



# CAPACITARTE



## Capítulo 1 | Marketing. Creación y captación de valor del cliente (EXTRACTO)

Pilip Kotler – Gary Armstrong E. Pearson (2003)

### ¿Qué es el marketing?

El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes. Aunque más adelante analizaremos definiciones detalladas del marketing, quizá la definición más sencilla sea la siguiente: *el marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente*. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

Por ejemplo, Walmart se ha convertido en el minorista más grande del mundo, y en la compañía más grande del mundo, gracias a que cumple su promesa, “Ahorre dinero, viva mejor”.

Nintendo avanzó en el mercado de los videojuegos al apoyarse en su promesa de que “A Wii le gustaría jugar”, respaldado por su tan popular consola Wii y una lista creciente de juegos y accesorios populares para todas las edades.

McDonald’s cumple con su lema “Me encanta” al ser “El lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes” en todo el mundo, lo que le ha proporcionado una participación de mercado mayor que la de sus tres competidores más cercanos juntos.

Un marketing formal es crítico para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, como Procter & Gamble, Google, Target, Toyota y Marriot usan marketing, pero también lo hacen organizaciones no lucrativas como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

Ya sabe mucho acerca del marketing, pues es todo lo que le rodea. El marketing llega a usted al estilo tradicional: lo podemos ver en la abundancia de productos que existen en cada centro comercial y en los anuncios que llenan la pantalla del televisor, que aparecen en revistas o que llenan el buzón de correo. Sin embargo, en años recientes los mercadólogos han conjuntado varios nuevos métodos de marketing, que van desde creativos sitios web y redes sociales en línea, hasta su teléfono celular. Estos nuevos métodos hacen algo más que enviar mensajes a las masas; llegan a usted de forma directa y personalizada.

Los mercadólogos de hoy quieren convertirse en parte de su vida y enriquecer sus experiencias con sus marcas, es decir, ayudarlo a *vivir* sus marcas.

En el hogar, en la escuela, en su trabajo y en donde juega, vemos el marketing en casi todo lo que hacemos. Sin embargo, es mucho más de lo que llega a la vista fortuita del consumidor.

Detrás de esto hay una enorme red de individuos y de actividades que compiten por su atención y por sus compras.

### **Definición de marketing**

¿Qué es marketing? Muchas personas creen que sólo consiste en vender y hacer publicidad. Todos los días nos bombardean con comerciales de televisión, catálogos, llamadas de ventas y ofrecimientos de productos vía correo electrónico. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y

promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De hecho, según el gurú de la administración Peter

Drucker: “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”.

Las ventas y la publicidad son sólo una parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con éste.

Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el **marketing** como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

### **Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes**

Como un primer paso, los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos del cliente, así como el mercado dentro del cual operan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado:

1) necesidades, deseos y demandas; 2) ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias); 3) valor y satisfacción; 4) intercambios y relaciones y 5) mercados.

### **Necesidades, deseos y demandas del cliente**

El concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades *físicas* básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades *sociales* de

pertenencia y afecto; y las necesidades *individuales* de conocimientos y expresión personal.

Los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos.

Los **deseos** son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual.

Un hombre estadounidense *necesita* alimentos pero desea una Big Mac, papas fritas y una bebida gaseosa. Un individuo de Papúa Nueva Guinea *necesita* alimentos pero *desea* taro, arroz, camote y cerdo.

Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades.

Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en **demandas**. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción.

Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por informarse y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan montañas de datos de éste. Su personal, en todos los niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel), permanece cerca de los clientes.

