer en qué contexto se encuentra la organización.

3.4. **Oportunidades**

A pesar de la situación de crisis en que se encuentra inserto el País, según información obtenida de la SEPYME (Secretaría de pequeñas y medianas empresas), organismo dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, existen algunas medidas que brindan oportunidades a las PYMES otorgadas por el gobierno nacional, desarrolladas a continuación:

- **Créditos otorgados por el Fondo Nacional para el desarrollo y fortalecimiento de la MiPyMEs** (industria, 2015)



Otorga créditos para proyectos de inversión tendientes a incrementar la capacidad y eficiencia en los procesos vinculados con la generación de valor de una empresa y a la recomposición del capital de trabajo. Los créditos son adjudicados mediante llamados a concurso público de proyectos.

El programa brinda asistencia financiera a aquellas MiPyMEs, con un mínimo de dos años de antigüedad, cuyos proyectos tengan como finalidad ampliar la capacidad instalada; la modernización tecnológica a través de la incorporación de equipo de producción, automatización y/o robotización; la mejora de los productos/servicios actuales en características objetivas, como ser la calidad, la prestaciones u otros atributos; la creación de nuevas líneas de productos/servicios y la innovación en los procesos generadores de valor.

Este programa cuenta con dos líneas de financiamiento:

- Inversiones en Bienes de Capital o Infraestructura.
- Capital de Trabajo

○ **Régimen para crédito fiscal para capacitación, otorgado por la SEPYME** (Industria, 2015)

Permite a las PYMES obtener reintegros por sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos, ya sea en actividades abiertas, dictadas en instituciones públicas o privadas; o cerradas, como cursos a medida de la empresa.

El beneficio se hace efectivo a través de la emisión de un certificado de Crédito Fiscal (bono electrónico) aplicable a la cancelación de impuestos nacionales.

El reintegro puede ser desde el 40% y alcanzar el 90% del monto de las actividades de capacitación si se cumplen con los requisitos de priorización: localización productiva de las

empresas, actividad económica, tipo de actividad de capacitación, rango de facturación y temáticas y destinatarios.

- **Programa Expertos PYME**

(Fuente: industria, 2015)

El objetivo del Programa es transferir a las pymes argentinas el conocimiento especializado de profesionales con amplia experiencia en las distintas áreas que hacen al funcionamiento de las empresas. De esta forma, el programa actúa como puente entre el conocimiento de profesionales expertos y las pymes.

Este objetivo se logra ofreciendo a las pymes un diagnóstico de su situación totalmente gratuito realizado por un profesional de primer nivel y facilitando el acceso a la implementación de un Plan de Mejoras, subvencionado al 50%.

- **Programa nacional de capacitación** (Industria, 2015)



Fuente: aaieric, 2013

Herramienta de capacitación que tiene como objetivo central promover cambios paradigmáticos en la gestión de las empresas, contribuyendo a aumentar la competitividad a través de la formación de sus cuadros directivos, gerenciales, y en general, de todo el personal jerárquico con injerencia en la toma de decisiones en las PYMES.

Estos objetivos son implementados a través del dictado de seminarios de capacitación gratuitos desarrollados en todas las provincias, que abordan temáticas relevantes a los sectores productivos predominantes en las distintas regiones tales como el incremento de la productividad, la mejora de la competitividad, la inserción o consolidación en el mercado internacional, la innovación tecnológica y la aplicación de diseño como agregado de valor la producción.

- **Régimen de bonificación de tasas**

(Industria, 2015)

La SEPYME, otorga mejor acceso y condiciones de los créditos para las PYMES, de manera que puedan financiar sus necesidades de inversión y capital de trabajo a tasas de interés competitivas.

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional adjudica cupos de crédito a entidades financieras a través de licitaciones o convenios específicos. La MiPyME puede tramitar el crédito en alguno de los bancos partícipes de la operatoria, quienes efectúan el análisis crediticio de la empresa y en caso de calificar como sujeto de crédito le otorgan préstamos a tasa bonificada.

- **Programa de acceso al crédito y la competitividad- emprendedores**

(Fuente: Industria, 2015)

A través de esta modalidad el Gobierno Nacional fomenta la creación y la sustentabilidad de Jóvenes Empresas con potencial de desarrollo, innovación, generación de empleo, sustitución de importaciones, etc. (entendiéndose por tales a aquellas cuya antigüedad no supere los dos años desde su primera venta) y de emprendedores, considerando aquellas iniciativas de negocio que aún no posean actividad económica.

Esta estrategia de desarrollo empresarial supone dos dimensiones; el aval directo a nuevas empresas y a emprendedores, así como también el respaldo a incubadoras de empresas o instituciones especializadas en apoyo emprendedor que ayuden a los nuevos emprendimientos acelerando la evolución y asegurando el éxito de los proyectos, proporcionando asistencia técnica continua y monitoreo a través de una amplia gama de recursos y conocimientos específicos ofrecidos por dichas instituciones

En este sentido, se puso en vigencia desde el Programa la iniciativa INCUBAR que permite la acreditación, registro y el monitoreo de Instituciones especializadas en todo el País. De esta manera, PACC⁴ Emprendedores supone dos líneas de acción.

⁴ PACC: Programa de Acceso a la Competitividad y el Crédito

- a) Empresas Jóvenes o Emprendedores – Plan de Negocio
- b) Instituciones – Planes de Fortalecimiento

- **Programa “Incubar”**

(Fuente: industria, 215)

El programa INCUBAR está dirigido a Instituciones Especializadas en Apoyo Emprendedor (Incubadoras) que acompañen proyectos, en su puesta en marcha y desarrollo, de emprendedores y jóvenes empresarios sin límite de edad, con el objetivo de potenciar la innovación en el emprendedorismo nacional.

A través del apoyo económico y capacitaciones de las instituciones especializadas, INCUBAR promueve la creación y desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento que persigan los siguientes objetivos:

- Generar valor agregado.
- Aumentar la escala productiva.
- Crear puestos de trabajo.
- Sustituir importaciones.
- Industrializar las economías regionales.
- Incrementar la innovación tecnológica.
- Investigación y desarrollo.

INCUBAR

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa
y Desarrollo Regional



3.5. Amenazas

○ **Venta ilegal**

Amenaza real para los pequeños y medianos empresarios, ya que se transforma en una competencia en la cual se ven en desventaja debido a que estos no pagan impuestos y sus precios pueden ser más bajos, causando mermas en las ventas minoristas. Ejemplo de esto son las “Saladas” que se encuentran en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, entre otros y la venta en la vía pública. Es una tendencia que va en crecimiento.

○ **Ataques informáticos**

El blanco de los hackers solía ser las grandes compañías multinacionales. Pero en los últimos años el eje se corrió a las pequeñas y medianas empresas, a través del ciber-espionaje, amenaza a la privacidad y ataques internos.

Según el informe sobre amenazas a la seguridad en Internet de la compañía Symantec, en los últimos dos años se triplicaron los ataques informáticos a las PYMES a nivel mundial. Esto se debe a que los ciber delincuentes saben que las PYMES son subcontratadas por grandes corporaciones y si no pueden atacar al más fuerte, empiezan por el eslabón más débil. Ejemplo: pequeñas empresas que fabrican envases para petroleras multinacionales. (Fuente: Granda, 2014).

Como consecuencia negativa las pequeñas y medianas empresas, se ven obligadas a invertir más en seguridad para sus sistemas, lo que significa un costo adicional.

○ **Inflación**

Es una variable relevante en la dinámica PYME, de su evolución dependerán los costos, la rentabilidad y también la demanda.

Se prevé que para el año 2015 habrá un alto porcentaje de crecimiento del índice inflacionario.

La alta presión de costos y dificultades para trasladarlo a precios, provocará menor rentabilidad.

- **Devaluación de los países vecinos**

Reduce la competitividad de muchos productos locales que quedan fuera del mercado. Esto ocurre debido a que los países vecinos quedaron en un mejor precio competitivo frente al dólar y la Argentina resultó como uno de los más caros de la región, ante lo cual se redujeron notablemente las compras desde el exterior.

- **Cepo al dólar**

Esta situación constituye una amenaza para las PYMES, por varios factores: No pueden adquirir insumos en el exterior debido a la negativa de empresas extranjeras a vender por el retraso en los pagos de la facturación hasta que sea aprobado por el Estado; pierden competitividad, debido a que no pueden fabricar sus productos por los insumos importados, elevándose así sus costos. Por otro lado, las PYMES se ven en disparidad con las grandes empresas, debido que estas últimas pueden amortizar sus costos en el volumen de producción y venta y poseen mayores posibilidades de importar y exportar.

- **Acuerdos con China**

El convenio que se lleva a cabo entre Argentina y China contiene cláusulas de enorme riesgo para el desarrollo empresarial e industrial argentino. Bajo la premisa de permitir equilibrar la balanza comercial bilateral, el Estado argentino brindaría condiciones preferenciales al Estado chino y a sus empresas (estatales y privadas), lo cual afectará en gran medida a los empresarios PYMES del País.

