

Francisco Lauletta

*Dirección y  
Organización de  
PyMES y Emprendedores*

RRHH, MEDIACIÓN, OBJETIVOS  
MANEJO DE COSTOS Y PRESUPUESTOS  
LIDER, BENCHMARKING - HIGH QUALITY  
INGENIERIA FINANCIERA  
CONTROL DE LA PYME Y AUDITORÍA

***Osmar D. Buyatti***  
LIBRERIA EDITORIAL

CDD Francisco Lauletta  
658 Dirección y Organización de PyMEs y Emprendedores  
RRHH, mediación, objetivos, manejo de costos y presupuestos;  
lider, benchmarking, high quality, ingeniería financiera, control  
de la pyme y auditoría  
1a. ed. - Buenos Aires:  
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2014.  
144 p. ; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN 978-987-716-014-7

1. Administración de Empresas. 2. PyMES. I. Título

© 2014 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Junio 2014

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

**I.S.B.N. 978-987-716-014-7**

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de junio de 2014, en la Gráfica **Su Impres - Stella Maris Navarro**, Tucumán 1480, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tel/Fax: 4371-0029/0212.

# TEMARIO

## MÓDULO I:

- ♦ ¿Qué es una PYMES, empresa familiar, etc.?
- ♦ ¿Ley de PYMES, que la diferencia de otras empresas?
- ♦ Manejo de los Recursos Humanos. Relación interpersonal entre unos y otros. Política remunerativa. El coaching.-  
Manejo de riesgo de trabajo desde el punto de las PYMES. Técnicas de meditación y arbitraje: resolución de conflictos sin llegar a tribunales ó llegar en última instancia.
- ♦ Legislación y normativas específicas de la Pequeña y Mediana Empresa.
- ♦ Alianzas estratégicas: como hacerlas para ganar y tomar nuevos negocios.

## MÓDULO II:

- ♦ Cómo hacer presupuestos o planes o pronósticos. Fijar objetivos y luego ver como obtener esos objetivos. Cuanto cuesta realizar un microemprendimiento y cual es el beneficio que se puede obtener, en relación a la inversión.
- ♦ Costos fijos, como manejarlos.
- ♦ Herramientas estratégicas. Tendencia a satisfacer al cliente: diferenciarnos de los demás brindando una mejor calidad del producto o del servicio. Logran empresa masifica, por lo tanto no atiende bien al cliente. Armar la PYMES pensando en el destinatario del producto. Que servicios necesita el cliente, como explotar áreas, buscar segmentos del mercado que no estén suficientemente explotados, clientes mal atendidos, etc.

- .. Política de producción (just in time). Momento oportuno desde el punto de vista del cliente, para brindar el servicio. *Importante*: que el cliente no se olvide de nosotros: tratar siempre de que sepa que si necesita algo lo puede tener. Servicio de atención al consumidor (muy mal atendido en la actualidad).
- ◆ Técnicas de marketing: como vender el producto o el servicio. Dos puntos muy importantes a tener en cuenta:
  - 1) Brindar un buen producto.
  - 2) Saber vender el producto.
- ◆ Publicidad: ¿dónde hacerla? (debe ser sintética pero concreta).
- ◆ Packaging: técnicas de envases. Envase del producto, diseño, color, calidad, relacionado directamente al público.
- ◆ Vender el producto.
- ◆ Logística (transporte) de distribución del producto. Técnicas para bajar los costos de distribución del producto.
- ◆ Como exportar e importar bienes, materias primas, etc.
- ◆ Evaluación del riesgo crediticio. Que componentes se deben tener en cuenta (también cuando se vende a otra empresa o a otros países).
- ◆ En resumen este modulo consiste en:
  - 1) Saber hacer algo
  - 2) Saber vender algo
  - 3) Saber cobrar algo
- ◆ Que valor se le debe dar al producto, en que condiciones vender y fijar el riesgo.