Por ejemplo, Falabella, uno de los minoristas más importantes de Latinoamérica, con presencia en Chile, Perú, Argentina y Colombia, tiene una sección en su página web en la que los clientes pueden opinar de forma abierta sobre sus tiendas y productos, y donde todos los usuarios puedan leer sus opiniones. En

Latinoamérica, varias empresas ya están aprovechando el crecimiento explosivo de twitter. Según un estudio realizado en 2010 por la empresa Burson Marsteller, el 32% de las empresas latinoamericanas interactúa con sus clientes por medio de twitter. México sobresale con 60% de las compañías estudiadas, las cuales mantienen al menos una cuenta en la red de microblogging, seguido de Brasil (53%) y Chile (43%).

Y en P&G, ejecutivos de la dirección pasan tiempo con los consumidores en su hogar y van de compras con ellos. Los gerentes de marca de P&G de manera rutinaria pasan una o dos semanas viviendo con el presupuesto de los consumidores con menos recursos para entender qué es lo que pueden hacer para mejorar la vida de sus clientes.

### **Ofertas de mercado: productos, servicios y experiencias**

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con las **ofertas de mercado**, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos. También incluyen servicios, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos son los bancos, las líneas aéreas, los hoteles, la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar.

De manera más general, las ofertas de mercado también incluyen otras entidades tales como personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Por ejemplo, la Fundación de Ricky Martin se orienta a la protección de los menores ante el riesgo de la trata de personas, mediante campañas educativas y de concientización del problema en las sociedades de Latinoamérica. Sus actividades se centran en la educación como estrategia de prevención para detener la explotación infantil.

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen, y no a los beneficios y las experiencias producidos por los mismos. Estos vendedores padecen la **miopía de marketing**; están tan interesados en sus productos que se concentran sólo en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes del cliente. Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada para taladros pensaría que el cliente necesita una broca, aunque lo que en realidad necesita es un hoyo de un cuarto de pulgada. Estos vendedores tendrán problemas si se lanza un nuevo producto que cubra mejor la necesidad del cliente o que lo haga a un menor costo. El cliente tendrá la misma necesidad, pero deseará el producto nuevo.

Los mercadólogos inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y los servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, crean *experiencias de marca* para los consumidores. Por ejemplo, usted no sólo ve una carrera de NASCAR, sino que se sumerge en la experiencia excitante y explosiva de ésta. De manera similar, estas experiencias no se limitan a productos de consumo, sino también a soluciones integrales para empresas que van más allá de un conjunto de cables. Éste es el caso de la chilena Senda, que proporciona ofertas integrales como el sistema de control de tráfico de las ciudades de Santiago y São Paulo, la automatización de administradoras de fondos de pensiones en diversos países y la emisión de bonos electrónicos para la atención de salud en Chile.

### Valor y satisfacción del cliente

Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia

se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, los compradores se desilusionarán.

El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor.

### Intercambios y relaciones

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un **intercambio** es el acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio.

En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado. La respuesta podría ser más que el simple hecho de comprar o vender productos y servicios.

Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una iglesia desea feligreses, una orquesta desea un público, y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener *relaciones* de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos. Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, las compañías desean retener a los clientes y aumentar sus negocios.

Los mercadólogos desean establecer relaciones sólidas al proporcionar al cliente de manera consistente un valor superior. Más adelante abundaremos en el concepto importante de la administración de las relaciones con el cliente.

### **Mercados**

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, crear esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que por lo regular pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información y realizan sus compras. De hecho, las tecnologías digitales de hoy, desde los sitios web y las redes sociales, han convertido el marketing en un asunto en verdad interactivo.

Así, además de administrar las relaciones con el cliente, los gerentes de marketing actuales también deben manejar de forma eficaz las relaciones administradas por él. Los mercadólogos ya no sólo preguntan “¿de qué manera podemos llegar a nuestros clientes?”, sino también “¿de qué manera deben acercarse ellos

a nosotros?”, e incluso ¿de qué manera nuestros clientes pueden ponerse en contacto entre sí?”