- **Nuevas tasas para gravar a las PYMES- Presión fiscal**

La falta de fondos en las ciudades del interior del País está afectando a las PYMES. Para conseguir financiamiento, muchos municipios activaron los mecanismos de suba de tasas, creación de nuevas contribuciones, eliminación de exenciones o la desactualización de los montos facturados en los casos donde se aplican alícuotas diferenciales según niveles de venta. Muchas veces estas

tasas fueron aumentadas por encima de la inflación, generando presión fiscal por doble vía: más tasas y más subas abusivas en las contribuciones vigentes.

Hay un exceso de tasas y contribuciones municipales. Existen ciudades con más de 20 tributos que gravan a las PYMES. Estas tasas se introdujeron con mayor frecuencia en los últimos 3 años. Por ejemplo: tasas sobre los combustibles, la que grava el uso de los espacios públicos y publicidad, tasa de seguridad ciudadana, la tasa “verde” destinada a mejorar el tratado de residuos o tasas permanentes para financiar red vial, educación y hospitales. (Espacio CAME, 2015)

Durante los últimos 12 años, los municipios duplicaron su presión fiscal a las PYMES y actualmente hay una proliferación de tasas municipales por servicios que no se brindan (Espacio CAME, 2015)

- **Compras On-Line**

Las compras on-line están avanzando cada vez más, esto es se convierte en una amenaza para las PYMES ya que son las grandes cadenas quienes dominan este medio de venta. Este canal resuelve el 18% del gasto en productos de consumo masivo que realizan los consumidores durante un trimestre.

Se puede determinar que para que las PYMES sean competitivas en este canal de ventas, deberán trabajar para ganar participación ya que durante los próximos años gran parte de las operaciones de consumo se realizaran por este medio.

| MATRIZ FODA | INTERNO | EXTERNO |
|-----------------|---|--|
| POSITIVO | <p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Lazo conector entre los socios -Pluralidad de oferta y demanda -Protege los intereses de los asociados -Brinda al socio un primer contacto con un asesor, en forma gratuita -Organización federal y participativa -Es un soporte técnico, jurídico, informático, contable, de negocios y comercio exterior para las PYMES -Fuente de consultas -Proyectos y Leyes -Apoyo Empresarial -Muestras artísticas | <p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Créditos otorgados por el Fondo Nacional para el desarrollo y fortalecimiento de la MiPyMEs -Régimen para crédito fiscal para capacitación, otorgado por la SEPYME -Programa Expertos PYME -Programa nacional de capacitación -Régimen de bonificación de tasas -Programa de acceso al crédito y la competitividad- Emprendedores -Incubar |
| NEGATIVO | <p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Deficiente organización formal -Deficiencia de comunicación con respecto a los socios -Se llevan a cabo pocas actividades de integración -Falta de ideas innovadoras en la organización -Poca participación de jóvenes empresarios -Poco reconocimiento social -Déficit cooperativo -Inexistencia de estadísticas | <p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Compras On Line -Nuevas tasas para gravar a las PYMES- Presión fiscal -Acuerdos con China -Cepo al Dólar -Devaluación de los países vecinos -Inflación -Ataques informáticos -Venta ilegal |

Fuente: elaboración propia

3.7. **Conclusión del capítulo nº3**

Basándose en el estudio FODA realizado, se puede concluir que en APYME a nivel nacional predominan las fortalezas, frente a la realidad de la delegación Mendoza. Esto se debe a que en Buenos Aires se encuentran mayores oportunidades, empresas, contactos, financiación, cercanía al gobierno nacional, mayor facilidad para la toma de decisiones, concentración de todas las actividades, entre otros factores.

En contraposición a esta situación, en la delegación de APYME Mendoza resaltan más las debilidades por no poseer la mayoría los beneficios detallados anteriormente, por no contar con un área específica de relaciones institucionales que conecte a los socios entre sí, a la entidad con el medio y la adhesión de nuevos socios.

Debido a la situación actual de crisis a nivel País y mundial, para las PYMES es muy difícil desarrollarse, crecer, expandirse y permanecer en el tiempo, siendo más afectadas por las amenazas del entorno que beneficiadas por las oportunidades que brinda el mismo.

4. Capítulo N° 4

“Desarrollo del plan de consolidación institucional para APYME delegación Mendoza”

4.1. Introducción

En este capítulo se desarrolla el plan de consolidación institucional para APYME delegación Mendoza.



Fuente: gjaonline, 2013

Se parte de la definición de qué es un plan y un plan de consolidación para una institución, para luego ir desarrollando el mismo para APYME Mendoza, a partir de las necesidades, debilidades y amenazas detectadas, optimizando las fortalezas y oportunidades que se presentan en la organización.

Plan: “El conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.” (Ayala Sánchez, 1976)

Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal.

Su finalidad es marcar el curso deseado por una organización para alcanzar sus objetivos teniendo en cuenta todas las variables que participan.

Un plan puede estar conformado por programas y proyectos, según la magnitud, diversidad y especificidad del objetivo trazado.

Consolidación: “Dar firmeza una cosa. Asegurar, afianzar. (Diccionario enciclopédico ilustrado, 1996)

Institucional: “adj. Perteneciente o relativo a una institución” (Diccionario enciclopédico ilustrado, 1996)

A partir de las definiciones se puede determinar al plan de consolidación institucional como planteo de un curso a seguir para una institución a través de la fijación de metas e implementación de acciones para llevarlas a cabo, y así lograr que se afiance el funcionamiento de la misma a través del tiempo.

4.2. Desarrollo de la propuesta

Luego lo expuesto, la propuesta se basará en la implementación de un área de relaciones institucionales en la delegación de APYME Mendoza. Dicha sede será el lugar de acción donde se llevarán a cabo las actividades propuestas.

Debido a los puntos débiles detectados, un área de este tipo sería importante para poder coordinar, afianzar y fortalecer el funcionamiento de la organización, que sirva de nexo entre socios y el gremio, con los socios entre sí, con el medio y lograr captar nuevos asociados a través de mayor información, reconocimiento y difusión de los beneficios de pertenecer a la entidad.

4.2. Aceptación de la propuesta

1. Se convocó a una reunión de Comisión Directiva de APYME delegación Mendoza, donde la Relacionista institucional presentó la propuesta de un plan de consolidación institucional aplicable a dicha organización⁵ quedando a consideración de la comisión su aceptación y posterior ejecución.

2. En una nueva convocatoria, la Comisión Directiva de APYME delegación Mendoza, informa la decisión de aprobar y aceptar la propuesta presentada por la relacionista institucional, Marina López, para llevar a cabo el plan de consolidación institucional presentado. Se tuvo en cuenta en dicha reunión la especificación de ideas y necesidades de ambas partes y los beneficios que reportará a cada una de ellas.

⁵ El plan de consolidación institucional se verá desarrollado en el contenido del presente capítulo