## MÓDULO II:

- ◆ Como dirigir, gerenciar y planear estratégicamente una PYMES. Hoy la palabra "Estrategia", reemplaza a "Administración".
- ◆ Tener liderazgo. Mostrar a los demás que cosas vana funcionar.
- ◆ Comunicación: si la empresa es familiar, en el sentido en que haya un ámbito agradable de trabajo.
- ◆ Como tomar las decisiones.
- ◆ Planear y generar, permanentemente, nuevos objetivos "alcanzables", para incnetivar.

- .. Control de actividades y control de gestión. Motivación interna. Cliente no solo es la persona que compra o pensaba comprar algo. Hoy ese es el **Cliente externo**, pero también existen los **Cientes internos** que son las personas que forman parte. Internamente, para llevar adelante a la PYMES.
- ◆ Gestión de PYMES de servicios: en nuestro país hay más tendencia a ofrecer servicios que a producir.
- ◆ Distintas tipologías de PYMES (facetas societarias).
- ◆ Calidad total: componentes del producto y servicio. Cultura del cliente: medio, moral, estudios, clase social, gustos de la persona. La palabra "calidad" tiene distintas acepciones, pues se relaciona con la cultura de la gente que será destinataria de ese producto.
- ◆ Benchmarking: copiarnos de los demás. Técnica de espía o de conocimiento de que hace el otro y como lo hace.
- ◆ Nuevas expectativas: la PYMES debe adaptarse a permanentes cambios. Hacer cambios de reingeniería.

#### MÓDULO IV:

- ◆ Finanzas. Como manejar financieramente a la PYMES. Manejar los términos actuales del mercado financiero
- ◆ Mercado de futuros y opciones: que es un mercado a futuro?. Que es hacer una opción?.
- ◆ Contratos y sus consecuencias.
- ◆ Como acceder al mercado de capitales.
- ◆ Fideicomisos (común en Colombia, Venezuela, etc.)
- ◆ Cómo la PYMES puede acceder a créditos. Legislación y normas específicas, no solo nacionales, sino también internacionales, como p.e.: el Banco Internacional de Desarrollo. Donde concurrir para su obtención.
- ◆ Contrato de Leasing (alquiler con opción a compra). Como leer un contrato
- ◆ Contrato de factoring: p.e. el banco se encarga de cobrar facturas de una empresa u obtener créditos en un banco a través del descuento de facturas.
- ◆ Evaluar alternativas. En que tiempo recuperar el dinero invertido en dicha alternativa.

- ♦ Donde se originan los fondos de la empresa. Quién los aporta?. Donde conviene originar los fondos?. Aplicación nacional de fondos.
- ♦ Preparar ala PYMES para la venta
- ♦ Cash - Flow: liquidez diaria.

## **MÓDULO V:**

- ♦ Aspecto societario de la PYMES. Donde encuadrarla. Características. Normas de cooperativas, mutuales; donde se inscriben. Evaluar cual es el tipo de ente más conveniente, desde el punto de vista impositivo.
- ♦ Normas de control (auditoría) contable, documental. Control que tienda a la calidad, que mejore la gestión del ente.
- ♦ Globalización. Casos internacionales de PYMES.

# ÍNDICE

## TEMARIO

Módulo I: .....	7
Módulo II: .....	7
Módulo II: .....	8
Módulo IV: .....	9
Módulo V: .....	10

## MÓDULO I

### LA ECONOMIA EMPRENDEDORA

Emprendimiento .....	17
Pymes: .....	18
Contratación Del Personal De La Pymes: .....	20
Técnicas De Mediación Y/O Arbitraje .....	25
La Mediación Privada .....	26
Características De Un Buen Negociador: .....	26
Ventajas De La Mediación O Negociación Privada: .....	27
Resolución De Disputas: .....	27
Cláusula Tipo: .....	27
Etapas De La Fijación De Objetivos .....	28

Fijar Objetivos, Fines, Planes, Medios, Decisiones, Estrategia, Tácticas.....	28
--	----

