

UNIVERSIDAD DE MORÓN
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Boletín Pyme N° 109 Año 10

Noviembre de 2009

Editorial

Con este número iniciamos nuestro décimo año de emisión consecutiva, aspecto que nos llena de orgullo. La durabilidad significa, desde nuestra óptica, que alguna modesta contribución hemos realizado en este período, de acuerdo con las opiniones que hemos recogido a lo largo del mismo.

Al redactar este Boletín se está llevando a cabo el 45° Coloquio de IDEA del que rescatamos que la opinión de los empresarios expresa un mayor optimismo respecto de la marcha de la economía. El nivel de las expectativas de los empresarios ha sido el mejor de las últimas seis encuestas mensuales y el de este coloquio resulta similar a las expectativas de fines de 2006.

Un 51% de las empresas prevé aumentos de sus ventas y un 43% se prepara a exportar más. Con respecto a las inversiones, aunque las expectativas aún son moderadas (*27% avizora aumentos y un 40% no ve modificaciones contra solamente un 33% que estima habrá reducciones*)

Por ejemplo, en Tenaris daban cuenta de que en los dos últimos meses habían comenzado una recuperación luego de que había tenido caídas en la producción en todo este año, por lo que estiman que 2010 será un año de recuperación y mejor que 2009.

Hubo coincidencia en que las posibilidades de recuperación aparecen de la mano de lo que está ocurriendo en el mundo que ayuda a que la recuperación pueda ser mucho más rápida que lo estimado.

En líneas generales, un 43% prevé aumentos en sus exportaciones frente a un 22% que estima disminuciones leves a grandes; con relación a las expectativas de ventas, 51% estima aumentos importantes, 29% sin modificaciones y solamente un 20% anticipa disminuciones leves a importantes. El punto más urticante ronda en el tema “*empleo*” donde 54% no anticipa modificaciones mientras solamente 26% cree que aumentará sus dotaciones y un 20% estima disminuciones de leves a importantes (5%).

El aspecto que operaba en las respuestas como condicionante era la necesidad expuesta por la mayoría de esperar a ver cómo evoluciona lo político. En tal sentido estiman que el principal desafío para 2010 será el de los salarios (57% de los encuestados) a lo que sigue la marcha del costo de las tarifas, la disponibilidad de energía y la retención de talentos. Atendiendo a estos desafíos y extrapolando en las motivaciones subyacentes, resulta sencillo entrever una perspectiva de crecimiento, ya que los desafíos expuestos están en directa consonancia con aumentos de actividad.

Por último, y relacionado con el párrafo anterior, el problema de la retención de talentos significa un enfoque más profundo acerca de la importancia de los recursos humanos, la capacitación constante y la necesidad de los empleados de acrecentar sus competencias ya que solamente habrá disponibilidad para “*talentosos*” y no trabajo de “*cualquier cosa*”.

Horacio A. Irigoyen
Director Instituto de Investigación Pyme

Análisis de coyuntura

El “*programa económico*” (*ya que no plan*) ha sido desde siempre impulsor de la compra de dólares “*por las dudas*”: porque la inflación es alta, porque el tipo de cambio es considerado más como piso que techo, por la constante conflictividad política y el aislamiento internacional. El problema es que el atesoramiento de divisas quedó en un escalón demasiado elevado y sigue creciendo. Las compras de dólares “*para cubrirse*” hicieron de la economía un modelo menos líquido, con menos reactivación y también - hay que reconocerlo - con menos inflación.

También va a haber repercusiones en el frente fiscal. Al interrogante endógeno que genera la desaceleración económica con menor incidencia de la inflación sobre la recaudación hay que sumarle el impacto exógeno porque va a caer el ingreso por retenciones a la exportación.

Para que el año que viene el gobierno pueda mantener el superávit primario en torno a los U\$S 11.000 millones de 2008, tendrá que realizar un ajuste espectacular del gasto público.

También es forzoso reconocer que en el tercer trimestre de este año la salida de capitales se redujo a la mitad en comparación con el mismo período de 2008, aunque la suma de los tres trimestres de 2009 llega a U\$S 14.178 millones de salidas de fondos. En dos años, la salida de capitales superó los U\$S 46.150 millones, tal lo informado por el BCRA; en septiembre, la salida fue de U\$S 500

millones, siendo la menor desde el inicio de la crisis subprime en USA (*julio de 2007*). En el mercado cambiario local se evidenció el cambio de tendencia ya que en el tercer trimestre se operó con un superávit de U\$S 350 millones (*después de cinco trimestres consecutivos de déficit*).

El Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE) del INDEC, pese a ciertas sobreestimaciones, provee una información de suma relevancia. En los últimos 20 meses (*entre agosto de 2009 y diciembre de 2007*) muestra, según su serie desestacionalizada, que la economía argentina **se estancó**. Se ubicó en una meseta alta al crecer entre sus extremos sólo un 3.7%. Entre diciembre de 2007 y de 2008, aumentó el EMAE un 3.1% y entre diciembre de 2008 y agosto de 2009 lo hizo en un mínimo de 0.6%.

Se hace ostensible el agotamiento de la expansión en el año 2008 y en el 2009. Entre los primeros ocho meses de 2009 y de 2008, prácticamente se superponen los niveles de actividad.

Es de tener en cuenta que la gran mayoría de las consultoras privadas que revelaron una recesión muy importante en la segunda mitad de 2008 y la primera de 2009, preveían una leve recuperación para el segundo semestre de 2009 y una baja anual ubicada entre un 1.5% y 5.0%. Nosotros creemos que, pese a todo, el año terminará en un nivel de cero a +1%, dando comienzo a una leve recuperación hacia un 2010 de entre +2 y +3%. Entendemos que para el primer semestre de 2010 la actividad económica tendrá un pasaje más definido de tendencia negativa a positiva, dando lugar a mejoras sostenidas.

Las variaciones interanuales para los índices con estacionalidad del EMAE del INDEC (*mes a mes en el curso de 2008 y en los inicios de 2009*) tienen una tendencia bajista muy definida en el ritmo expansivo. Comienzan con tasas del 10.5% interanual en enero de 2008, para contraerse al 3.8% en diciembre. En el 2009 se registran variaciones interanuales por debajo del nivel precedente (*diciembre de 2009*), con tasas positivas en el primer cuatrimestre para pasar tras las tasas negativas del trimestre mayo/julio a levemente positivas en agosto pasado. La variación interanual acumulada en el curso de los primeros ocho meses, es del 0.2%, muy inferior a la variación interanual prevaleciente en igual lapso de 2008 (7.8%).

El comercio total (*exportaciones e importaciones*) alcanzó en el acumulado de los primeros nueve meses de 2008 y de 2009 a U\$S 99.513 millones y U\$S 68.997 millones, respectivamente. La contracción que venía siendo cada vez más significativa resultó menor aunque muy importante: del -30.7%. Entre septiembre de 2008 y de 2009, al pasar de U\$S 12.240 millones a U\$S 8.238 millones, registró una caída del -32.7%, menor a la de agosto que fue del -39.0%.

En ese contexto de leve recuperación del reducido comercio global, el superávit comercial acumulado en los primeros nueve meses de 2009 respecto a similar período del año precedente aumentó en un 30.8%, bastante menor al interanual del 44.8% producido entre los primeros ocho meses de 2008 y de 2009.

El cuadro con la evolución mensual comparativa de las variables principales del comercio exterior en el curso de 2008 y primeros nueve meses de 2009, permite comprobar el comportamiento global del sector arriba descrito.

Intercambio Comercial (*millones de dólares y variaciones porcentuales*)

Período	Exportaciones			Importaciones			Saldo		
	2008	2009	Var. % interanual	2008	2009	Var. % interanual	2008	2009	Var. % interanual
Enero	5821	3730	-35.9	4478	2759	-38.4	1343	971	-27.7
Febrero	5221	3941	-24.5	4210	2663	-36.7	1011	1278	26.4
Marzo	4991	4192	-16.0	4162	2885	-30.7	829	1307	57.7
Abril	5829	5088	-12.7	4929	2789	-43.4	900	2299	155.4
Mayo	6237	5138	-17.6	5200	2660	-48.8	1037	2478	139
Junio	5406	5161	-4.5	5195	3633	-30.1	211	1528	624.2
Julio	7010	4895	-30.0	6046	3580	-41.0	964	1315	36.4
Agosto	7380	4401	-40.0	5158	3246	-37.0	2222	1155	-48.0
Septiembre	6930	4581	-33.9	5310	3655	-31.2	1620	916	-42.8
Octubre	6147			5129			1018		
Noviembre	4894			4149			745		
Diciembre	4157			3458			699		
Enero-septiembre	54825	41127	-25,0	44688	27870	-37,6	10137	13257	30,8

El ritmo ascendente del superávit en los primeros cinco meses que culminó con un récord en mayo (*U\$S 2.478 millones*) no persistió. Por el contrario, tuvo cuatro reducciones sucesivas (*U\$S 926 millones en septiembre pasado*). Comparado con lo ocurrido en el curso de 2008, es la segunda vez consecutiva que es menor. Un -48.1% en agosto y un -42.8 en septiembre pasados.

Las compras externas que habían registrado altos niveles en julio de 2009 (*con U\$S 3.580 millones*) y en junio de 2009 (*con U\$S 3.633 millones*), tuvieron en agosto la segunda baja consecutiva (*U\$S 3.246 millones*) y alcanzaron en septiembre el nivel mensual récord en el curso de 2009.