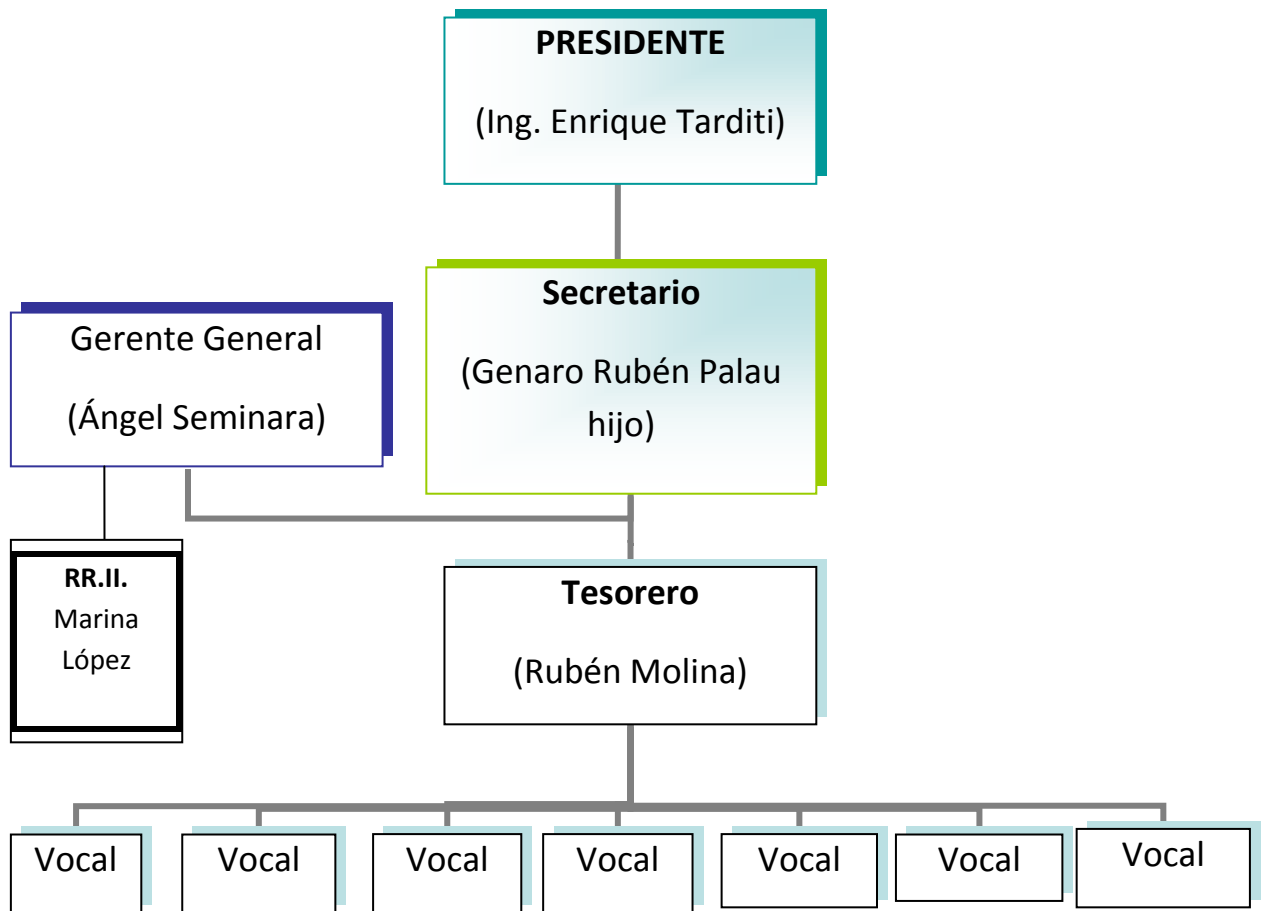
Se acuerda realizar un seguimiento y control de las acciones y actividades que se ejecuten con el fin de lograr una mejora constante y el perfeccionamiento del funcionamiento de la organización.

Se establece también, que la remuneración a la relacionista institucional, será bajo la modalidad de contrato, cobrando honorarios mensuales según la categorización de empleados de comercio.

4.3. Plan de consolidación.

Actores:

- ✚ APYME delegación Mendoza: a través de su gerente, será el encargado del control de gestión y aprobación de las actividades a realizar y aportará su sede donde se realizaran las acciones.
- ✚ Marina López, relacionista institucional: persona responsable de la implementación del plan de consolidación institucional.
- ✚ Conformación del nuevo organigrama a partir de la integración del área de relaciones institucionales:



Fuente: elaboración propia

Tiempo de desarrollo:

- ✚ Las actividades principales, se implementarán durante el primer año del plan, para luego realizar actividades secundarias de seguimiento y control.
- ✚ Comienzo de la ejecución del plan: Junio de 2015

Lugar:

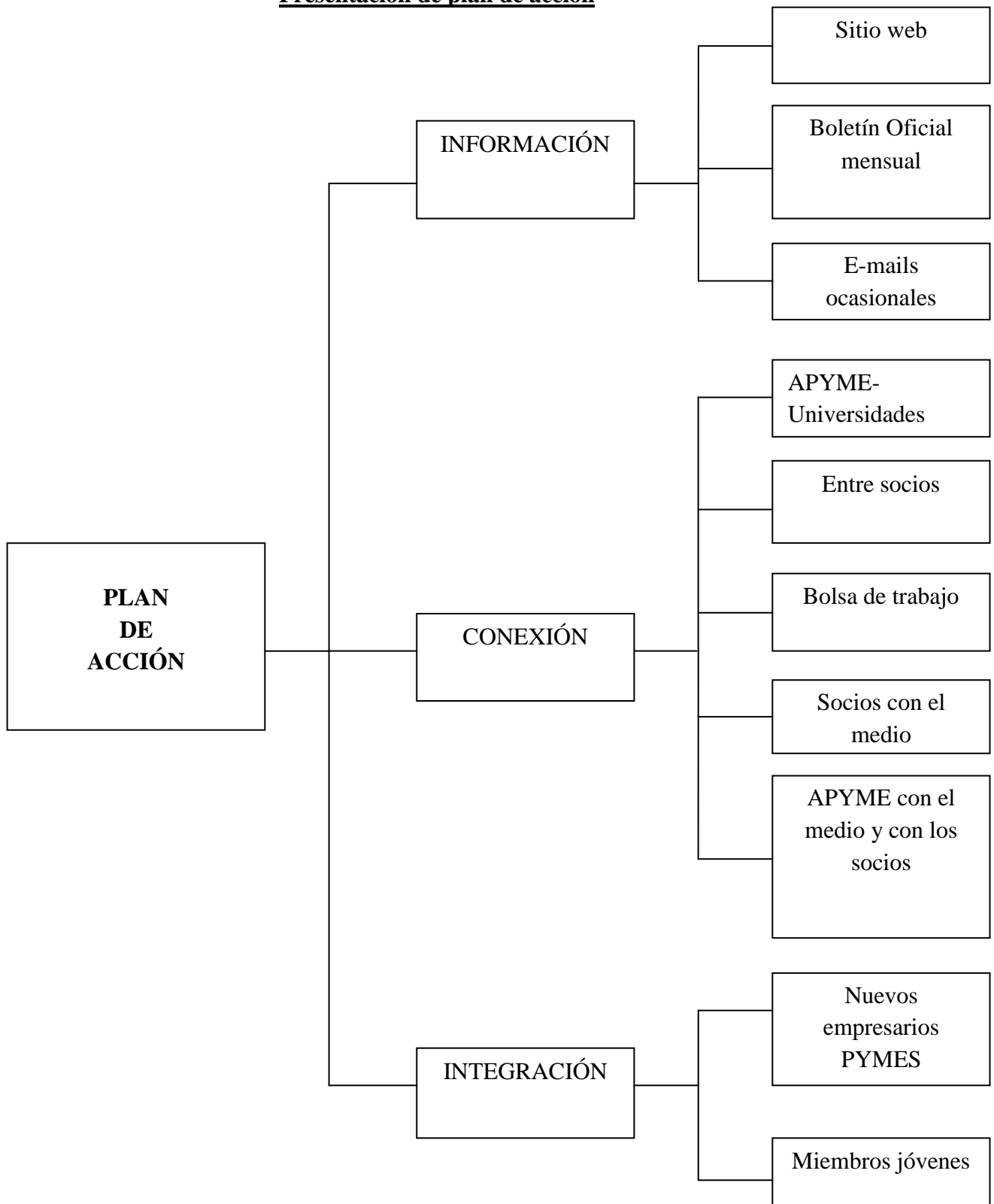
- ✚ Se llevará a cabo en la sede de la delegación de APYME Mendoza, ubicada en la calle San Lorenzo 55 de la capital de dicha provincia.



Fuente: googlemaps, 2015

4.4. Plan de acción

Plan de acción: “Determinación de algunos objetivos y/o acciones precisas y de los medios que se deben emplear para alcanzarlos en un plazo dado. Son medidas a tomar para lograr conseguir objetivos económicos y sociales.” (Diccionario Océano Color, 1998)

Presentación de plan de acción

Fuente: elaboración propia

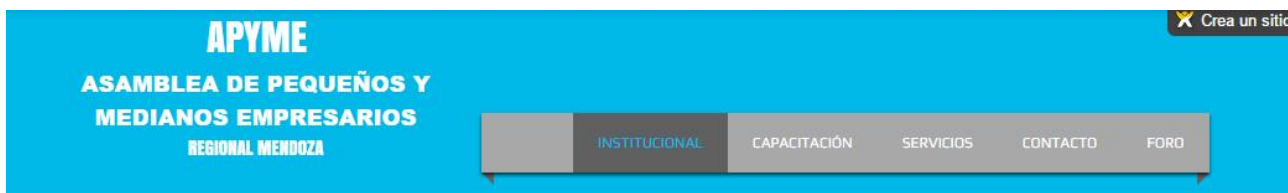
a. INFORMACIÓN:

Objetivo: Lograr el acercamiento y la cotidianidad de APYME delegación Mendoza en las actividades de los asociados, brindando información.

