

Observaciones sobre realidades en algunas pequeñas empresas

Di Ranni, Miguel Ángel

Abstract: El propósito de este trabajo es reflexionar sobre algunos casos concretos que hemos podido observar en pequeñas empresas que se han creado oportunamente por quienes iniciaron dicha experiencia, y poner el énfasis en la visión del desarrollador, con sus aciertos y errores.

I. Introducción

Este trabajo amplía y complementa un artículo anterior, publicado en esta misma colección, por el mismo autor, en febrero 2018, denominado "Las pequeñas empresas. Cómo crecer de una manera segura".

El propósito, en esta oportunidad, es reflexionar sobre algunos casos concretos que hemos podido observar en pequeñas empresas que se han creado oportunamente por quienes iniciaron dicha experiencia, y poner el énfasis en la visión del desarrollador, con sus aciertos y errores.

Los mismos tenían, normalmente un capital, generalmente no demasiado significativo, con el cual iniciar el funcionamiento de la organización que se piensa desarrollar. El capital aportado lo ven como un instrumento, pero no lo vinculan con la rentabilidad que será posible lograr con él. La idea que predomina es que "el negocio" debe producir una renta tal que satisfaga un monto que les permita vivir bastante bien a los dueños de la empresa y sus respectivas familias. Los dueños van a brindar su trabajo personal, y lo que tienen en mira es procurar un retiro mensual bastante holgado y una ganancia final anual que complemente dicho ingreso.

Muchas veces se incorporan familiares con la idea de ocupar distintas funciones en la empresa. Dichas personas en general no tienen razones para ocupar dichos cargos más que la relación de parentesco. En general la retribución comienza siendo exigua, aunque rápidamente se producen frecuentes actualizaciones. Pero el aspecto más problemático es que no tienen habilidades para desarrollar la posición que ocupan de una manera eficiente, ni han acordado un plan de capacitación para lograr revertir dicha falta de conocimientos. La empresa, de esta manera hace más lento que lo recomendable, el proceso de incorporar las mejores prácticas para desempeñarse en cada una de las funciones.

También se ve afectado el proceso de reemplazo de dichos familiares, por personas idóneas y en conocimiento de lo que hay que hacer, por la presunción de rispideces que ello puede originar con los que resultaren reemplazados.

Desde lo conceptual las entidades tendrían que organizarse de tal modo que puedan apuntar inicialmente, mientras no puedan incorporar el financiamiento de terceros, a lograr una rentabilidad neta final anual que esté exclusivamente con relación a la magnitud del capital aportado por los dueños de las mismas. Los retiros, por el trabajo personal que podrían desarrollar, dentro de los costos fijos de administración, tendrían que estar limitados, a los salarios de mercado por la tarea específicamente que tendrían que hacer, y no por las necesidades de atender estrictamente los egresos equivalentes a lo que necesitan para vivir.

Siguiendo con el deber ser, el capital aportado tendría que incrementarse acorde al crecimiento que vaya experimentando el ente que se ha formado a través de la evolución de la actividad que se despliega para cumplir con el objeto social explicitado por sus fundadores.

Los dueños de las pequeñas empresas, si quieren desarrollar y hacer crecer la actividad en un marco de responsabilidad gestional y social, tendrían que asegurar el crecimiento del capital aportado a la entidad, para que cubra las necesidades de incremento del volumen de los bienes de cambio y otros activos, y los montos de contingencias laborales debido al aumento de la dotación de personal en relación de dependencia.

Asimismo, aunque algunas posiciones tengan que ser ocupadas por familiares sin mayores conocimientos específicos en las funciones a las que se asignen, es recomendable que haya, al menos, una persona profesionalmente experimentada, si es posible graduada como contador público, a los fines de que tenga el rol de ir organizando de la mejor manera posible cada una de las funciones y efectúe las recomendaciones, generales y específicas, a cada una de las personas que estén asignadas, a modo de capacitación.

Algunas empresas, buscan la capitalización a lograr, mediante mecanismos de economía informal, es decir, renuencia a facturar las ventas, incumplir con las disposiciones laborales, previsionales y tributarias, en lugar de ir por el camino, gestionalmente recomendado, de crecer mediante el volumen, y no sobre la variable precio, costos fijos controlados, a precios de mercado, no retirar toda la utilidad, sino retener los resultados como una variante adicional al incremento del capital propio mediante nuevos aportes, y por sobre todo, planificar el crecimiento de la empresa, en un marco de cumplimiento de las normas legales, tributarias, laborales y previsionales.

