

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

Boletín Pyme N° 91 - Año 8

- Mayo de 2008 -

Editorial

En el mes de abril se acentúa el proceso de indefiniciones de política que tiende, precisamente, a lograr lo que el Gobierno pretende evitar: *enfriar la economía*. Este concepto tiene alcances complejos y amplios y está directamente relacionado con la tendencia ascendente que muestra la inflación.

Si partimos de la base de que existe una fuerte expansión de la demanda que no es acompañada en la misma medida por la oferta de bienes y servicios, debemos convenir que las dudas e indefiniciones conspiran contra un aumento de las inversiones que permita adecuar la oferta a la demanda. Si, por otra parte, el Gobierno actúa racionalmente en el plano monetario (*como aparentemente lo está haciendo*) y en el plano fiscal (*como no lo está haciendo desde el sector del gasto*), e imprime a las decisiones la firmeza y consistencia necesarias, las mismas expectativas que hoy operan en un sentido pesimista, promoviendo alzas en ciertos precios e incertidumbre respecto del futuro inmediato, el ritmo de una inevitable inflación en una economía que crece a los porcentajes de la nuestra no constituiría un elemento de distorsión ya que estaría en consonancia con la experimentada en la mayoría de las economías del mundo, luego de las crisis financieras, el auge de las commodities y el aparentemente desenfrenado incremento de los precios internacionales de la energía.

El caso testigo del conflicto con el campo demuestra que se asigna a los factores políticos de prestigio y supremacía de posiciones mayor importancia que al logro de un equilibrio razonable que permita a los diversos sectores tomar ventaja de una coyuntura internacional favorable para el país. La ausencia de una fuerza opositora política firme y fuerte, a su vez, demuestra que carece de sentido exponer como opositores a sectores económicos, sociales y de opinión, que solamente expresan disensos razonables y dignos de ser, al menos, escuchados.

Las grandes variables macroeconómicas continúan siendo positivas: superávit fiscal con una recaudación creciente a pesar de los conflictos, superávit comercial decreciente pero aún positivo, a pesar del horizonte cercano oscuro de un creciente egreso por importación de energía (*electricidad de Brasil, gas de Bolivia y Venezuela y otros hidrocarburos*) en los meses de invierno. Asimismo, el marco del cumplimiento de los vencimientos de la deuda, aún sin lograr una recomposición del calendario correspondiente, cuenta con el pulmón de un volumen de reservas nunca antes alcanzado.

En este escenario, que parece precisamente haberse tornado difuso por la acción o la omisión del Gobierno, se pretende alcanzar un gran acuerdo para el 25 de Mayo (*aspecto que sería plausible como requisito para la fijación de grandes objetivos previos a la conformación de una plan estratégico de mediano alcance*), pero atizando disensos que, precisamente, permiten prever no alcanzar a todos los sectores comprometidos en el mismo.

En los próximos días asistiremos al corrimiento de un velo que nos demostrará si existe verdadera vocación de estadistas en quienes nos gobiernan o seguimos presos de fútiles forcejeos sectoriales, mezquinos e internos dentro del Ejecutivo y del Legislativo que demuestran, hasta el presente, no estar a la altura de los requerimientos de la hora.

Dr. Horacio A. Irigoyen

Director Instituto de Investigación Pyme

Dr. Jorge R. Lemos

Decano Ciencias Económicas y Empresariales

Análisis de coyuntura

En los primeros indicios de una potencial crisis energética ya se adoptaron medidas de ayuda por parte de Brasil en materia de electricidad, aunque anticipando que este tipo de medidas significará para el Gobierno un costo adicional dado que la fuente de producción del fluido a recibir es parcialmente proveniente de usinas hidroeléctricas, pero una parte importante proviene de usinas termoeléctricas, lo cual significa un mayor costo de origen y, en consecuencia, un precio superior en la energía suministrada (*cuatro veces el precio actual en nuestro mercado interno*). Este aporte se prevé para la temporada invernal aunque se estima que posiblemente el invierno no sea tan crudo como en 2007.

De todos modos es sorprendente la cantidad de empresas que comienzan a tomar sus recaudos de provisión de equipos electrónicos y la actividad que desarrollan los comerciantes e importadores de estos equipos.