## MÓDULO II

### MANEJO DE COSTOS Y PRESUPUESTOS

Los Costos. La Importancia De Su Estudio Y Análisis.....	31
Etapas De Implementación De Costos:.....	31
Aspectos Técnicos.....	34
Presupuestos - Tipos Y Diseño .....	34
Packaging: (Envase).....	39
Los Colores.....	39
Como Llegar Al Cliente:.....	40
Logística De Distribución: (Canales).....	41
Clasificación De Productos .....	41
Merchandising: .....	42
Layout: Como Mostrar El Local, Los Productos, Etc.....	43
Logística De Depósitos .....	44
Comercio Internacional.....	44
Mercosur .....	44
Operaciones Que Puede Realizar Una Pymes: .....	46
Marketing.....	48
Comercio Exterior.....	51
Arbitraje Internacional.....	51
Información Útil: .....	55
Análisis De Balances - Índices: 8Sobre Ej. De Clase Anterior) .....	56
Ejemplos De Manif. De Bienes O Balances De Empresas.....	57
Resolución De Ejemplos.....	60
Ejemplo N°1 .....	60
Ejemplo N° 2 .....	61



Ejemplo N° 3 .....	62
Ejemplo N° 4 .....	63

### MÓDULO III

Líder.....	65
Tipos De Líderes.....	65
Poder.....	66
Gerente.....	66
Objetivos De La Empresa .....	66
Objetivos:.....	67
Objetivos De La Empresa:.....	67
Planeamiento Estratégico.....	67
Programas Prácticos: .....	68
Niveles De Control .....	69
Tipos De Empresa Pymes .....	71
Pyme De Servicios.....	72
Motivaciones Básicas .....	73
Benchmarking.....	74
Reingeniería.....	74
Control De Gestión .....	76
Estrategía De La Empresa: .....	76
Calidad Total.....	78
Cetificado De Calidad.....	81

### MÓDULO IV

Ingeniería Financiera: .....	83
Tipos De Créditos Más Comunes: .....	86

Otros Tipos De Créditos E Inversiones: .....	87
Algunos Conceptos Importantes:.....	89
Estados De Origen Y Aplicación De Fondos .....	89
Flujo De Fondos (Cash - Flow Diario) .....	91
Donde Las Pymes Pueden Obtener Créditos .....	92
Estado De Origen Y Aplicación De Fondos (Continuación) .....	95
Evaluación De Los Proyectos De Inversión .....	96
Aspectos A Tener En Cuenta .....	96
Tipos De Proyectos .....	97
Valor Actual Neto De La Inversión: (Van) .....	98
Tasa Interna De Retorno: (Tir).....	98
Evaluación De Los Proyectos De Inversión (Continuación) .....	99
Cuadro De Producción (En Unidades) .....	99
Cuadro Finaciero (En Pesos O Dólares).....	99
Componentes De Un Proyevto De Inversión.....	100
Franquicias .....	100
Gerenciamiento .....	101
Clasificación De Bienes:.....	102

## **MÓDULO V:**

Globalización .....	105
Factores De La Globalización: .....	105
Factores Internos Que Han Contribuído A La Globalización De La Argentina (A Partir De 1991). .....	105
Control De La Pymes O Auditoría.....	106
Calidad En Una Pymes .....	106
Normas Mínimas Para Tener Un Buen Control De Calidad.....	106
Como Se Hace El Control De Calidad .....	107
Siete Puntos Para Lograr Y Mantener La Calidad De Un Producto En Una Pymes .....	108

Aspectos Societarios .....	108
Sociedad Anónima .....	109
Sociedad De Responsabilidad Limitada .....	110
Asociación Civil .....	110
Fundación .....	111
Mutual .....	112
Anexo C - El Marketing Del Siglo Xxi .....	113
Claves Para Ganar El Futuro .....	114
Anexo D - Management.....	116
Cómo Hacer Marketing Sin Recursos .....	116
Lo Que Hay Que Saber.....	117
Los Elementos De La "Guerrilla" .....	117
Anexo 1: Posiconamiento: Un Método Eficaz.....	120
Anexo 2: Cómo Servir Al Cliente Interno .....	120
Anexo 3: La Fijación Del Precio .....	121
El Coaching En Las Pymes.....	121

## BIBLIOGRAFÍA

Direcciones Útiles.....	143
Bibliografía .....	144