

## SUMARIO

### 03 Editorial

### 05 Aprendizaje conjunto

Fortalecer el crecimiento del empresario Pyme y sus empleados

### 08 Gerencia inteligente

Enfocar las políticas comerciales hacia el cliente

### 10 Comunicación efectiva

Propuestas para cambiar las comunicaciones institucionales e informales de los negocios

### 14 Cómo delegar responsabilidades y no morir en el intento

Consejos para no convertirse en un jefe quejoso y gruñón, aprendiendo a elegir el mejor empleado para delegar tareas

### 16 Reforma impositiva

El nuevo esquema de Ingresos Brutos bonaerense conlleva un costado redistributivo interesante, pero deberá centrarse la mirada en la cadena de valor para que la medida no rebote sobre las Pymes

### 22 Los primeros cinco años de una Pyme

Problemas y soluciones para superar el proceso de afianzamiento en el mercado

### 26 Opinión: La Ronda de Doha

Por Sergio Echebarrena

### 28 Medio siglo de historia empresarial

Ritrac abrió el baúl de los recuerdos y sacó a la luz su experiencia empresaria

## EDITORIAL

Con críticas, desacuerdos y muchos ojos alertas, el gobierno bonaerense logró aprobar finalmente la ya famosa reforma impositiva que busca gravar a quienes más tienen, pero que a la vez está al filo de derramar la presión sobre los que menos recursos poseen. Si bien, tal como lo demostramos en la nota central de esta nueva edición de *Visión Pyme*, la reforma tiene un costado redistributivo muy fuerte, la nueva ley también corre el peligro de ser mal utilizada si el Estado no ocupa su rol de garante de los más desprotegidos: los humildes y las Pymes.

La inflación es un tema que nos preocupa y "ocupa" (como le gusta decir al Gobierno central) a todos. Los micro, pequeños y medianos empresarios también estamos permanentemente atentos a los movimientos de precios, dado que cualquier modificación en nuestros costos no puede ser trasladada directamente a los consumidores. Si el Estado provincial no nos garantiza que nuestros proveedores que serán alcanzados por este aumento de impuestos mantendrán sin cambios los precios, los empresarios Pymes y los consumidores terminaremos siendo quienes lo paguen.

Es necesaria una redistribución de la riqueza. Es imprescindible que paguen más quienes más tienen. Es obligación de todos cumplir con el pago de impuestos. Pero también es indelegable que el Estado ocupe su rol de garante y contralor en toda la cadena de comercialización para que esta reforma no se convierta en una herramienta de mera recaudación fiscal.

En este número de *Visión Pyme* también hemos hecho foco en otros temas que conciernen a la vida de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Argentina y su lucha diaria por subsistir en un cada vez más competitivo mercado. Entre otras cuestiones, nos ocupamos de revelar las técnicas más novedosas en materia de aprendizajes conjuntos dentro de las empresas, que permiten a sus dueños potenciar las ventas y desarrollar la producción.

También nos hemos detenido en las cuestiones que hacen a los clientes de las Pymes. Nuestros clientes son los actores principales de nuestras políticas comer-

ciales y de allí la importancia de crear una gerencia inteligente, que nos permita reforzar el vínculo con ellos e idear nuevas técnicas para satisfacer a los clientes que ya tenemos y a los que potencialmente podrían sumarse a nuestra cartera.

Como desde hace tiempo lo venimos reiterando, la comunicación es esencial a la hora de encarar cualquier tipo de proyecto y, cuanto menor sea su dimensión, mayor deberá ser la atención que pongamos en ello. De allí que incluimos un detallado análisis de las comunicaciones institucionales y la necesidad de realizar algunas modificaciones que nos permitan mejorar la llegada a los clientes y reforzar la relación con nuestros trabajadores, proveedores y el mundo Pyme.

Una de las mayores falencias que tenemos los micro, pequeños y medianos empresarios es que queremos estar en todo; queremos ser el centro insustituible de nuestro emprendimiento. Sin embargo, saber delegar responsabilidades en el momento y a la persona apropiados es fundamental para que la compañía siga creciendo. No podemos estar en todos lados al mismo tiempo. Saber reconocer nuestras limitaciones y ejercitar el "ojo" para elegir a los mejores empleados, que se conviertan en nuestra mano derecha a la hora de tomar decisiones, es la mejor herramienta que tenemos. Delegar no significa perder el poder, por el contrario, implica desarrollarlo con una fuerza impensable.

Otra dificultad de las Pymes es resistir a los primeros cinco años de vida. Para aquellos emprendimientos que transcurren esta etapa va aquí un detalle de los riesgos y precauciones que se deben tomar para "no morir en el intento".

Y, como ya es habitual, cerramos nuestra edición con la experiencia de un empresario como cualquiera de nosotros, que debió enfrentar tal vez las mismas dificultades y bonanzas, que tuvo los mismos temores y alegrías. Les contamos cómo hizo Ritrac para sobrevivir en el mercado por más de 50 años, en el rubro de accesorios para equipos de aire acondicionado. Marcelo Zuvic abrió el baúl de los recuerdos de esta Pyme familiar y compartió con *Visión Pyme* sus experiencias.

**Domicilio Legal:** J.I.de la Roza 6291  
C.A.B.A. (1439)

**Editor responsable:**  
Osvaldo Guillermo Hoorn

**Directores:**  
Horacio Guillermo Frías  
Daniel Alberto Moreira

**Propietario:**  
Daniel Alberto Moreira

**Colaboradores:**  
Mariana Prado  
Mayra García  
Agustín Herrera  
Alejandro Giuffrida

**Impresión:**  
Impresiones gráficas  
Stella Maris S.A.

Hecho el depósito que marca la ley.  
Todos los derechos reservados.

La reproducción total o parcial del material de la presente queda totalmente prohibida sin previa autorización del editor.

El contenido de las notas firmadas y de los avisos publicitarios no son responsabilidad del editor ni expresa sus opiniones.

Número 14  
13 de Agosto de 2008