### **CASO DE ÉXITO PROPUESTO POR EL AUTOR:**

#### **“Astrid & Gastón” El poder del deleite del cliente**

Astrid & Gastón es un restaurante fundado en Lima, Perú, en 1994 por Gastón Acurio y su esposa Astrid. Astrid & Gastón es reconocido como uno de los mejores restaurantes del mundo. Incluso la guía gastronómica San Pellegrino de los 50 mejores restaurantes del mundo, organizada por más de una década por la revista británica Restaurant, menciona a Astrid & Gastón por primera vez en 2011 ocupando el puesto número 42.

En tan sólo 17 años ha abierto sucursales en Quito, Caracas, Santiago, Buenos Aires, Bogotá, Madrid y la Ciudad de México; y muy pronto estará en Londres y São Paulo.

Gastón Acurio es considerado el mejor cocinero latinoamericano y uno de los empresarios más prósperos del continente en el campo. Nacido en Lima, Perú, abandonó sus estudios de Derecho y fue a estudiar alta cocina a París, donde conoció a Astrid, una alemana también interesada en la alta cocina. Luego de una larga formación en Europa regresaron a Perú para iniciar la aplicación de sus enseñanzas con los productos y las costumbres de ese país. Con el tiempo y luego de un inusitado éxito, Astrid y Gastón encontraron un estilo único en donde, nutriéndose de los sabores e ingredientes de su país y asociándolos con otras culturas y técnicas, dieron forma a una cocina de estilo propio.

Poco después (en el 2000) inauguraron un segundo restaurante en Santiago de Chile donde rápidamente fue considerado como el mejor del país; luego, en febrero del 2005 abrieron sus puertas en Bogotá, Colombia, con el mismo éxito;

y en noviembre de 2005 en Quito, Ecuador; en mayo de 2006 inauguraron uno más en Caracas, Venezuela. Posteriormente se crearon nuevos restaurantes en Ecuador, España y Argentina.

Hoy, Astrid y Gastón Acurio llevan esta bandera no solo en sus restaurantes, sino también en sus otros conceptos peruanos. La Mar cebichería, Tanta peruvian bistro, Pasquale Hermanos sanguchería peruana, Panchita parrilla peruana y otros proyectos y marcas en camino. Estos conceptos también se están expandiendo a nivel internacional. Por ejemplo, en la Ciudad de México el grupo ha abierto tres restaurantes La Mar, e incluso se encuentra en la marina de San Francisco, en el Distrito Fisherman's Wharf, con trabajadores peruanos.

La internacionalización de los restaurantes del grupo fue posible gracias al correcto balance entre las recetas originales de Astrid y Gastón con la idiosincrasia de los gustos de cada país. Adicionalmente enfrentaron otros retos como la escasez de insumos peruanos y el conocimiento profundo de los gustos de los clientes locales.

La clave del éxito fue un trabajo paciente y de mucha fe en la potencialidad de la cocina peruana. Por eso, la labor de cada uno de los chefs en cada sucursal se parece mucho a la de un docente: enseñar a los cocineros y personal a su cargo; establecer contacto con los clientes, conocer sus preferencias, y poner en práctica su destreza para ensamblar esas delicias, las cuales ganan cada vez más adeptos y reconocen a la cocina de Perú como una de las gastronomías más exquisitas del mundo.

Parte de su trabajo es tener permanente contacto con todos los restaurantes de la cadena, tanto en Perú como en los demás países, para no perder de vista las tendencias y los gustos de los clientes.

“Estamos siempre dándonos la mano”, aseveró el chef del restaurante en Santiago de Chile, al tiempo de indicar que parte del entrenamiento del personal de cocina proveniente del país donde se abre un restaurante es enviarlo a Perú, para que conozca y se familiarice con los insumos y las técnicas de preparación.

Con más de 15 años de experiencia en la industria gastronómica, Astrid y Gastón deleitan el paladar de sus clientes con lo mejor de los conceptos peruanos, entre los que se destacan los mariscos del Pacífico, ceviches amazónicos, parrillas y todo lo mejor de la cocina tradicional peruana, fusionada con el mejor estilo gourmet. Con una técnica culinaria impecable y en un establecimiento que, sin lugar a dudas, descresta hasta al más exigente de los clientes, es posible encontrar platos verdaderamente magistrales.