Tras el récord histórico absoluto de exportaciones de agosto de 2008 cuando se alcanzaron los U\$S 7.380 millones, se han registrado descensos sucesivos en el lapso septiembre de 2008 a enero de 2009. La tendencia luego se revirtió al alza hasta junio de 2009. En julio y agosto de 2009 volvieron a descender. En septiembre, se produjo una pequeña suba mensual.

Tanto en exportaciones como en importaciones en septiembre la totalidad de los componentes registran bajas interanuales. Las bajas más importantes son las correspondientes a los envíos al exterior de productos primarios (*caídas del 60.2%*) y de combustibles y energía (-35.6%); en compras, las mayores bajas interanuales se reflejan en combustibles y lubricantes, y en vehículos de pasajeros (*con descensos del -46.0% y del -37.6%, respectivamente*).

Comercio exterior (*millones de dólares y variaciones porcentuales*)

	Septiembre		Var. %	9 primeros meses		Var. %
	2008	2009		2008	2009	
EXPORTACIONES	6930	4581	-33,9	54823	41126	-25,0
*Primarias	2118	1010	-52,3	20083	11642	-42,0
Prod. Primarios	1439	573	-60,2	13740	7296	-46,9
Combustibles y energía	679	437	-35,6	6343	4346	-31,5
*Manufactureras	4812	3571	-25,8	34740	29484	-15,1
Origen agropecuario	2514	1786	-29,0	18484	16202	-12,3
Origen industrial	2298	1785	-22,3	16256	13282	-18,3
IMPORTACIONES - CIF	5310	3655	-31,2	44689	27869	-37,6
*Primarias	2334	1369	-41,3	19544	11163	-42,9
Bienes intermedios	1909	1190	-37,7	15744	8991	-42,9
Combustibles y lubricantes	425	179	-57,9	3800	2172	-42,8
*De mayor valor agregado	2966	2275	-23,3	25067	16610	-33,7
Bienes de Capital	1058	887	-16,2	9664	6313	-34,7
P. y acc. P/bs. de capital	947	694	-26,7	7715	4968	-35,6
Vehículos de pasajeros	359	215	-40,1	3030	1679	-44,6
Bienes de Consumo	602	479	-20,4	4658	3650	-21,6
*Resto	10	11	10,0	78	96	23,1
SALDO	1620	926	-42,8	10134	13257	30,8

El plano fiscal. El comportamiento interanual del superávit primario en 2008 tuvo ritmo decreciente, desde altos valores positivos iniciales hasta valores fuertemente contractivos en diciembre. En la primera mitad del corriente año persistió la tendencia a la reducción en los valores absolutos y de tasas interanuales fuertemente negativas y crecientes. En el trimestre julio a septiembre persistieron las bajas en los valores absolutos – *con sólo \$224 millones en septiembre son las mínimas del período* - y volvió a crecer la magnitud de las variaciones interanuales negativas: de -85.4% en agosto a -93.7% en septiembre.

Lo descrito desembocó en un acumulado de los primeros nueve meses de 2009 en el que el superávit al alcanzar un total de sólo \$8.702 millones resultó inferior al de similar lapso de 2008 (*que alcanzó a \$31.567 millones*) en un -72.4%. Contrasta con el ritmo expansivo, verificado entre iguales lapsos de 2008 y de 2007, que había sido positivo en un 38.2%.

Mientras tanto, si bien los datos oficiales aún resultan cuestionables, la inflación muestra una tendencia declinante (*a nuestro entender como consecuencia de una baja de actividad de la que damos cuenta al comienzo del informe*) y ello se refleja asimismo en el flanco fiscal, en la recaudaciones de IVA.

Dr. Horacio A. Irigoyen

Colaboraciones:

Quando todos quieren mandar

Es habitual en algunas empresas Pyme (sobre todo si tienen un origen familiar) que no haya claridad de roles y que todos los socios quieran gerenciar tomando decisiones.

En otras ocasiones, los socios se dividen roles (“vos ocupate de la producción que yo manejo los clientes y bancos”) y la cosa funciona mientras todo marcha bien... hasta que un día empiezan los roces y reproches sobre decisiones del otro. Sobre todo si estamos en una crisis que nos impacta en lo económico.

