

UNIVERSIDAD DE MORÓN
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Boletín Pyme N° 113 Año 10
Abril de 2010

Editorial

En este editorial no podemos dejar de hacernos eco de los reclamos generalizados acerca de la inequidad del modelo vigente. Frente a la prédica constante de acciones a favor de los más desprotegidos, las mismas no revelan originar resultados positivos, generando cambios estructurales, que permitan avizorar un futuro más alentador para ellos.

La Iglesia en primer lugar, las entidades civiles, organizaciones no gubernamentales y hasta el mismo empresariado conforman el coro de los reclamos frente a medidas que permitan una distribución más equitativa de la riqueza.

La evolución positiva de los indicadores macroeconómicos en los últimos años no se ha visto reflejada en la erradicación de la pobreza y en el mejoramiento de las oportunidades, lo que revela el divorcio existente entre el crecimiento económico y el desarrollo social. Aún, pese a la aplicación de paliativos encomiables, no se ha podido eliminar este problema de ya larga data y que afecta a gran parte de la población, creando condiciones de inequidad a grupos a los que ya afecta por más de una generación, estableciendo en consecuencia una dependencia de una nefasta cultura del subsidio y la gratuidad en desmedro del esfuerzo, la capacitación y el trabajo que, cada vez, se aleja más de esos sectores.

Un Foro integrado por los sectores mencionados reclama una serie de medidas necesarias para revertir este proceso:

- Reforma educativa propiciando una educación en valores que permita la atención de los sectores más vulnerables.
- La extensión de los subsidios y asignaciones familiares a aquellos que trabajan en negro.
- Una política de desarrollo de infraestructura urbana y rural.
- Extensión de programas de microcréditos a cuentapropistas.
- Un plan para rescatar a los jóvenes que están fuera del mercado y enfrentan dificultades de adicción y hacinamiento, y para fortalecer las familias en riesgo.
- Una reforma de las áreas sociales que permita poner en marcha en tiempo real políticas en tal sentido, disminuyendo los tiempos entre diseño y acción.
- Una reforma impositiva que contemple una coparticipación que considere el principio de subsidiaridad.
- Promoción y desarrollo de un mayor involucramiento de la sociedad civil en estas acciones.

El panorama que contemplamos muestra la existencia de un núcleo de pobreza estructural, gran cantidad de trabajadores en negro, un crecimiento constante de la desigualdad entre ricos y pobres y, sobre todo, un número creciente de jóvenes que no estudian ni trabajan y se convierten en una deuda social constante y en un peligro potencial para la paz social.

Sin duda es preciso fomentar un cambio cultural brindando ejemplos éticos y morales, promoviendo la honestidad, la cultura del trabajo, la cooperación, la transparencia y credibilidad y evitando el clientelismo y el asistencialismo como soluciones a este flagelo.

Horacio A. Irigoyen
Director Instituto de Investigación Pyme

Análisis de coyuntura

Tal como veníamos anunciando en nuestros boletines anteriores, el debate esencial en lo económico se centra hoy en la inflación. La falta de sinceridad y la negación de la existencia de una inflación preocupante por parte del Gobierno, se contradice con el accionar de los gremios aliados del mismo (*comenzando por la CGT*) que fundamenta sus reclamos salariales en la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos de los trabajadores (*eufemismo que quiere decir que lo que se percibe actualmente no alcanza para poder comprar lo mismo que un año atrás*).

En el plano fiscal, la recaudación de marzo llegó a \$ 28.507,7 millones que representa un aumento del 31% respecto del mismo mes del año anterior, y que, asimismo, significa un aumento del 4.1% sobre los ingresos obtenidos en el mes anterior. En el resumen del trimestre la recaudación llegó a \$ 84.91,7 millones, es decir, con un incremento del 23.7% en comparación con el mismo período de 2009.

A pesar de que la AFIP señala que el incremento del 17.7% en la recaudación del IVA se explica por "*un crecimiento del consumo*" resulta evidente la influencia de la inflación en este tributo (*la recaudación del IVA en marzo alcanzó a \$ 5.524,7 millones*). Resulta sin embargo notable el crecimiento del impuesto a las ganancias, muy superior al anterior, que resultó del 27.7% llegando a \$ 4.308.9 millones.