A nivel empresario, el principio que el fin justifica los medios no es recomendable, y seguramente terminará prematuramente con la vida de la empresa.

El organismo estatal de control de la sociedad que se ha constituido, para llevar adelante el objeto social, debería tener la misión de vigilar no solamente aspectos de las tareas que deben encarar los accionistas y los administradores vinculadas con las disposiciones del Código Civil y Comercial, con las leyes, y con el estatuto, sino también asegurarse que haya un acompañamiento en ir acrecentando el capital social, en función del incremento de la actividad que vaya desarrollando el ente, y también con las responsabilidades que existen sobre el personal en relación de dependencia, en cuanto al cumplimiento de las normas laborales, sociales y previsionales.

Los lineamientos conceptuales que los dueños de las empresas tienen que identificar claramente son los siguientes:

i. El incremento del volumen de ventas es esencialmente la mejor manera que tiene una empresa para asegurar su crecimiento anual. Los costos totales que deben ser incurridos durante igual lapso son aquellas erogaciones que se necesitan inexorablemente llevar a cabo para poder generar la facturación mencionada. En otras palabras, no debería incurrirse en erogaciones que no fueran necesarias para contribuir a generar los ingresos de la entidad.

ii. Las ventas menos los costos, ambos anuales, definen un nivel de utilidad final que es lo que permitirá identificar la dimensión del capital a aportar por los dueños del ente, teniendo en cuenta la tasa razonable de rentabilidad del capital propio a solicitar al proyecto que se inicia.

iii. El crecimiento de las organizaciones se logra esencialmente a través del incremento de volumen de los bienes o servicios que integran el objeto social. Para ello debe pensarse en nuevos aportes de capital o, alternativamente, en la retención de parte de los resultados anuales logrados, a los fines de mantener el incremento del patrimonio neto.

iv. El crecimiento de las organizaciones debe acompañarse también con un proceso similar que se verifique en el sistema de información creado, que alimente necesidades internas para la administración de los entes, y para el control de quienes aporten financiamiento de terceros para compartir el incremento del volumen de actividad. El tema de prestar atención al sistema de información merece que se le ponga foco desde el inicio, en cuanto a la consideración de esencialidad. Muchas veces hay una predisposición a postergar este objetivo porque se duda de su necesidad y de su importancia para el crecimiento de la empresa.

v. Los recursos humanos que se incorporen en el ente para acompañar el proceso de crecimiento, debe tener asegurada una capacitación inteligentemente seleccionada que garantice dicho objetivo. También en este aspecto el empresario de la pequeña empresa debe tener en cuenta la importancia que ello tiene para la evolución del ente a través del tiempo.

Vamos a profundizar un poco más lo señalado en los puntos (iv) y (v) anteriores. Estos dos temas, los empresarios de las pequeñas empresas tienen que individualizarlos como muy importantes, aunque deban postergarlos por razones atendibles de índole financiera.

Como el recurso más escaso es el capital propio, el ente, para crecer en volumen debe recurrir al capital ajeno, mediante el desembolso para la obtención de préstamos. Ello requiere la presentación de estados contables de muy alta calidad, puntuales en su emisión, la elaboración de proyecciones financieras, y otros reportes con destino a los prestamistas, además de la natural importancia que un sistema de información tiene para efectuar análisis por parte de los administradores, que faciliten la toma de sus decisiones.

Con relación con la capacitación de los recursos humanos, el empresario de la pequeña empresa tiene que convencerse que contar con un grupo humano adecuadamente capacitado, tiene un efecto

multiplicador en el crecimiento de las organizaciones. El costo de los salarios y la capacitación, seguramente es largamente recuperado con las ventajas que se obtienen disponiendo de una dotación de personal capaz y actualizada para una adecuada administración del ente.