“Tuvimos la suerte de recibirla, de heredarla. Lo que hemos hecho toda una generación de cocineros peruanos es darle valor, nuestro trabajo es que sea reconocida en todo el mundo abriendo restaurantes de auténtica cocina peruana, y haciendo que los mismos sabores estén en Perú, México o España”, señala Gastón.

Este cocinero conoce los productos de la tierra y del mar, así como su gente y las Tradiciones de la región. También es profesor, columnista y autor de 23 libros —entre ellos Cocina casera para los tiempos de hoy y Cocina de Gastón Acurio—.

Desde hace varios años conduce el programa de televisión “Aventura Culinaria”, que lleva más de 300 emisiones. A pesar de sus múltiples ocupaciones, Acurio incluso le dio voz al exigente crítico de comida de la película “Ratatouille” (2007), de Disney&Pixar, en la versión doblada al español. Entre sus últimos proyectos destaca el desarrollo de un centro de formación de cocina peruana, dirigida a los jóvenes menos favorecidos de su país.

## Definición PyME en la Argentina

### 1. ¿Qué es una Micro, Pequeña o Mediana Empresa?

Generalmente las preguntas más simples suelen ser las más difíciles de responder. En efecto, quien no sabe que es una PyME. Se trata de una empresa prototipo evaluando su dimensión e importancia en el marco de una estructura productiva nacional.

Esta primera respuesta podría llevarnos a una nueva pregunta: ¿Qué es una empresa? Por esa razón, recordemos ahora que una empresa es una entidad, que con independencia de su forma jurídica, ejerce una actividad económica. Y si queremos precisar más el concepto, podemos transcribir la definición adoptada por la Unión Europea en el año 2003 que indica que *“se consideran empresas a las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”*.<sup>1</sup>

A poco de adentrarnos en el tema de la **“definición PyME”**, advertiremos que hay una verdadera proliferación de definiciones, debido a que existen distintos “criterios” para encuadrar una empresa dentro de la categoría PyME, y estos criterios pueden variar no sólo entre distintos países sino también dentro de un mismo territorio a distintos efectos.

En tal sentido podemos recordar que, como lo señaláramos en la revista **LeoPyME**, una primera clasificación de los criterios para determinar la condición PyME permite dividirlos en criterios cuantitativos o cualitativos.

La Ley o autoridad de aplicación se basará en elementos **cuantitativos** cuando la determinación se efectúe en base a elementos *cuantificables* como el número de personal ocupado o nivel de facturación.

Por el contrario se tendrán en cuenta elementos **cualitativos** cuando esa determinación de la condición PyME sea consecuencia de analizar datos como la propiedad del capital, la independencia de la empresa, etc.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> **Comisión de las Comunidades Europeas**. Art. 1° de la Recomendación del 6-5-2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

<sup>2</sup> En la mayoría de los casos la definición de PyME dependía de tres atributos cuantificables (personal ocupado, ventas anuales y patrimonio neto). Para saber entonces cuando una empresa era PyME debíamos

## 2. Los criterios para la determinación de la condición PyME.

Veamos entonces los criterios de determinación de la condición PyME en los dos últimos cuerpos legislativos importantes para esta categoría de empresas, la Ley N° 24.467/1995 y la Ley N° 25.300/2000.

Comenzaremos señalando que en el caso específico de la Ley N° 24.467, conocida como “Estatuto PyME”, o de regulación de las pequeñas y medianas empresas, en su artículo 2° encomienda *“a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan”*, ello sin perjuicio de lo dispuesto en el Título III del mismo cuerpo legal, respecto a las relaciones de trabajo, cuya autoridad de aplicación en ese caso es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.<sup>3</sup>

Así, en el art. 83 de la Ley mencionada señala que: *“A los efectos de este Capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes: a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores. b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta ley”*.