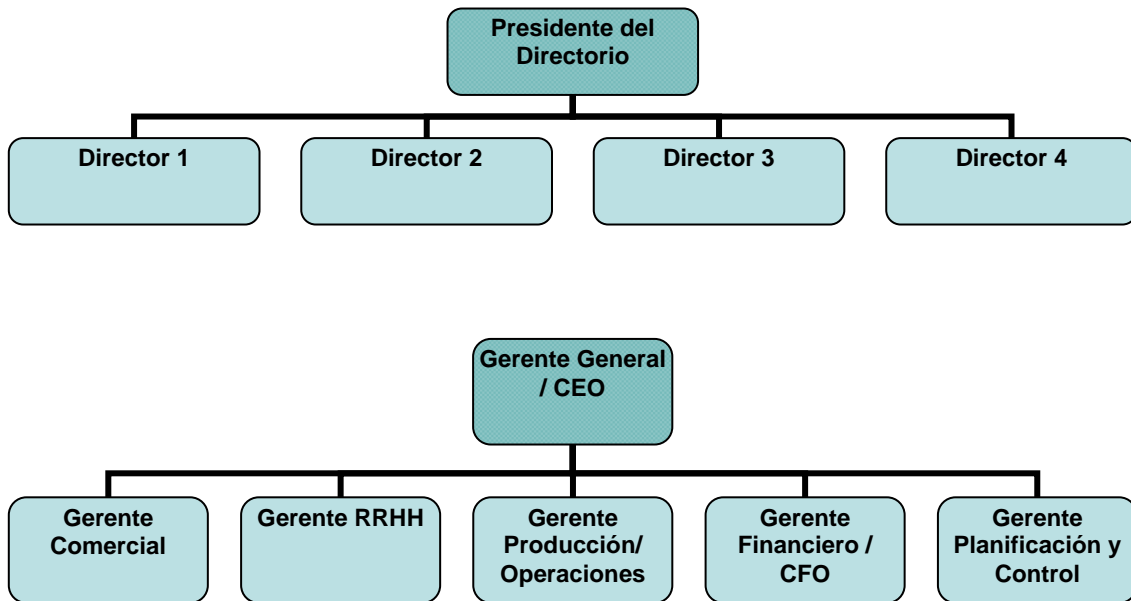
Ver cómo gestionan los roles y responsabilidades las grandes empresas (no para crear superestructuras, sino para aprender a separar comportamientos y responsabilidades) es muy útil en determinadas ocasiones.

Normalmente, en las grandes empresas hay un Directorio (conformado por los representantes de los accionistas) que se ocupa de la toma de decisiones clave, de aprobar o no el presupuesto de gastos e inversiones, y de fijar los lineamientos estratégicos de la Compañía. Habitualmente es llamada la “alta dirección”.

Luego, aparecen los roles ejecutivos, como el CEO y las gerencias operativas, que gestionan el día a día y llevan a la práctica las definiciones de la alta dirección.

Roles habituales:

- Director. Es un socio (o representante de un socio) con suficiente participación accionaria como para tener uno o más votos en el Directorio.
- Socio / Accionista. Persona física o jurídica que posee acciones de la empresa.
- Gerente General / CEO. Es quien gerencia la empresa. Toma las decisiones del día a día e implementa las políticas acordadas por el Directorio. Habitualmente reporta al Presidente. Puede ser uno de los socios y tener también intereses como accionista, o ser un empleado jerárquico sin participación accionaria.



Intereses y responsabilidades:

Es en las empresas Pyme, es normal, habitual y hasta necesario que algunos de estos roles estén fusionados simultáneamente en una persona.

Lo difícil es separar claramente los roles a la hora de tomar decisiones: “¿Esta decisión que estoy tomando, es competencia exclusivamente mía como Gerente Financiero, o debería discutirla con mis otros socios en una reunión? Bueno, si es así, yo soy el socio mayoritario, así que la tomo y listo.” Y así empiezan los conflictos.

Parafraseando a Edward de Bono y tomando el subtítulo del famoso creador del pensamiento lateral, es necesario que el empresario Pyme ponga en práctica lo de “Seis sombreros para pensar”, pero aplicado a los roles organizativos de la empresa, y acordar de antemano con los demás socios, qué decisiones se toman en la operación, y qué decisiones se toman en la reunión de socios.

El almuerzo del domingo:

Pero la toma de decisiones no suele ser el único factor de conflicto. La retribución de los roles es un factor tanto o más complejo que el anterior.

Cuando le preguntaba a un cliente cómo se manejaba la empresa en ese aspecto, me contestó que todo lo hacían en función de la caja: “*Si hay plata en la caja, voy y saco, y listo. Mi socio hace lo mismo.*”

Lo recomendable es que cada socio tenga una retribución acordada en función de la responsabilidad de su rol operativo (si lo tiene), y una participación en la distribución de utilidades en función de su porcentaje accionario.

Esta distribución es la más sana, sobre todo si la Pyme es familiar, para evitar que los almuerzos del domingo terminen siendo el campo de batalla de las diferencias de dinero.

Bueno, hasta aquí llegamos en el presente artículo, que tendrá su correlación de continuidad en el siguiente Boletín. El mes próximo trataremos el tema:

Cuando las esposas interfieren en la relación societaria: “¿Cómo que este año no hay dividendos?”

Ing. Federico Mondelo

Se deja constancia de que las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.