Dentro de este ítem se desarrollaran las herramientas que se le brindarán a la organización para su crecimiento a través de la información y la comunicación. A partir de las debilidades halladas en la organización a nivel comunicacional e informático, se propondrá la implementación o mejoramiento de métodos eficaces para lograr el objetivo planteado.

a.1. Sitio web:

“Un sitio web es un espacio virtual en Internet. Se trata de un conjunto de páginas web que son accesibles desde un mismo dominio o subdominio de la World Wide Web (WWW).” (Diccionario abc, 2015)



(Fuente: elaboración propia)

- Debido a la falta de fondos disponibles, se propondrá elaborar una página web gratuita disponible en el sitio web es.wix.com. Será mantenida por la relacionista institucional, mensualmente, haciendo las modificaciones según las novedades de la organización.
- Denominación: www.apymemendoza.org.ar
- El sitio web, brindará a los socios y a la comunidad una herramienta de comunicación interactiva para facilitar información y vincularse con APYME en sus distintos niveles de acción y participación

- Compuesta por distintos ítems:
 - Institucional: Se expondrán noticias de último momento y en distintas persianas dentro de este ítem se colocará una reseña histórica de la organización, sus miembros, misión y visión de la misma, entre otros datos de interés del gremio.
 - Capacitación: dentro de este ítem se informará a los socios las distintas capacitaciones que se brindarán, no solo en la institución, sino también en la provincia para que puedan realizarlas quienes lo deseen. También se podrá encontrar entrevistas a protagonistas del ámbito empresario, que sirvan para actualizar el trabajo diario de las PYMES en Mendoza.
 - Servicios: Permitirá a los asociados interiorizarse con los servicios que brinda la organización, tales como asesoramiento legal, comercial, de marketing, contable, etc., ferias donde APYME tiene sus stand de representación y los sub alquila a socios locales. Promoción de eventos, charlas, muestras artísticas, entre otros. Base de datos de los asociados, para generar relaciones comerciales entre ellos en una pestaña denominada “Asociados”. Tecnologías disponibles para brindar herramientas que faciliten el crecimiento y actualización de la empresa, así también como análisis económicos que permita a los socios afrontar con éxito los múltiples desafíos de la gestión, planificar sus próximos pasos y expandirse.
 - Contacto: Se dará la posibilidad de mandar emails con consultas o dudas, y se podrá encontrar toda la información de la sede y de APYME Nacional (Dirección, Teléfono, e-mail, mapa de ubicación)
 - Foro: Se utilizará para que cada asociado pueda a través de él exponer sus necesidades u ofrecimientos generales referidos a la actividad y puedan contactarse entre sí.

a.2. Boletín Oficial Mensual

Boletín oficial: “Publicación periódica de carácter oficial, científico, cultural o social, publicada generalmente por una institución” (freedictionary.com, 2015)



Fuente: eldinahuapense, 2014

Se creará un boletín oficial mensual, con la finalidad de brindar novedades, informaciones, datos sobre capacitaciones, actividades gremiales, etc. sin presentar un costo financiero para la organización.

La modalidad de edición será a través de internet, el envío será por correo electrónico al finalizar el mes, donde se informará las actividades realizadas y poseerá un link que conecte al asociado directamente al sitio web para adquirir información y novedades que acontecerán en el próximo mes.

El mismo se destinará únicamente a socios activos de la organización.

Contenido: Informaciones

- Legales (sobre leyes o decretos promulgados o en vías de).
- Sociales (Ferias, eventos, disertaciones).
- Culturales (muestras de arte, presentaciones de libros temáticos, charlas culturales).
- Nacionales y regionales con información respectiva de cada ámbito.
- Información actualizada sobre el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de las pymes en Mendoza.
- Capacitaciones que se vayan a dictar en el mes.
- Conclusiones que se obtengan de las Asambleas realizadas.

a.3. Correos electrónicos ocasionales:



Correo electrónico: “El correo electrónico es un servicio de red que permite el envío y recepción de mensajes mediante un sistema de comunicación basado en protocolos estándares.” (typesoft.com, 2015).

Los e-mails o correos electrónicos ocasionales, se enviarán para brindar informaciones, novedades y acontecimientos extracurriculares. Permite facilitar el contacto continuo con los socios de manera efectiva y con bajo o inexistente costo operativo.

Esta modalidad, será ejercida por la relacionista institucional o el gerente del gremio. Serán de uso cotidiano para informar situaciones en particular, no solo a socios, sino también a interesados en la organización.

b. CONEXIÓN

Objetivo: Crear un nexo real y tangible entre APYME Mendoza y sus socios, de los socios entre sí y con el medio y de APYME con el medio y universidades, para un mejor funcionamiento de la organización para extender sus líneas de llegada tanto internas como externas.

Las actividades a desarrollar dentro de este ítem, permitirán acercar oportunidades de información, formación, desarrollo y conexión para los asociados para trabajar conjuntamente con todos los sectores relacionados de Mendoza, logrando así un funcionamiento armónico y útil entre las partes.

b.1. APYME- Universidades:



Fuente: APYME, 2015



Fuente: UDA, 2015

Se buscará ofrecer recursos a los asociados a fin de que puedan tener conocimiento o información sobre cursos y capacitaciones que pueda llevar a cabo las Universidades de la región. Es imprescindible lograr forjar vínculos entre educación y producción, pesando en una educación que sirva para incorporar tecnología en la mano de obra y avanzar en el desafío de generar valor en las PYMES.

En este punto se intentará lograr una cooperación institucional de APYME delegación Mendoza junto con la Facultad de Cs. Económicas y Jurídicas de la Universidad del Aconcagua, a través del “Centro de Emprendedores” que esta última ofrece.

Desde hace varios años la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas cuenta con su “Centro de Emprendedores”, el cual desarrolla diferentes actividades para el crecimiento de las PYMES, como así también de quienes tienen nuevas ideas y empuje para llevarlas adelante.

Se realizan cursos de “Herramientas para Emprendedores”, “Empresas de Familia”, “Introducción al Ser Emprendedor”, “Creatividad para emprendedores” y “Competencias de Planes de Negocios” acompañados de tutorías para el mejor desempeño de los emprendedores.

Cumple con una función social clave formando “Generadores de Empleo” y no “Buscadores de Empleo”.

El gran objetivo este centro, es: Formar de manera integral a los interesados, a través de un debido seguimiento de los planes de negocios propuestos y realizar el acompañamiento del proyecto para que logre acceder a los diferentes planes para financiar los mismos. (Uda, 2015)

Dentro de la cooperación APYME haría uso de la formación brindada por la Universidad, contra prestando la posibilidad de que los estudiantes adquieran la habilidad de aplicar en la realidad cotidiana conocimientos referidos a las industrias y a las empresas a través de un sistema de pasantías o prácticas profesionales en los negocios de los empresarios asociados.

b.2. Entre socios

La vinculación entre los socios es un factor de fundamental importancia para el contacto y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la provincia.

Se brindará un lugar en común donde se pueda ejercer el libre juego de oferta y demanda entre los socios para ofrecer o adquirir los distintos bienes o servicios que producen.



Fuente: todonetwork, 2015

Esto se realizará a través del sitio web creado especialmente para APYME delegación Mendoza, donde se ofrece la oportunidad de contactarse entre sí, a través de la pág. Web: Foro. Allí se podrá colocar las ofertas y necesidades de los asociados para poner en conocimiento a los demás y así poder interactuar.

Esta herramienta será de gran ayuda ya que permitirá aumentar las posibilidades de trabajo y las ventas de los empresarios asociados y logrando nuevos y productivos contactos.

b.3. Bolsa de trabajo

Bolsa de trabajo: Es una modalidad para buscar trabajo. Su principal objetivo es ofrecer las mejores oportunidades laborales para aquellos que se encuentren en la búsqueda de algún empleo en particular. En un principio, las bolsas de trabajo fueron diseñadas por las universidades con el objeto de brindarle una oportunidad a sus egresados para explorar el mercado laboral, sin embargo, hoy en día este concepto se ha ampliado.

Esta herramienta será utilizada para poder dar la oportunidad de quienes estén en busca de un empleo logren encontrar en la Bolsa de Trabajo las distintas opciones que ofrecen los asociados.

También dará la oportunidad a los jóvenes universitarios con los que hemos cooperado, de buscar empleo e insertarse en el mercado laboral en las empresas de los socios de APYME.

Se dará a conocer todos los meses a través del envío de un correo electrónico o a quien así lo solicite, al estilo “clasificados”.

Por lo que podemos concluir que APYME será el medio entre oferentes y demandantes de trabajo, para conectarlos adecuadamente y así poder aumentar las competencias de ambas partes y la unión entre necesidad y capacidad.



Fuente: uaspl, 2015

b.4. Socios con el medio

Las PYMES son las principales generadoras de empleo en la sociedad, por lo que este punto es de real importancia para poder lograr un acercamiento entre los asociados y el medio que los rodea.

Se debe lograr que las PYMES estén involucradas y participen con la sociedad a través de una activa Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Implica participar voluntariamente de las preocupaciones sociales y medioambientales de las empresas y en las relaciones con sus diversos grupos de interés.

Aunque la RSE suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, es también una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las PYMES. Por más que los resultados no se vean de manera inmediata.

La RSE puede influenciar positivamente la competitividad de las Pymes de las siguientes formas: (Peralta, 2012)

- Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo que aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

La función primordial de APYME en este aspecto es informar y capacitar a los asociados en materia de RSE para que puedan lograr todos los beneficios que se obtienen al realizar la misma.

b.5. APYME Mendoza con el medio y los socios.