<sup>4</sup>

Como puede observarse, la determinación de la calidad de PyME para la Ley en materia laboral depende de dos elementos cuantitativos: la cantidad de empleados y los niveles de facturación.

Por su parte el otro cuerpo normativo importante para las PyMEs, la Ley N° 25.300 determina en su artículo 1° 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 del presente régimen. Al respecto precisa que lo hará: *“contemplando las especificidades propias de los distintos*

---

aplicar una formula polinómica de cuyo puntaje surgía cuando estábamos frente a una micro, una pequeña o una mediana empresa.

<sup>3</sup> Con anterioridad a la sanción de la Ley 24.467/95 “las distintas definiciones de PyME consultadas a nivel nacional denotan la heterogeneidad de criterios para definir una empresa como PyME”. En nuestra revista LeoPyME señalábamos que en el ámbito del Ministerio de Economía y el BCRA coexistían complejas formas de establecer que era una PyME (Resoluciones del Ministerio de Economía 401/89, 208/93 y 52/94 y Circular “A” 1600 modificada por la Circular “A” 2089 del BCRA).”.

<sup>4</sup> Cabe recordar que la mencionada Comisión Especial de Seguimiento tenía entre sus funciones: “Determinar el monto de la facturación anual a los efectos previstos en el Art. 83 de esta ley” y estaba integrada por “tres (3) representantes de la Confederación General del Trabajo, tres (3) representantes de las organizaciones de pequeños empleadores y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, que presidirá las deliberaciones”

sectores y regiones y con base a los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes: **personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo...**"

Asimismo, el último apartado del artículo establece que *"No serán consideradas MiPyMEs a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aún reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, **estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos**"*.

De esta manera la ley determina los elementos cuantitativos que debe tener en cuenta la autoridad de aplicación *personal ocupado, facturación y valor de los activos* y establece como elemento cualitativo que debe cumplirse *la independencia de la empresa*.

Ello no obstante el criterio de combinar distintos atributos fue dejado de lado, a los efectos previstos por la mencionada norma, al reglamentarse la misma a través de la Resolución SEPYME N° 24/2001.

En efecto la mencionada reglamentación adoptó un criterio cuantitativo que tiene en cuenta solamente *"el nivel de ventas de las empresas excluidos el IVA y el impuesto interno que pudiere corresponder"*.<sup>5</sup>

### **3. La condición PyME en la Argentina.**

Precisando los alcances de la resolución de la entonces SEPYME como autoridad de aplicación de la Ley N° 25.300, diremos que la primera reglamentación data del 15 de febrero de 2001 mediante el dictado de la citada Resolución SEPYME N° 24/2001. La misma definía NIVELES DE VENTAS a las micro, pequeña y medianas empresas de los sectores *agropecuaria, industria y minería, comercio y servicios*.

¿Dejó sin efecto esa nueva resolución anteriores disposiciones legales?. No. Ese criterio rige, en principio, para determinar la aplicación de los instrumentos de la mencionada Ley N° 25.300, razón por la cual pueden válidamente subsistir otros criterios legislativos para determinar la condición PyME, inclusive para aquellos previstos en la Ley N° 24.467 no modificados por la Ley N° 25.300.

---

<sup>5</sup> La reglamentación establece que: *"Se tendrá en cuenta para determinar la condición de la empresa, el valor de ventas totales anuales, excluidos los impuestos al valor Agregado e Internos"*.

A mayor abundamiento cabe remarcar que la propia Resolución de la SEPyME define la reglamentación como *“de tipo general”* y no limitante de las facultades de otros organismos *“para complementarla con precisiones o condiciones cualitativas adicionales o para fijar límites inferiores...a efectos de la instrumentación de Programas Específicos...”* (art. 5° Res. N° 24/2001).