Podemos recordar que en marzo de 2009 la recaudación había experimentado una considerable merma debido a los ingresos relacionados con el comercio exterior. Este año los derechos de exportación aportaron \$ 3.272 millones (*representando un crecimiento interanual del 51.5%*) y los tributos a la importación alcanzaron \$ 849.7 millones, que significa un aumento del 45.8% respecto de marzo de 2009.

Quizás merece un párrafo aparte el impuesto al cheque (*de amplio debate n estos días*) que mostró un crecimiento interanual del 27.1%, llegando a \$ 1.819.7 millones y conformado de esta manera un 6.4% de los ingresos del mes.

Los recursos de la seguridad social también aumentaron un 27.9%, llegando a \$ 9.279,9 millones, y su justificación principal radica en los ajustes de salarios en función de compensaciones de los efectos de la inflación.

En el plano del comercio exterior la noticia más relevante se relaciona con medidas adoptadas por China para desalentar las importaciones de aceite de soja y harina de soja (*Argentina es el principal exportador mundial de dichos productos y un 77% de sus envíos tienen por destino a ese país*). La dilación en los envíos conspira con las posibilidades reales en un año de excelente cosecha del producto y frente a una insuficiente capacidad de almacenaje en momentos en que la cosecha alcanza su pico de desarrollo.

En el plano internacional parece revertirse la tendencia del año anterior y el primer bimestre del año muestra un incremento desacostumbrado del comercio mundial, del 13% frente al mismo bimestre del año anterior. Estas señales permiten ser optimistas respecto del flujo de comercio internacional y al mismo tiempo, observar con cautela la marcha de los mercados de servicios logísticos (*especialmente fletes*) que, en el caso de las cargas a granel, habían experimentado una caída promedio del 50% en los precios durante 2009 respecto del año anterior.

Sobre el tema crucial de discusión actual (la inflación) Miguel Bein estima la de marzo en 2.7%, cuando la estimación oficial del INDEC aún no se conoce. A nuestro entender las apreciaciones de Bein son generalmente ecuanimes y dignas de todo crédito, con lo que ya estaríamos frente a una inflación de alrededor del 10% para el primer trimestre, cuya proyección anual es muy preocupante.

Paralelamente existen indicadores positivos como el expuesto por la UIA con relación al aumento del 1% en el índice de la construcción. Nuestras fuentes nos indican que frente a la insuficiente oferta de tasas por parte de los bancos, la inmovilidad del dólar, muchos tenedores de fondos líquidos están volcándose nuevamente a la compra de propiedades y a la financiación de proyectos inmobiliarios, no en función de una renta “funditaria” esperada, sino como refugio tradicional frente a la variabilidad de otras opciones como las enunciadas al comienzo.

Merece una mención especial el informe oficial acerca de la disminución del índice de pobreza (que discrepa con evaluaciones privadas como la de FIEL) y que obedecería fundamentalmente al incremento de los subsidios familiares, de cuya composición damos cuenta en otro párrafo. Lo cierto es que el proceso de redistribución de ingresos no se percibe globalmente y crea focos de incertidumbre y descontento, que se reflejan en las encuestas de popularidad del gobierno.

Los problemas crecientes de índole fiscal y una inflación que ubica a la Argentina en el segundo lugar de los países de más alta inflación actual están originando un caldo de cultivo de reclamos y un descontento creciente que se traduce en la retracción de inversiones por parte de los empresarios y el aumento de reclamos de mejoras salariales que, ante un tipo de cambio estancado, amenazan seriamente la competitividad de las exportaciones argentinas.

Dr. Horacio A. Irigoyen

Colaboraciones

Roles del CEO. Rumbo: Misión, Visión, Valores. FODA.

Un empresario, dueño, CEO, Gerente General, o líder de cualquier empresa Pyme tiene básicamente 3 responsabilidades indelegables que cumplir:

- a) Hacer que su empresa *funcione*.
- b) Hacer que sea *rentable*.
- c) Hacer que sea *sostenible*.