APYME delegación Mendoza, a través de la nueva área de Relaciones Institucionales, a través de la información que se brindará a los socios tratará acercar de acercar a los socios con el medio que los rodea a través de las ferias, exposiciones, conferencias y actos donde permitirá mostrar sus productos y/o servicios. Se les brindará información para participar del programa de compras públicas (Licitaciones del Estado) para ofrecer productos y servicios sus propias empresas.

Se facilitará el intercambio entre los empresarios PYMES a través de una base de datos interactiva.

Se le brindará novedades que acontezcan en la Provincia y región donde están insertos los asociados.

C. INTEGRACIÓN

Objetivo: Lograr la adhesión a la entidad de nuevos socios pymes y de empresarios jóvenes

Esta actividad se llevará a cabo para aumentar el radio de acción de la entidad a través de la adhesión de nuevos empresarios PYMES y empresarios jóvenes que aporten nuevos aires y opiniones y a su vez, den continuidad a la labor desarrollada por los socios actuales de APYME y manteniendo la vigencia del ideario a lo largo de los años.

Para desarrollar este concepto se implementarán las siguientes tareas:

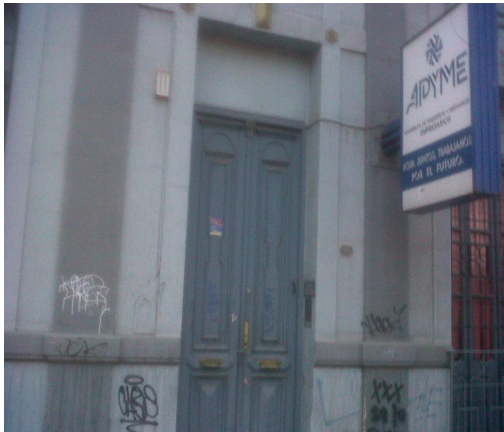
- Renovación de la imagen edilicia:

Este ítem es de fundamental importancia a la hora de intentar llamar la atención de nuevos miembros o miembros jóvenes, debido a que un lugar descuidado y viejo, no es un sitio atractivo para atraer a las personas y hacer que se involucren y participen en la organización.

La renovación de la delegación a través de un reciclamiento de la sede física ubicada en la calle San Lorenzo 55 de la ciudad de Mendoza, aportará mayor atractivo, modernidad y actualización

La fachada del Gremio es la carta de presentación, la primera impresión que el sector que se quiere captar percibe, para que esta funcione y ayude debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores de la organización y su personalidad debe estar comunicada en la imagen que se quiere ofrecer.

Ejemplo:



(Antes)



(Después)

Fuente: ambas, elaboración propia

La imagen corporativa es algo que día a día se deberá seguir actualizando y evaluando para tener bien definido el presente y el futuro hacia dónde se quiere ir.

A la hora realizar la propuesta, se tendrá en cuenta que APYME es una organización sin fines de lucro, que se sustenta únicamente con el (escaso) aporte de sus socios, por lo que se sugerirá la restauración del exterior e interior del local con pintura y reciclado de muebles existentes en stock. A fines de minimizar los costos de la renovación de la imagen institucional.

- Se dará a conocer a los empresarios PYMES que aún no pertenecen a la organización cuales son las bases, finalidades, valores, idearios, objetivos y beneficios que representa y otorga APYME para lograr la adhesión de los mismos.

Se atraerán empresarios jóvenes a través de la cooperación realizada con la universidad y la Bolsa de trabajo para garantizar la inserción en el mercado laboral. Por otro lado se otorgarán reconocimientos y posibilidad contactos para financiamientos a propuestas innovadoras y de vanguardia.

- Se propondrá la participación de APYME delegación Mendoza en ferias, charlas y debates nacionales, regionales y locales para lograr posicionarse en el sector afín.

- La integración de nuevos empresarios PYMES y jóvenes emprendedores, significará un feedback con APYME, ya que esta le brindará beneficios, representación, asesoramiento, información, entre otras oportunidades, a cambio de acrecentar en número la presencia y fortaleza de la entidad en el medio regional logrando así un mayor peso gremial, aporte de nuevas ideas,

mayor beneficio económico debido a que se generará mayores ingresos con el aporte de las cuotas sociales que permite llevar a cabo todo lo proyectado.

4.5. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt “es una representación gráfica y simultanea tanto de planificación como de programación concreta de procesos y/o proyectos desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX. Mediante el uso del mismo se puede representar y motorizar el desarrollo de las distintas actividades de un proceso o/y proyecto durante un periodo de tiempo de manera fácil y rápida.”(Moreiras, 2012)

Se reflejan las actividades del Programa durante el periodo de un año, dentro del cual cada mes fue dividido semanalmente para hacer con ello más específico el inicio y finalización de las actividades propuestas.

El Diagrama de Gantt se desarrolla en la página siguiente:

| Tareas | Meses | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Jun '15 | Jul '15 | Ago '15 | Sep '15 | Oct '15 | Nov '15 | Dic '15 | Ene '16 | Feb '16 | Mar '16 | Abr '17 | May '16 |
| Crear Sitio web | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Mantener sitio web | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Elaborar boletín informativo | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Enviar boletín informativo | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Enviar de correos electrónicos ocasionales | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Tomar contacto con la Univ. Del Aconcagua | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Realizar capacitaciones con la Universidad | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Crear de bolsa de trabajo | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Actualizar bolsa de trabajo | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Participar en ferias-exposiciones | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Pintar el edificio de APYME d. Mendoza | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Restaurar muebles de oficina | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| Comprar cortinas | | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| Organizar charlas informativas sobre APYME | | ■ | | | | ■ | | ■ | | | ■ | |

Fuente: elaboración propia

5. Capítulo N° 5

“Presupuesto”

En el presente capítulo se formula el plan presupuestario estimado para llevar a cabo las actividades proyectadas que se mencionan en los capítulos anteriores. El presupuesto fue estimado para el 2015, es decir, la realización de dos Módulos.

5.1 Definiciones

Presupuesto: “es un plan dirigido a cumplir una determinada meta prevista. Consta de ingresos y egresos de una determinada organización, en un lapso de tiempo establecido. Elaborarlo permite la guarda financiera de la organización, ayuda a minimizar los riesgos de desvío de las operaciones y a manejarse dentro de parámetros razonables para que no haya disidencia con lo previamente estipulado”. (Hidalgo, 2012)

“Es una expresión cuantitativa de los objetos de la administración y un medio de control de la obtención de esos objetivos. Abarca todo lo que se tiene que realizar durante un periodo específico, referido a ventas, niveles de actividad de la planta respecto a la capacidad práctica aprovechable, manejo de recursos humanos y los niveles administrativos de la entidad”. (Giménez, 1995)

“El objetivo fundamental del presupuesto es coordinar las funciones principales de la empresa que generan, y que son motivo de su existencia, compras, ventas, producción y administración de la misma.” (Domínguez, 1981)

5.2. Finalidades del presupuesto

Planear los resultados de la organización en términos de dinero y volúmenes

Controlar el manejo de ingresos y egresos de la organización

Coordinar y relacionar las actividades de la organización

Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

5.3. **Presupuesto total de las actividades del plan**

El presupuesto del plan de consolidación para APYME delegación Mendoza es reducido, ya que se basó en la eficacia y eficiencia para lograr llevarlo a cabo aprovechando al máximo los recursos disponibles en forma gratuita por los bajos fondos con los que cuenta la organización.

Dentro de las actividades se plantean algunas que no ocasionaran ningún costo adicional, dentro de estas se encuentran:

1. Para realizar una parte de las actividades propuestas se utilizará Internet como herramienta, lo que no significará un costo adicional, ya que la sede cuenta con este servicio en funcionamiento.

Las herramientas a utilizar con internet serán:

- Sitio web: Se realizará mediante un sitio gratuito (es.wix.com) que ofrece crear el propio sitio web en forma gratuita, por lo que no generará ningún costo adicional.
- Boletín oficial, e-mails y bolsa de trabajo: al igual que el punto anterior, no contarán con costo extra debido a que se utiliza la misma herramienta.

2. Otra de las actividades que no implica costo alguno es el logro de la cooperación institucional entre APYME y la Universidad del Aconcagua a través del centro de emprendedores, debido a que ambos se beneficiarán mutuamente de manera gratuita.

Por otro lado, se logró identificar a las que sí producirán costos, como por ejemplo:

A la hora de intentar incluir nuevos miembros, se planteó una renovación de la imagen institucional.