Por esa razón los considerandos de la reglamentación dictada por la SEPyME se encargan en precisar que *“la coexistencia de definiciones diversas provoca un tratamiento diferente en las empresas”* y por ello el art. 7° de la misma, invita a los distintos organismos de la Administración a adoptar la *“presente caracterización de Micro, Pequeña, Mediana Empresa, con el fin de propender a una definición homogénea y única de dicho estrato empresario”*.

Así, por ejemplo, cabe recordar que como consecuencia de un reclamo de ABAPPRA y de acuerdo con la invitación cursada por la SEPyME, el Banco Central adoptó una reglamentación similar tiempo después. Por el contrario la determinación de la calidad de PyME para el capítulo laboral continuó dependiendo de lo establecido en el llamado Estatuto PyME (Ley N° 24.467). Lo mismo sucedía en cuanto a la Ley de Factura de Créditos y su decreto reglamentario.

Ahora bien, como consecuencia de las implicancias de la devaluación sobre el nivel general de precios, la SEPyME dictó una nueva Resolución el 25 de octubre del año 2002, ajustando los montos de facturación (Resolución SEPyME 675/2002), y por último, una disposición (**Disposición SEPyME 146/2006**), que rige en la actualidad. Estas nuevas medida dio lugar a las Comunicación “A” 3793 del 4 de noviembre del año 2002, y **Comunicación “A” 4628** del 16 de febrero de 2007, a través de las cuales el BCRA adoptó los montos a los establecidos por la Secretaría PyME.

TAMAÑO SECTOR	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCION
MICROEMPRESA	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.000	\$ 480.000
PEQUEÑAEMPRESA	\$3.040.000	\$ 7.500.000	\$11.100.000	\$3.360.000	\$ 3.000.000
MEDIANA EMPRESA	\$18.240.000	\$60.000.000	\$ 88.800.000	\$22.400.00	\$24.000.000

**Montos publicados en la página web de la SEPYME sobre la base de la Disposición 147/20006**

Esta disposición rigió hasta el jueves 20 de agosto del 2010 cuando, mediante la publicación del Boletín Oficial de esa fecha, se dieron a conocer los nuevos valores máximos de las ventas totales que hacen que una empresa pueda ser considerada micro, pequeña o mediana:

SECTOR	SERVICIOS	AGROPEC	IND. Y MIN.	COMERC.	CONSTR
<b>TAMAÑO</b>					
<b>MICRO</b>	<b>610.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>590.000</b>	<b>760.000</b>
<b>PEQUEÑA</b>	<b>4.100.000</b>	<b>10.300.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>4.300.000</b>	<b>4.800.000</b>
<b>MEDIANA</b>	<b>24.100.000</b>	<b>82.200.000</b>	<b>111.900.000</b>	<b>28.300.000</b>	<b>37.700.000</b>
			<b>0</b>	<b>0</b>	

Como novedad, la resolución de la Sepyme agrega dos medidas adicionales: la primera es que en el cálculo del nivel de ventas de la empresa que para comparar con el límite oficial se permite deducir de las ventas totales de las exportaciones realizadas, hasta un máximo del 35% del total de ventas. De este modo, por cada \$100 de ventas se pueden deducir las exportaciones hasta \$35.

La segunda medida establece que una vez que la empresa demuestra su calidad de PyME ante un programa público, mantiene tal condición durante 24 meses, independientemente de la evolución efectiva de sus ventas. Estas dos medidas buscan incentivar las exportaciones de las PyMEs, y facilitar el acceso a los programas gubernamentales, permitiendo, también, que la empresa pueda exceder temporariamente la facturación límite, como sucede cuando realiza alguna exportación extraordinaria.

Por último, debe señalarse que la sanción, en el año 2004, de la nueva Ley de Empleo, trajo nuevamente a cuenta el problema de *“definir la condición PyME de una empresa en*

la Ley Laboral". Para ello los responsables de las distintas áreas gubernamentales acordaron trabajar en conjunto sobre la base de dos elementos cuantitativos para definir tal condición "los montos máximos de facturación y la cantidad de empleados".