Habitualmente, casi todo el tiempo disponible se nos va en hacer realidad las dos primeras. Hacemos foco en eso. Pero, y ¿qué pasa con la tercera?

Si tenemos suerte y el viento nos juega a favor, puede que tengamos una empresa sustentable. Pero una cosa es tener un velero y que el viento sea favorable, y otra es que el velero vaya para donde yo quiero.

Entonces, ¿cómo se diseña la *sustentabilidad* de una empresa?

En el boletín anterior hablamos de los modelos de gestión: una herramienta. Hoy hablaremos del rol del empresario: **una actitud**.

Cuando un empresario crea una compañía lo hace teniendo presente una *misión*: fabricar tal o cual producto, producir tal o cual bien, o brindar tal o cual servicio. Si hacemos explícita esta misión, podemos completarla diciendo a qué mercados y clientes voy a destinar mis esfuerzos, o de qué forma voy a hacer las cosas.

Veamos algunos ejemplos:

Ejemplo 1:

Somos una empresa papelera, respetuosa de los recursos naturales, que provee una extensa gama de subproductos. Tenemos una calidad superior tanto en nuestros productos como en nuestros diferentes servicios.

Ejemplo 2:

Distribuimos especialidades medicinales, brindando soluciones de excelencia a nuestros clientes y asociados.

Esto sirve como guía para cumplir con los puntos a) y b) anteriores.

Pero para alcanzar el punto c) hace falta definir una *visión*: hacia dónde voy, a dónde quiero llegar con mi empresa, en qué la quiero convertir. En otras palabras: poner los sueños en blanco y negro. Algunos ejemplos son:

Ejemplo 1:

Queremos ser una cadena de heladerías con el mejor servicio y atención, líderes en la innovación y presentación de productos fríos, con respuesta ágil y eficaz a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

Ejemplo 2:

Seremos la empresa N° 1 del negocio, con presencia en todo el país, mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad mundial.

Para hacer realidad la visión hace falta una *estrategia*: Definir a través de qué acciones voy a lograr mi meta, mi visión como empresa.

La estrategia se actualiza periódicamente, generalmente en forma anual, y no es más que una serie de objetivos a cumplir, que dan respuesta a las conclusiones de un análisis de **fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas** de la organización, también conocido como **análisis FODA** (*).

Por este medio se evalúa el posicionamiento de la empresa ante dos factores internos de la organización (**fortalezas** y **debilidades**) y dos factores externos a la organización (**oportunidades** y **amenazas**).

Veamos un ejemplo:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unica empresa local de la industria que integra todas las actividades de la cadena de valor ✓ Know how en plantas ✓ RRHH altamente motivados, con experiencia y calificaciones ✓ Prestigio y reconocimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnología obsoleta e infraestructura no apta para algunos trabajos ✓ Procesos y procedimientos internos no garantizan eficiencia ni cumplimiento de plazos ✓ Deficiencias en la comunicación entre distintas áreas de la organización ✓ Insuficiente cadena de reemplazos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclo de expansión económica de la industria ✓ Inversiones en plantas ✓ Nuevos desarrollos e inversiones por adecuación legal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartelización de la competencia ✓ Crecimiento desleal de competencia local ✓ Existencia de monopolios / oligopolios en insumos claves ✓ Fortaleza sindical ✓ Escasez en el mercado de RRHH capacitados ✓ Voracidad fiscal.

De este análisis se desprende una lista de objetivos estratégicos a cumplir durante el próximo año, con plazos y responsables, a fin de mejorar ese posicionamiento. Estos trabajos no insumen más de un par de días al año, y normalmente son conducidos por un especialista o facilitador ajeno a la empresa. Recordemos siempre entonces que la definición del rumbo de la empresa, la misión, la visión, y la estrategia, son roles indelegables de la dirección, y, que, correctamente aplicadas, facilitan la *sustentabilidad* de la compañía.

Hasta aquí nuestro aporte de hoy. Espero les haya sido de interés.

El mes próximo trataremos el siguiente tema:

¿Certifico ISO o no? ¿Para qué me sirve?

Ing. Federico Mondelo

(*) También existen otros análisis, como el de fuerzas de Porter, pero para simplificar solo enunciaremos éste.

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