II. Etapa de crecimiento

Algunas empresas pequeñas, creen, equivocadamente, que van a lograr un crecimiento de las mismas mediante una actitud agresiva sobre la variable precio. Ello intenta lograr recursos que le permitan una rentabilidad excesiva sobre el capital propio invertido, además de sostener retiros por el trabajo personal aportado a la empresa, a valores que exceden los de mercado como retribución por las tareas que los accionistas llevan a cabo.

La dependencia del precio de venta para sostener una empresa que funciona con una demanda de una tasa de rendimiento alta del capital propio invertido, y una necesidad de retiro de fondos en concepto de trabajo personal en la empresa, que excede las remuneraciones de mercado, precipita la liquidación del ente, cuando se produce una crisis de reducción de actividad en el mercado interno que únicamente es mitigable con reducción del precio de venta de los productos.

El Estado debe procurar facilitar, a través de su rol, el crecimiento de las organizaciones en la medida que estas últimas estén adecuadamente capitalizadas, y tengan una administración que asegure una razonable información, suministro de la misma a los organismos de control y cumplimiento de los deberes fiscales y previsionales.

Una empresa que se haya formado recientemente debe tener claro que el crecimiento se logra a través del incremento del volumen de las ventas. Las ventas iniciales estarán determinadas por la magnitud del capital aportado por los dueños del ente, que ha de financiar una liquidez operativa, créditos a los clientes, inventarios de bienes de cambio, y los activos fijos necesarios, vinculados con las operaciones productivas, comerciales y administrativas.

La etapa inicial de funcionamiento de la pequeña empresa debe procurar buscar cuál es el nivel de ventas máximo que puede alcanzar en el mercado, manteniendo un precio de venta muy competitivo en términos reales. Si el o los dueños del ente participan personalmente en la administración del ente, deben fijarse una compensación por dicha actividad que sea la de los niveles que existan en el mercado para retribuir a cualquier persona que pudiera hacer la actividad que han encarado personalmente los dueños del ente. En otras palabras, no debe enmascarse en el monto de dicha retribución un sobre costo que funcione como anticipo a cuenta de los resultados futuros del ente

Como hemos señalado al comienzo del tratamiento de este tema, desde el primer minuto de funcionamiento de la empresa debe incurrirse exclusivamente en costos, entendiendo por tal, todo sacrificio económico necesario para generar los ingresos por ventas. No deberían mantenerse como costos, conceptos que no son necesarios para generar los ingresos económicos de la Sociedad. Si en la empresa se incurrieran en erogaciones innecesarias, éstas no deberían imputarse como costos, sino que serían gastos (no son necesarios para generar los ingresos económicos de la compañía), y por lo tanto dicha erogación debería reducir la rentabilidad que debería plantearse como objetivo de la inversión del capital aportado, en la inteligencia que parte de dicho capital se ha esterilizado, innecesariamente, financiando erogaciones que no son costos, por no ser necesarios para la obtención de los ingresos económicos denominados "ventas".

Cuando se cumpla el primer año de actividad, la ganancia neta del ejercicio económico podría distribuirse totalmente, o parcialmente, en la medida que los dueños del ente pretendieran tener algún monto adicional al que están retirando por su participación personal en la administración del ente. El ideal sería que se pudiera hacer una retención de resultados tal que se pueda pensar en incrementar el volumen de lo que se está vendiendo, como forma de ir examinando el grado de crecimiento que el ente puede llegar a tener, solamente modificando hacia arriba el volumen de actividad, sin modificar el precio de venta, sino manteniéndolo en términos reales.

Para que un ente evolucione y crezca en volumen sería recomendable que el Estado, a través del ejercicio de control que le corresponda en función de las formas societarias que adopten los entes bajo su control, examine durante la vida de los entes, la necesidad que se incremente el aporte de capital propio para cubrir la responsabilidad ante terceros y ante el personal en relación de dependencia, y la misma compañía entienda que es necesario que el capital aportado se incremente también para acompañar

sanamente dicho crecimiento de la actividad.

Por lo tanto, el Estado debería intervenir controlando el grado de capitalización de cada entidad, bajo su control, en función del volumen de actividad, la relación de financiamiento propio y ajeno, y las responsabilidades tributarias, comerciales y laborales del ente.