En el siguiente esquema se muestran las actividades con su costo:

1. Información

- a. Sitio web.....Sin Costo
- b. Boletín Mensual.....Sin Costo
- c. E-mail ocasionales.....Sin Costo

2. Conexión

- a. Apyme- Universidad
 - i. Cooperación institucional.....Sin costo
- b. Entre socios
 - i. Foro de información y comunicación.....Sin costo
- c. Bolsa de Trabajo.....Sin costo adicional
- d. Socios con el medio
 - i. Capacitaciones a través de cooperación.....Sin costo
 - ii. Concientización de RSE.....Sin costo
 - iii. Participación en Ferias, exposiciones.....Sin costo
- e. APYME- Socios-Medio.....Sin costo

3. Integración

- a. Restauración de la sede de APYME Mendoza:
 - Pintura para la fachada y el interior: .Pintor.....\$3.500,00
 - .Pincel x 4 a \$40,00 c/u..... \$ 160,00
 - .Rodillo x 5 a \$65,00 c/u.....\$ 325,00
 - .Pintura interior x 40 lts.....\$1.300,00
 - .Pintura exterior x 10 lts.....\$ 750,00
 - .Pintura exterior azul x 2 lt... \$ 270,00
 - .Enduido x 25 kg.....\$ 450,00
 - .Hojas lija x 20 a \$11,00 c/u...\$ 220,00
 - Restauración de muebles existentes: .Mesa grande.....\$ 850,00
 - .12 sillas a \$ 200,00 c/u.....\$2.400,00
 - .Mesa escritorio.....\$ 690,00
 - Compra de nuevas cortinas: .2 cortinas americanas 2mts x 2mts...
 - Cada una: \$1.850.....\$3.700,00

- Mayor difusión de las actividades de la organización.....Sin costo
- Ferias, charlas, exposiciones.....Sin costo

4. Honorarios Relacionista Institucional

x mes \$6.000,00 x 12 meses iniciales...\$72.000,00

5. **Total presupuesto anual.....\$86.615,00**

Para concluir, se determina que el presupuesto es acorde a las necesidades de la organización, partiendo de varias actividades que no poseen costo alguno por utilizar los recursos disponibles en la entidad o por conseguirlos de manera gratuita. Por otra parte la mayoría de los gastos que tendrán algún costo, se realizarán por única vez. El único gasto mensual que generará la implementación de este plan serán los honorarios de la Relacionista institucional.

El costo anual total de 86.615,00 será el resultante de la implementación del plan. Los fondos para esto se obtendrán a través del aporte mensual de los socios y de donaciones realizadas.

III. CONCLUSIÓN FINAL

En la presente tesina se buscó lograr la elaboración de un plan de consolidación institucional para APYME delegación Mendoza a través de la vinculación de los socios, la incorporación de nuevos miembros, realizando cooperaciones con instituciones y renovando la imagen institucional

Para poder cumplir con lo propuesto, primero se debió realizar un análisis del marco donde se desarrolla la organización, tanto a nivel macro, como micro para lograr identificar ventajas y desventajas del mismo. A partir de esto se determinó que la situación actual del País y la Provincia, para las PYMES, no es el esperado, debido a varios factores externos que condicionan su funcionamiento. Estas pequeñas y medianas empresas son el sustento de la organización en análisis, por lo que si no se pueden desenvolver adecuadamente, el gremio se ve altamente afectado.

Por otra parte se analizó a APYME sucursal Mendoza para determinar sus fortalezas y debilidades, lo que permitió definir que la mayoría de las fortalezas que posee esta organización se dan a nivel nacional, notándose las debilidades principalmente en la delegación en estudio.

En base a lo expuesto, se propuso un plan de consolidación institucional para lograr mayor adhesión de miembros, que sus socios actuales aumenten su satisfacción respecto de la organización y aumentar la información diaria con el fin de que se conozcan las acciones que lleva a cabo el gremio, entre otras actividades como la creación de un sitio web que permita el contacto diario con el socio, boletines mensuales, correos electrónicos ocasionales. Establecer conexiones con Universidades para aumentar el número de miembros jóvenes y capacitar a los socios actuales, conectar a los socios entre sí y con el medio. Por ultimo lograr la integración de nuevos miembros ya sean jóvenes empresarios o empresarios PYME, que es a quien está destinado este plan.

A partir de lo planteado se espera obtener resultados favorables tanto internos como externos. Por otra parte el aumento de satisfacción de los actuales socios y mayor involucramiento de los mismos para con la organización, a través de un análisis diario y encuestas cotidianas.

Finalmente se realizó un presupuesto que fuera acorde a los fondos y objetivos de la organización. El resultado arroja un costo de \$86.615,00 anuales, incluyendo gastos de restauración que se realizarán por única vez en el primer año de implementación del plan.

Se concluye que el aporte brindado por el plan de consolidación institucional desarrollado por la Relacionista Institucional constituirá un marcado beneficio en el funcionamiento y desarrollo

de la institución en estudio: APYME delegación Mendoza, ya que carece en gran parte de un trabajo constante y organizado para brindar la seriedad y presencia que se necesita.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Libros y material de cátedra

- Farrés Cavagnaro, J. (1985). Metodología administrativa. Buenos Aires: Depalma.
- Mochón, F. (1992). Economía Básica. España. Interamericana de España.
- Mochón, F., & Becker, V. (1994). Elementos de micro y macroeconomía. México DF: MC Graw Hill.
- Mochón, F. & Beker, V. (1972). Economía: Principios y aplicaciones. España. Hill Interamericana.
- Moreiras, S. (2012). Proyectos de Cooperación. Mendoza: Universidad del Aconcagua.l

Sitios web

- *Ámbito*. “Las PYMES generan ocho de cada diez empleos en negro” (23/11/2013). Recuperado el 3 de abril de 2015, de <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=708116>
- *Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios*. Página principal. Recuperado el día 10 de marzo de 2014, de <http://www.apyme.org.ar>
- *APYME Rosario*. Página principal. Recuperado el día 8 de mayo de 2015, de <http://www.apymerosario.org.ar/>
- Consejo. Industria. *PYMES y la responsabilidad social empresaria*. Recuperado el 22 de abril de 2015, de http://www.consejo.org.ar/areas/eco_fin_act/files/pymes.pdf
- *Diario Uno*. Página principal. Sección economía. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/1539870-cepo-al-dolar-y-los-grandes-temas-economicos-del-2012>
- *El economista america*. Página principal. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de <http://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/5364147/12/13/-Que-es-el-cepo-cambiarlo-de-Argentina-Como-funciona.html>

- *Infobae*. Página principal. Sección economía. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://www.infobae.com/2014/10/13/1601491-las-trabas-las-importaciones-y-la-falta-dolares-profundizan-la-recesion-industrial>
- Ministerio de industria. Página principal. *Sección PYMES*. Recuperado el 9 de abril de 2015 de <http://www.industria.gob.ar/pymes/>
- *Red CAME*. Página principal. Sección objetivos. Recuperado el día 14 de marzo de 2014, de <http://www.redcame.org.ar/seccion/objetivos>
- *Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 28 de Junio de 2014, de <http://rae.com.es>
- *Universidad del Aconcagua*. Facultad de Ciencias Económicas y jurídicas. Recuperado el 13 de mayo de 2015; <http://www.uda.edu.ar/index.php/2014-09-08-15-14-08>
- Wix. Página principal. Recuperado el 18 de mayo de 2015, de <http://es.wix.com/website/templates/html/business-services/>

Otros

- APYME. (Octubre de 2012). 25 Años. *En defensa de las PYMES y la producción Nacional*. Buenos Aires, Argentina: Stella Maris S.A.
- APYME. (2013). *Una propuesta para el crecimiento*. Buenos Aires, Argentina: Stella Maris S.A.
- APYME. (2009). *Hacia una nueva ley PYME*. Publicación Nacional de APYME.
- APYME. (Enero de 2013). *Revista APYME*. Buenos Aires, Bs. As. , Argentina: Stella Maris S.A.
- CAME, E. (17 de Diciembre de 2014). Sección PYMES. *La Nación* (17), págs. 1-11.
- *Diccionario enciclopédico ilustrado*. audiovisuales, V. e. (1996). Buenos Aires-Argentina: Visor.
- *Diccionario Océano Uno Color*. Diccionario enciclopédico. (1998). Barcelona-España. Océano grupo editorial.
- Entrevista a Palau, G. (25 de junio de 2014). *Secretario general de APYME delegación Mendoza*. (E. Marina López)

- Entrevista a Seminara, A. (11 de octubre de 2014). *Gerente general de APYME delegación Mendoza* (E. Marina López)
- Entrevista socios APYME (27 de junio de 2014). *Socios de APYME delegación Mendoza* (E. Marina López)
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. (México, Pearson Educación, 2008). Pág. 54
- PYME, F. O. (2015). PYMES en baja. Noticias, 44.
- Saieg, L. (8 de Marzo de 2015). Economías PYMES. *Los Andes*, págs. 2-7.
- Stratta, I. (5 de Abril de 2015). *El super dólar suma tensiones a las economías del mundo*. Los Andes. Economía, pág. 6.