De lo hasta aquí expuesto se desprende que, en principio, la determinación de la calidad de PyME para nuestro orden legal depende, en el supuesto de los instrumentos de la Ley N° 24.467, no alcanzados por las modificaciones de la Ley N° 25.300, de la *reglamentación dictada por la autoridad de aplicación*.

En el supuesto de los instrumentos previstos por la Ley N° 25.300 de variables cuantitativas: NUMERO DE EMPLEADOS, NIVEL DE FACTURACIÓN, Y VALOR DE LOS ACTIVOS, de y una restricción cualitativa: INDEPENDENCIA DE LA EMPRESA.

Entonces para la reglamentación dictada por la SEPyME y ratificada por la SSPyME la condición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa para la Ley N° 25.300 estará en función de **las ventas totales anuales**, excluidos los impuestos al Valor Agregado e Internos, a determinarse de acuerdo se trate de empresas en funcionamiento o nuevas, con la limitación de las empresas controladas o vinculadas que no serán consideradas MiPyMEs.

#### 4. La importancia de la Definición PyME.

Como podrá comprender el lector, definir la condición de PyME no es una cuestión literaria ni de comprensión meramente teórica. Se trata por el contrario de saber cuando una empresa puede beneficiarse con la utilización de los instrumentos y programas de políticas públicas diseñados para el sector.

En tal sentido, la definición de "PyME" debería también tener relevancia en el ámbito del esquema subregional de integración, ya que aún cuando no existan programas comunitarios de apoyo a las PyMEs, establecer criterios similares para definir estas clases de empresas serán un punto de partida en la normal necesidad de armonización legislativa y coordinación de políticas macroeconómicas que requiere la profundización de la integración.

Debe destacarse en tal sentido, que la Unión Europea acordó la primera definición comunitaria PyME, sobre la base de criterios *cuantitativos* y *cualitativos*, a través de una Recomendación de la Comisión del 3 de abril de 1996 (Rec. 96/280/CE), ello para "que las ventajas del acceso a los mecanismos nacionales y programas europeos a favor de las PyME

*solo beneficien a las empresas que sean auténticamente PyME (sin el poder económico de los grandes grupos)”<sup>6</sup>*

Asimismo la Unión Europea, basada en los mismos criterios redefinió, el 6 de mayo del 2003 a las micro, pequeñas y medianas empresas. La redefinición, que refleja la incidencia de la inflación y el aumento de la productividad, entrará en vigor el 1° de enero de 2005, y mantiene los límites de efectivos (personas ocupadas) que permiten determinar las distintas categorías, y prevé un aumento sustancial de los denominados límites financieros. (volumen de negocios y balance general). Como se ve, todo un avance.<sup>7</sup>

Dr. Edgardo S. Acuña

Área PyME - ABAPPRA



CAPACITARTE  
*Es ser líder de tu vida*

---

<sup>6</sup> <http://europa.er.int> Síntesis de Legislación. Definición de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

<sup>7</sup> El artículo 2 de la Recomendación establece en su primer inciso que *“La categoría de las microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) esta constituida por las empresas que ocupan menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no exceda de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.”*. Esta nueva “Definición PyME” eleva de 40 a 50 millones de Euros el volumen de negocios, y de 27 a 43 millones de Euros el balance general anual. Cabe destacar que en la nueva Recomendación las Pequeñas Empresas ocupan menos de 50 personas y su volumen de negocios anual es inferior a 10 millones, mientras que las Microempresas ocupan menos de 10 personas y no superan en negocios los 2 millones de Euros. Debe destacarse asimismo, que en la Recomendación se señala que los límites estimados para la calificación de las PyMEs representan máximos y, por consiguiente, los Estados miembros, el BEI y el FEI pueden fijar límites inferiores.