Esta participación del Estado en el control, y las recomendaciones que formulara, tienen que ser interpretadas como "propuestas", a los fines que el interesado pudiera escuchar una campana distinta para asegurar el funcionamiento de la Sociedad en el largo plazo. La última palabra le corresponde a la entidad objeto de análisis y control, quien será la responsable del éxito, pero también del fracaso.

III. El apoyo del financiamiento bancario

Inicialmente el ente ha de funcionar mediante el capital propio aportado y/o la retención de resultados que se pueda ir decidiendo.

La capitalización creciente mediante un adecuado nivel de patrimonio neto es lo que permitirá un crecimiento en volumen del ente. Para que dicho proceso de acumulación se logre, hemos dicho, que es fundamental, que cuando los socios de la entidad, aporten trabajo personal, la retribución del mismo no sea superior a la que tuviera que pagarse, si los que hicieran dicha prestación fueran personas en relación de dependencia. En otras palabras, el trabajo personal de los dueños del ente no debería tener una retribución por dicha actividad que excediera los valores de mercado.

El crecimiento de la entidad mediante el incremento de volumen de ventas, también puede ser financiado parcialmente mediante el endeudamiento bancario. Ello originaría, lógicamente, menos esfuerzo de aportes de capital propio. Para el logro del financiamiento provisto por entidades financieras, se hace necesario que exista un previo financiamiento del ente con capital propio en magnitudes razonables, como símbolo de confianza y aceptación del riesgo por parte de los dueños de la organización.

Hemos reiterado, también, que el mejor camino es intentar mejorar la rentabilidad total del ente mediante variaciones de volumen. La variable precio debería testearse luego que se conociera fehacientemente el volumen de actividad que el ente puede lograr en el mercado. Cuando se alcanza un volumen relevante de ventas, la mejora de rentabilidad mediante el crecimiento en los precios debería ser más prudente. Los efectos sobre el volumen por el incremento de precios en términos reales, resultan más difíciles de administrar, y por ende, de predecir.

Muchas veces el empresario de empresa pequeña, se da cuenta del error que ha cometido por efectuar retiros significativos y periódicos, para atender las necesidades de su familia, pero no se anima a enmendarlo, reduciendo los mismos, para así instaurar una reducción del precio de venta del producto que vende, para no perder competitividad en el mercado.

Cuando en razón del incremento de precios realizado no pueden mantener el volumen normal de ventas, muchas empresas pequeñas plantean que el Estado los ayude aliviando las cargas fiscales y previsionales. No parece justo reclamar la intervención del Estado, cuando no se ha verificado una dirección eficiente en materia de crecimiento con base en volumen, y se haya preferido adoptar una política errática en materia de incremento de precios de venta incompatibles con un razonable rendimiento del capital propio invertido.

IV. Crecimiento del volumen con base en la diversidad de capitalización

Nuestra sugerencia es que el ente que se ha formado tiene que examinar gradualmente el volumen que puede alcanzar en los primeros años. Para ello se recomienda efectuar nuevos aportes de capital, o no distribuir totalmente la ganancia que se va generando anualmente, fijando un precio competitivo que se ubique dentro de los niveles promedio de los considerados precio de mercado, que sea suficiente como para retribuir y alcanzar el objetivo de tasa de rendimiento sobre el capital propio invertido.

Es esencial mantener el concepto que todas las erogaciones deben representar costos, es decir, que su existencia se justifica porque dichas erogaciones son necesarias para generar los ingresos. No puede mejorarse la rentabilidad final del negocio a expensas que se intente ahorrar sobre conceptos que son necesarios para generar los ingresos por ventas. Ello seguramente se logra a expensas de reducir la calidad del bien o servicio objeto de la explotación.

Una vez que se ha alcanzado un volumen con el cual estemos cómodos, la recomendación es ver cómo podemos mejorar el servicio al cliente, de tal manera que la variable precio de nuestro producto se mueva, dentro de los valores de mercado, del nivel medio bajo a nivel medio pleno. Nuestros clientes seguirán

manteniendo la fidelidad, si observan que el movimiento en los precios se correlaciona con un mejor servicio que el que prestan nuestros competidores.

La variable volumen es importante que se mantenga a través del tiempo. Ello implica fidelidad hacia el cliente y, para la empresa, menor riesgo. El objetivo de tener una empresa, es lograr que la inversión de capital tenga una razonable retribución, a lo largo de los ejercicios económicos. La sustentabilidad se logra a través de la permanencia de la preferencia de nuestros clientes, porque se los respeta y se mantiene un servicio acorde a sus expectativas.