V. ANEXOS

V.1. Entrevistas realizadas

Entrevista n° 1

- **Edad:** 51
- **Género:** Masculino
- **Tiempo que lleva vinculado a la APYME Mendoza:**

27 años, desde su inauguración

- **Que función tiene en la organización.**

Secretario general y socio

- **Cómo llego a asociarse**

Por su padre. En el año 1987 un grupo de personas se juntaron para formar una entidad gremial para defender el mercado interno, a nivel Nacional.

En Mendoza, se creó APYME, el 15 de mayo del '87. En ese entonces Isidro Palau fue el presidente (padre del entrevistado), por lo que lo asocia al gremio.

- **Por qué se asoció**

Se asoció por una necesidad de ayudar al fortalecimiento del mercado interno, para sentirse representado jurídicamente, defender los derechos de las PYMES. Por esto se involucró de con mayor compromiso.

- **Cuáles son las cosas que APYME hace mejor y son consideradas una fortaleza de la organización.**

Las distintas sucursales que tiene APYME en los distintos puntos del país, que forman una red dentro de la organización hacen que se satisfagan las necesidades de mercado específicas de las PYMES de cada región.

- **Qué actividades le parece que debería hacer la organización para mejorar el cumplimiento de sus funciones.**

Mayor participación, relación, intercambios de opinión y de ideas de la organización con el gobierno.

- **Se siente representado por la organización**

Sí

- **Para Ud., qué carencias posee APYME en lo relativo a la comunicación y a las relaciones**

No existe una comunicación fluida con los socios, ni entre ellos, a diferencia de APYME a nivel Nación por falta de medios para realizarlo y tiempo que disponen los dirigentes.

No se forma escuela, esto quiere decir que sus dirigentes se están quedando en el tiempo y no fomentan la participación en el gremio de gente joven. Por esto es que es fundamental la participación de los socios, lo cual no se hace.

Los dirigentes, se involucran poco en la organización por falta de tiempo y problemas económicos para llevar a cabo sus ideas.

- **A través de APYME, puede interactuar con otros socios**

Sí, pero solo a nivel nacional ya que cuentan con una página web (www.apyme.org.ar) y una revista de tirada mensual, que ayudan a estos fines.

- **Le gustaría tener mayor participación dentro de la organización. En qué le gustaría participar.**

No, ya que participa activamente hace muchos años como parte de la comisión directiva y busca que haya una renovación en los dirigentes, que se sume gente joven que aporten nuevas ideas.

Entrevista n° 2

- **Edad:** 45
- **Género:** Femenino
- **Tiempo que lleva vinculado a la APYME.**

2 años

- **Que función tiene en la organización.**

Socio.

- **Cómo llego a asociarse**

Por buscar un ente que represente a su PYME.

- **Por qué se asoció**

En busca satisfacer la necesidad de ser representada por alguna entidad que defienda sus derechos

- **Cuáles son las cosas que APYME hace mejor y son consideradas una fortaleza de la organización.**

La representación legal ante cualquier conflicto y las relaciones que se pueden obtener por ser socio de la entidad.

- **Qué actividades le parece que debería hacer la organización para mejorar el cumplimiento de sus funciones.**

Relacionar más a los socios, informar de las actividades que se llevan a cabo, tener una Pág. Web de la provincia donde se pueda interactuar directamente con otros socios, mayor promoción de las PYMES para su crecimiento.

- **Se siente representado por la organización**

En temas puntuales y nacionales sí, pero en temas locales carencias en este aspecto.

- **Para Ud., qué carencias posee APYME en lo relativo a la comunicación y a las relaciones**

No existe un contacto directo entre los socios, no hay muchas actividades a nivel local y las que hay no es fácil enterarse y participar. Es poca la información con respecto a otros socios y los productos que comercializa.

- **A través de APYME, puede interactuar con otros socios**

No de manera directa, ni inmediata.

- **Le gustaría tener mayor participación dentro de la organización. En qué le gustaría participar.**

Me gustaría que me informaran más y así poder asistir a las reuniones que se realizan.

Entrevista n°3

- **Edad: 55**
- **Género: Masculino**
- **Tiempo que lleva vinculado a la APYME.**

3 años

- **Que función tiene en la organización.**

Asociado

- **Cómo llego a asociarse**

A través del ofrecimiento de un conocido

- **Por qué se asoció**

Porque piensa que alguna vez pueda requerir asesoramiento de ellos.

- **Cuáles son las cosas que APYME hace mejor y son consideradas una fortaleza de la organización.**

Representación legal de sus asociados y asesoramiento para las PYMES sobre temas impositivos y financieros y de movimientos de mercado interno

- **Qué actividades le parece que debería hacer la organización para mejorar el cumplimiento de sus funciones.**

Dar mayor iniciativa a gente joven, para que aporten nuevas ideas.

- **Se siente representado por la organización**

Sí.

- **Para ud, qué carencias posee APYME en lo relativo a la comunicación y a las relaciones**

Poca información de las actividades que realizan. Falta de acercamiento con el asociado. Pocos medios para relacionarse entre los asociados.

- **A través de APYME, puede interactuar con otros socios**

Si, pero no lo he realizado

- **Le gustaría tener mayor participación dentro de la organización. En qué le gustaría participar.**

Me gustaría participar en contactarme con otros asociados

Conclusiones de las entrevistas:

Necesidades

- Poca información de las actividades que lleva a cabo la organización
- Medios que permitan relacionarse con otros socios
- Poca comunicación con los gobiernos (mayor comunicación y contacto con éstos)
- Poca participación de los dirigentes
- Poco involucramiento por parte de los asociados
- Falta de gente joven que aporten nuevas ideas

Fortalezas

- Asesoramiento tributario y financiero
- Conocimiento del mercado interno de la región
- Representación legal y defensa de las PYMES
- Posee más de 200 socios de distintos rubros

Debilidades

- Falta de medios de comunicación
- No se involucra al socio
- Dirigentes mayores con ideas poco actualizadas
- Falta relación con los gobiernos

Resolución 50/2013: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME)**

Resolución N° 24/2001. Modificación.

Bs. As., 25/4/2013

Visto el expediente n° s01: 0063545/2013 del registro del ministerio de industria, lo dispuesto en las leyes nros. 24.467 y 25.300, el decreto n° 357 de fecha 21 de febrero de 2002 y sus modificaciones, las resoluciones nros. 24 de fecha 15 de febrero de 2001 y sus modificaciones, y 22 de fecha 26 de abril de 2001 ambas de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía, y 21 de fecha 10 de agosto de 2010 de la secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional del ministerio de industria, y las disposiciones nros. 303 de fecha 17 de agosto de 2004, y 147 de fecha 23 de octubre de 2006, ambas de la ex subsecretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional de la ex secretaria de industria, comercio y de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía y producción, y considerando:

Que la Ley N° 25.300 tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

Que el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300 establece que la Autoridad de Aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos de dicha ley.

Que el artículo 55 de la referida ley, designó como autoridad de aplicación a la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía.

Que en este sentido, la secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional del ministerio de industria, es la autoridad de aplicación de los títulos i y ii de la ley n° 24.467 y de la ley n° 25.300, en virtud de lo dispuesto por el Decreto N° 357 de fecha 21 de febrero de 2002 y sus

modificaciones.

Que por la resolución n° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía y sus modificaciones se reglamentó el artículo 1° del título 1 de la ley n° 25.300 y se adoptó una definición a los efectos de caracterizar la condición de micro, pequeña y mediana empresa, en función de la variable “ventas anuales”.

Que, posteriormente, fueron dictadas la resolución n° 22 de fecha 26 de abril de 2001 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía, y las disposiciones nros. 303 de fecha 17 de agosto de 2004, y 147 de fecha 23 de octubre de 2006, ambas de la ex subsecretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional de la ex secretaria de industria, comercio y de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía y producción, con el fin de modificar, sustituir y/o complementar los alcances de la caracterización de micro, pequeña y mediana empresa establecida en dicha resolución.

Que, como consecuencia del crecimiento económico registrado desde el año 2003 en adelante, mediante la resolución n° 21 de fecha 10 de agosto de 2010 de la secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional del ministerio de industria, se actualizaron los valores máximos de las ventas totales anuales establecidos en la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones.

Que desde el año 2010 a la fecha, se ha sostenido el crecimiento económico, profundizándose cambios relevantes en la estructura productiva de la economía, y como consecuencia, en el desarrollo de las empresas y en la evolución del nivel de ventas de las mismas. por ello, y con el fin de atender estos cambios, resulta conveniente adecuar los valores máximos de las ventas totales anuales establecidos en la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones, estableciéndose en la presente medida un único parámetro para incluir en el mismo a todo el universo micro, pequeña y mediana empresa, correspondiendo establecer un valor límite de las ventas según el sector de la empresa.