La mejora de la variable precio real siempre debería tener la precedencia de una mejora real perceptible por nuestros clientes, de que hay cambios en el bien o en el servicio ofrecido.

V. El sistema de información interna como apoyo importante para el logro del financiamiento

Es muy importante que los dueños de las pequeñas organizaciones no consideren que las erogaciones asociadas a la existencia de un sistema de información interna de la empresa sean susceptibles de ser postergadas o reducidas a una mínima expresión. Dichas salidas periódicas de fondos son verdaderos costos, porque son necesarias para generar los ingresos económicos de la compañía. Hemos dicho que cuando las erogaciones o sacrificios económicos voluntarios llevados a cabo por las personas físicas y los entes de existencia ideal o jurídicas son necesarias para mantener la fuente generadora de los ingresos, dichos conceptos se denominan "costos". Contar con un sistema de información hace a la posibilidad de traducir la realidad patrimonial y económica en valores físicos y monetarios, que permitan la acumulación, comparación, análisis de alternativas, la jerarquización de las mismas, y la selección de alguna de ellas, a los fines de tomar decisiones que sean necesarias para llevar adelante la gestión interna de las organizaciones. También es útil para producir análisis y síntesis de la performance de las mismas para conocimiento de los terceros, que controlan a los entes, o que se vinculen con los mismos por hechos derivados de su gestión.

La elaboración de informes, a través de los datos disponibles que proveen los sistemas, tiene una importancia fundamental para el momento en que las pequeñas empresas deseen acceder al financiamiento bancario. Las entidades financieras suelen reclamar la confección de proyecciones sobre períodos futuros, de la evolución patrimonial y resultados de los entes que se presentan para la búsqueda de fondos a través de los contratos de préstamos. Dichas cifras presupuestadas, seguramente han de ser contrastadas con las cifras reales que se vayan produciendo y obteniendo del sistema de información. La calidad de esta última, y la oportunidad en que se pueda revelar la situación real de lo acontecido, y las diferencias observables respecto de lo oportunamente estimado, es clave para la entidad bancaria.

De igual manera un sistema de información adecuado, va a ser imprescindible para explicar gestionalmente las causas de las diferencias observables entre las cifras previstas y las cifras reales. Las entidades financieras suelen incluir a menudo, en las carpetas internas de los distintos clientes, la mayor o menor seriedad y confiabilidad de la información presentada por las empresas solicitantes de líneas de financiamiento.

Más allá del financiamiento otorgado por instituciones bancarias, también contar con un adecuado sistema de información, y con personal con sólidos conocimientos contables y de gestión, son pre requisitos indispensables para que un ente jurídico pueda acceder a la oferta pública de bonos bajo la forma de obligaciones negociables, o, en un tiempo seguramente más distante, de sus propias acciones, en caso que el ente desee acceder a la oferta pública de las mismas, para lograr un camino de financiamiento de proyectos más relevantes a través del capital ajeno y propio.

El acceso a un adecuado sistema de información electrónica hoy resulta posible para la mayoría de los entes, con costos adecuados en cuanto a la adquisición y el funcionamiento. No disponer de un sistema de información adecuado, y del personal idóneo para administrarlo puede comprometer seriamente el establecimiento y desarrollo de los entes en los tiempos que se hubieran fijado para lograrlo.

VI. El factor humano, su capacitación y los logros de crecimiento

Muchos dueños de empresas pequeñas han reconocido tardíamente que no habían aprovechado, como debería haberse hecho, para identificar, comunicar y conversar sobre lo que se esperaba del personal que estaba en proceso de ser incorporado. Esa tarea de explicitar el job description o sea, la descripción del puesto de trabajo, es imprescindible tanto para la organización que busca a sus colaboradores, como también para estos últimos, porque es bueno que quede claro cuáles son los objetivos organizacionales a

alcanzar y los medios para lograrlos.

El factor humano es el que va a asegurar la continuidad de la vida de las organizaciones, y el que va a transferir, de generación en generación, la cultura de las mismas.

La tarea del funcionamiento en equipo es fundamental que quede clara desde el inicio de la incorporación de cada persona en una organización. El éxito en el logro de los objetivos le pertenece a todos, y no solamente al líder del grupo de trabajo. El responsable del equipo de trabajo predica con el ejemplo, sin explicitar que lo tomen como modelo a seguir. El mejor conocimiento técnico seguramente estará en cada uno de los colaboradores. La coordinación y la búsqueda y control de la eficiencia en el funcionamiento del grupo, es tarea del líder.

Dos aspectos son esenciales identificar claramente en cada colaborador que se incorpore a una organización: los conocimientos técnicos del área funcional en la cual ingrese; y el comportamiento que se exterioriza de la personalidad del mismo en cuanto a la firmeza y convicción para el logro de los objetivos.

La capacitación permanente es indispensable para asegurar la realización de las tareas con base en las mejores prácticas existentes en cada momento. El comportamiento se desarrolla por la influencia de los líderes de los equipos de trabajo, y por una supervisión continua y oportuna identificando las razones por las cuales se alcanzó el cumplimiento de un objetivo y la potencialidad que cada persona tiene como personal clave en un horizonte compatible con su ciclo vital.

VII. Testimonios reveladores

Algunos dueños de empresas, a quienes se los ha consultado sobre los recuerdos que guardan de los primeros años en la vida empresarial, confirman que si pudieran retrotraer dicha etapa inicial, hubieran afirmado mucho más los siguientes puntos:

1. Hubieran indagado más sobre los riesgos que pueden presentarse, especialmente en la opción de búsqueda de la mejora de volumen o de la variable precio,

2. No se pensó lo suficiente sobre la necesidad de hacer compartir a la familia, lo que luego tomaron plena conciencia, sobre que la mejora en el estándar de vida, a nivel familiar, debe venir luego de un lapso de crecimiento en el volumen de venta, y que nunca debe depender dicha mejora de una política agresiva de actualización de precios de venta del producto o servicio.

3. El estándar de vida familiar les hizo postergar demasiado el establecimiento de un sistema de información confiable, y la emisión de estados contables para información a terceros. A medida que fueron contando con mayor información, las relaciones funcionales dentro de la empresa y hacia afuera fueron tomando un sesgo más técnico y responsable de los análisis que eran necesarios para la toma de decisiones.

4. Han aceptado haber tenido cierta omnipotencia en la propia fuerza como dueños, y postergaron las mejoras necesarias en cuanto a dotación y capacitación.

Los propios dueños consideraron más las opiniones del grupo de trabajo, conforme se mostraba mayor conocimiento y madurez en las opiniones vertidas por los colaboradores.

5. Algunos empresarios ya han incursionado en exportación de bienes y otros se asombran porque están realizando estudios de pre factibilidad de dicha alternativa.

VIII. Conclusiones

Las pequeñas organizaciones son entes de mucho interés desde el punto de vista macroeconómico. Son útiles para sí mismas, pero también para los entes medianos y grandes que las tienen como clientes o proveedores.

En nuestro trabajo hemos destacado que el proceso de instalación y crecimiento como organización pequeña requiere buscar una rentabilidad razonable del capital invertido como parámetro de referencia.

Las erogaciones en que se incurran para sostenerla deben ser costos, es decir, egresos necesarios para generar los ingresos. Si los dueños de dichas organizaciones aportan trabajo personal, la magnitud de dichos costos retributivos deben ser a valores de mercado. De esa manera la renta final de cada ejercicio económico debería ser la equivalente a la renta anual razonable del capital invertido.

Se ha enfatizado la recomendación que el crecimiento de las pequeñas empresas sea a través del incremento de volumen. Para incrementar el volumen debe agregarse nuevas dosis de capital propio

aportado, o, en su defecto, retenciones de parte de la renta final, en lugar de proceder a su distribución total en efectivo a sus dueños.

Hemos insistido en rechazar la tentación de buscar el crecimiento por medio de incrementos de precios reales de los bienes o servicios que constituyan su objeto social. Ello no debe suceder sino hasta el momento en que el mercado deja de absorber el incremento de volumen con el cual se buscó concretar el crecimiento.