Qué asimismo, con la finalidad de definir el sector al cual pertenece una empresa según su actividad principal, se cree oportuno sustituir la “Clasificación de Actividades Económicas del año 1997”

(clanae 97) por el “codificador de actividades” aprobado por la resolución general n° 485 de fecha 9 de marzo de 1999 de la administración federal de ingresos públicos, organismo descentralizado en el ámbito del ex ministerio de economía y obras y servicios públicos, toda vez que este codificador posibilita una homogénea y precisa identificación de las actividades desarrolladas por las diversas empresas.

Que sin perjuicio de lo expuesto en el considerando precedente, y al solo efecto de la aplicación de la presente medida, el codificador mencionado se adoptará con algunas adecuaciones.

Que dichas adecuaciones están relacionadas en primer lugar con las actividades previstas en la sección j del codificador, las que no serán consideradas a los efectos de determinar la condición de pequeña y mediana empresa. en consecuencia, tampoco serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas empresas que tengan algún grado de vinculación o control ascendente o descendente, en los términos del artículo 33 de la ley n° 19.550 de sociedades comerciales (t.o. 1984) y sus modificaciones, con otra que se encuadre dentro de dicha sección.

Que asimismo y en segundo lugar, en virtud del decreto n° 1.528 de fecha 29 de agosto de 2012, que establece que la actividad desarrollada por las productoras de contenidos audiovisuales, digitales, y cinematográficos, públicas, privadas o mixtas debe considerarse una actividad productiva asimilable a la industrial, siempre y cuando se cumplan con las condiciones que se exigen en dicho decreto, serán consideradas a los efectos de la presente resolución como pequeñas y mediana empresas industriales, aquellas actividades identificadas en el codificador como sección o (actividad 92: códigos 921110 al 921990).

Que en igual sentido y en tercer lugar, se considerará en el sector de industria a la actividad de software, identificada respectivamente en el mencionado codificador como sección k (actividad 72), de conformidad con lo establecido por la ley n° 25.856, que considera la actividad de producción de software como una actividad productiva de transformación asimilable a la actividad industrial.

Que por otra parte, para lograr una adecuada interpretación de las modificaciones que se propician, se considera necesario readecuar el alcance de algunas previsiones contempladas en la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones sustituyéndolas por

otras, que aporten mayor claridad, todo ello en miras de un mejor cumplimiento de los objetivos de la secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional.

Que la dirección de legales del área de industria, comercio y de la pequeña y mediana empresa dependiente de la subsecretaría de coordinación del ministerio de industria ha tomado la intervención que le compete.

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por las leyes nros. 24.467 y 25.300, y los decretos nros. 357/02 y sus modificaciones y 62 de fecha 10 de diciembre de 2011.

Por ello, el secretario de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional resuelve:
 Artículo 1° — sustituyese el artículo 1° de la resolución n° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“Artículo 1°.- a los efectos de lo dispuesto por el artículo 1° del título i de la ley n° 25.300, serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquéllas cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

| SECTOR | | | | |
|--------------|---------------------|-------------|------------|--------------|
| Agropecuario | Industria y Minería | Comercio | Servicios | Construcción |
| 54.000.000 | 183.000.000 | 250.000.000 | 63.000.000 | 84.000.000 |

Art. 2° — sustituyese el artículo 2° de la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“Artículo 2°.- se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres (3) estados contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al valor agregado, el impuesto interno que pudiera

corresponder, y deducido hasta cincuenta por ciento (50%) del valor de las exportaciones que surjan de dicha documentación.

Para los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, la autoridad de aplicación establecerá la metodología a utilizar para determinar el concepto de ventas totales anuales en función de la información disponible”.

Art. 3° — incorpórese el artículo 2° bis a la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones, con el siguiente texto:

“Artículo 2° bis.- a los efectos de determinar el valor de las ventas totales anuales la autoridad de aplicación requerirá, según estime corresponder, la siguiente documentación: últimos tres (3) estados contables firmados por contador público y certificados por el consejo profesional de ciencias económicas de su jurisdicción, o declaración jurada de ventas para cada uno de los tres (3) últimos ejercicios, firmada por contador público y legalizada por el consejo profesional de ciencias económicas de su jurisdicción, y toda otra información adicional que considere pertinente”.

Art. 4° — sustituyese el artículo 3° de la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“Artículo 3°.- a fin de definir el sector de actividad al cual pertenece una empresa determinada de acuerdo a los parámetros establecidos en el artículo 1° de la presente medida, se adopta el ‘codificador de actividades’ aprobado por la resolución general n° 485 de fecha 9 de marzo de 1999 de la administración federal de ingresos públicos, organismo descentralizado en el ámbito del ex ministerio de economía y obras y servicios públicos, y aquellas que la reemplacen.

La pertenencia de las empresas respecto de los sectores establecidos en el presente artículo se establecerá de manera que la misma refleje la realidad económica de las actividades desarrolladas por la empresa.

En consecuencia, cuando una empresa tenga ventas por más de uno de los sectores de actividad establecidos en el presente artículo, se considerará aquel sector de actividad cuyos ingresos hayan

sido las mayores de acuerdo al criterio establecido en el artículo 2° de la presente medida. en aquellos casos en los que una empresa presente ventas por más de una actividad y al menos en una de ellas supere los límites establecidos en el artículo 1° de la presente medida, dicha empresa no será considerada pequeña y mediana empresa”.

Art. 5° — incorpórese el artículo 3° bis a la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones, con el siguiente texto:

“Artículo 3° bis.- de conformidad con lo dispuesto por la ley n° 25.856 establéese que la actividad 72 de la sección k del codificador de actividades aprobado por la resolución general n° 485/99 de la administración federal de ingresos públicos, será considerada dentro del sector industria a los efectos de la presente medida.

Asimismo, de conformidad con el decreto n° 1.528 de fecha 29 de agosto de 2012, se establece que la actividad 92 de la sección o, para los códigos 921110 al 921990 del codificador de actividades aprobado por la resolución general mencionada precedentemente, será considerada dentro del sector industria a los efectos de la presente medida, siempre y cuando cumpla las condiciones establecidas en el decreto citado”.

Art. 6° — sustituyese el artículo 4° de la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“Artículo 4°.- no serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquéllas que, reuniendo los requisitos establecidos en los artículos 1°, 2°, 2° bis, 3° y 3° bis de la presente medida, estén controladas por o vinculadas a otra/s empresa/s o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos, conforme lo dispuesto en el tercer párrafo del artículo 1° del título i de la ley n° 25.300.

A los efectos de determinar cuando una empresa está controlada por o vinculada a otra/s empresa/s o grupos económicos, regirá lo establecido por el artículo 33 de la ley n° 19.550 de sociedades comerciales (t.o. 1984) y sus modificaciones.

Cuando una empresa esté controlada por otra, el cumplimiento de los requisitos establecidos en los artículos 1°, 2°, 2° bis, 3° y 3° bis de la presente medida deberá analizarse en forma conjunta, debiéndose considerar el valor promedio de las ventas totales anuales de todo el grupo económico. En consecuencia, para dicho cálculo, se deberán tomar los valores de las ventas reflejados en los estados contables de cada una de las empresas que integran el grupo económico, de conformidad con el artículo 2° de la presente medida.

Cuando una empresa esté vinculada a otra/s empresa/s, el cumplimiento de los requisitos establecidos en los artículos 1°, 2°, 2° bis, 3° y 3° bis de la presente medida deberá analizarse en forma individual, separada e independiente de cada una de ellas. En caso que, al menos una (1) de las empresas no cumpla con los mismos, ninguna será considerada micro, pequeña o mediana empresa”.

Art. 7° — sustituyese el artículo 5° de la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones, el que quedará redactado de la siguiente forma:

“Artículo 5°.- la caracterización de micro, pequeña y mediana empresa establecida por la presente resolución es de tipo general y no limita las facultades de esta autoridad de aplicación para complementarla con precisiones, limitaciones y/o condiciones cualitativas adicionales, a los efectos de la implementación de los programas y/o instrumentos específicos, mientras no alteren sustancialmente la presente medida”.

Art. 8° — derogase el artículo 6° de la resolución n° 24/01 de la ex secretaria de la pequeña y mediana empresa y sus modificaciones.

Art. 9° — derogase la disposición n° 147 de fecha 23 de octubre de 2006 de la ex subsecretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional de la ex secretaria de industria, comercio y de la pequeña y mediana empresa del ex ministerio de economía y producción.

Art. 10. — derogase la resolución n° 21 de fecha 10 de agosto de 2010 de la secretaria de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional del ministerio de industria.

Art. 11. — la presente medida entrará en vigencia a partir del día posterior a su publicación en el boletín oficial.

Art. 12. — comuníquese, publíquese, dese a la dirección nacional del registro oficial y archívese. —
Horacio g. Roura.