El ente se puede permitir un incremento del precio real, en la medida de mejoras en la calidad del bien o servicio que se preste a los clientes, y de la conformidad y aceptación por parte de estos últimos de las mejoras introducidas.

Muchas pequeñas empresas han fracasado en el corto plazo de su fundación, porque el crecimiento lo buscaron, no a través de mejoras en el volumen, sino, erróneamente, a través de un incremento de precios que provocaba la búsqueda de una rentabilidad incompatiblemente alta sobre el capital invertido. Dicha renta neta final era retirada por los dueños de la sociedad, para satisfacer su confort personal.

En este trabajo se destacó también la importancia que tiene para el crecimiento de la pequeña empresa, el sistema de información. La calidad y oportunidad en la emisión de la misma, es clave para minimizar los riesgos en la toma de decisiones, y para soportar la información predictiva y la real, que requieren las entidades financieras para el otorgamiento de los préstamos, y las entidades de control, en lo que hace a su funcionamiento, y en cuanto a las emisiones de bonos y de capital bajo el esquema de oferta pública.

Al igual que las organizaciones medianas y grandes, en las pequeñas, el reclutamiento de los recursos humanos debe fundamentarse en requisitos de performance y de comportamiento, verificables, para el logro de los objetivos que impliquen una seguridad en el funcionamiento de las mismas en el largo plazo.

Las pequeñas empresas cumplen un rol muy especial desde el punto de vista de la macroeconomía, vinculada con la generación de puestos de trabajo, además de la actividad que le es propia y desarrollan. Estas organizaciones tienen que tener claro que es necesario que vayan incrementando el capital aportado en la medida que van desarrollando el volumen de su actividad, y trabajen en ellas más personal en relación de dependencia. La mejor manera de demostrar que los dueños de dichas empresas creen en lo que están haciendo, es ir incrementando el capital aportado. De ese modo, las instituciones bancarias estarán más dispuestas a compartir el riesgo de explotación, a través del otorgamiento de líneas de financiamiento. Otro aspecto importante, es que deben cumplir con las normas tributarias y laborales, a los fines de proteger, también, a los que trabajan en relación de dependencia en dichas entidades.

Sería muy importante que el Estado, a través de las universidades, tuviera un programa permanente de ciclos de charlas gratuitas, con amplia y segura distribución, a los fines que las pequeñas empresas tuvieran la oportunidad de reflexionar sobre todos los aspectos que hay que tener en cuenta en la etapa previa a la fundación de la entidad, durante los primeros años de funcionamiento, y en los momentos posteriores cuando la empresa estuviera más asentada, y deberían decidir aspectos de desarrollo ulterior.

Debemos entender que la responsabilidad de conducir a una empresa es de los dueños del capital de dicha empresa. La administración debe ser responsable de las decisiones que tome, y también de la suerte de las personas que trabajan en ella, en relación de dependencia. La responsabilidad pasa por prepararse para conducir una organización, para incrementar el capital aportado, conforme vaya creciendo el volumen de su actividad y de los activos que posea. A medida que va incrementando su actividad, y se incorpora gente para trabajar en ella, es menester que el capital se vaya incrementando para, en un extremo, tener la capacidad financiera y económica de atender las indemnizaciones que correspondan por la desafectación parcial o total de dichas personas en función de las contingencias del negocio.

El gran desafío es cumplimentar los objetivos de funcionamiento y crecimiento, tomar decisiones en un contexto de respeto a las leyes, tanto de índole societaria, como de las relacionadas con la actividad que desarrolla y, con la normativa tributaria y laboral. La responsabilidad de los directivos es tener una política de precios de los bienes o servicios compatible con los objetivos de crecimiento y mantenimiento en el largo plazo; de incurrir en costos y de racionalizar todas las erogaciones que no sean necesarias para cumplir con el objetivo de generar los ingresos.

El cumplimiento del objetivo de ser una organización responsablemente exitosa le cabe, indelegablemente, a los dueños de la misma. Lo mejor para tener éxito, es contar con la convicción para crecer sostenidamente, pero también capacitarse como dueño, y tener claro el contexto normativo que hay

que respetar, qué riesgos existen y cómo se los debe administrar, y cómo son los procesos y etapas que hay que recorrer, sin demorarlas, pero tampoco acelerarlas sin la maduración adecuada.

© Thomson Reuters