Simultáneamente, se verifica una “extraña” escasez en combustibles líquidos, no solamente gasoil, sino también en naftas, lo que anticipa los problemas eventuales de un crecimiento constante de la actividad sin un correlativo incremento de energía en todas sus formas.

En el plano fiscal, de acuerdo con los datos oficiales de AFIP, la recaudación de abril superó los \$ 20.200 millones, lo que implica un incremento interanual del 52.4%. Debemos considerar que el paro agropecuario significó un cierto freno en algunas actividades que se refleja en la recaudación del IVA, por ejemplo. En los tres primeros meses del año la recaudación alcanzó a más de \$ 59.000 millones que significan un incremento del 41% respecto del mismo período de 2007, llegando a \$ 79.263.- computando el primer tercio del año.

En el análisis de los aportes, el IVA aumentó más del 50% (*evidente incidencia inflacionaria*) aunque por debajo del promedio del cuatrimestre (56%). En definitiva, la suba de las retenciones y el efecto de la inflación en los precios justifican que retenciones, IVA y ganancias justifiquen el 66% de la recaudación. Se espera un aumento de la recaudación para mayo por el aporte de ganancias, pudiendo llegar a los \$ 30.000 millones.

Según el INDEC, los precios de alimentos en abril habrían bajado respecto del mes anterior, sin perjuicio de lo cual, y tomando esos datos correspondientes a abril, la inflación anual acumulada correspondiente a la canasta básica de alimentos se estima en alrededor del 25%. La percepción acerca de cierta rebaja en los alimentos es compartida por ADELCO que registra una disminución del orden del 1.34%, aunque los precios de abril estarían igualmente cerca de un 2% por encima de los de febrero pasado.

Llama la atención el incremento en las operaciones en el mercado de divisas (*el pasado 2 de mayo, si bien luego de un feriado, registró operaciones por U\$S 962 millones, que constituyen el mayor volumen diario desde los “inquietos” días de mediados de 2002*).

El conflicto con el agro sigue siendo el principal factor de política económica a resolver en lo inmediato. La cosecha record de casi 95 millones de toneladas de la temporada anterior se reflejó en que un 35.2% de las divisas generadas en el país provenía del sector oleaginoso o cerealero. El sector oleaginoso proveyó ingresos por U\$S 14.400 millones (*poco más del 25% del total de las exportaciones del país*), seguido del sector petrolero-petroquímico que aportó U\$S 7.657 millones, el automotor con U\$S 6.000 millones y los cereales (*principalmente trigo, maíz y*

arroz) con U\$S 5.242 millones. En conjunto, los complejos de producción de materias primas y de manufacturas de origen agropecuario generaron el año anterior el 49.3% de las exportaciones.

Es del caso analizar el comportamiento de los diversos sectores respecto del año 2002, ya que, a pesar de lo expuesto, otras actividades han demostrado un mayor crecimiento porcentual (aunque su aporte en divisas no reviste la importancia de los mencionados anteriormente):

Minería (exportaciones del complejo oro).....	413.5%
Carne ovina.....	325.0%
Vino y complejo uva.....	247.5%
Minería (cobre).....	201.0%
Carne (pese a las restricciones).....	207.6%

Dr. Horacio A. Irigoyen

Director del Instituto de Investigaciones Pyme

Noticias Pyme

No tenemos novedades dignas de mención al respecto en una dependencia nacional que parece querer expresar una manifiesta apatía.

Horacio A. Irigoyen

Colaboraciones doctrinarias

El factor humano en las organizaciones actuales

Existe una serie de cambios constantes y acumulativos en materia de administración de las organizaciones. Muchos pueden ser catalogados como “modas” y, como tales, condenados al olvido en poco tiempo. Pero, mientras tanto, dejan su marca y ejercen su influencia de manera que los cambios posteriores están, si no condicionados, por lo menos influidos en gran medida por éstos, por ejemplo, el someter a parte de los ejecutivos a extenuantes ejercicios de supervivencia o experiencias violentas como el *rafting* o descensos en *rappel* como manera de “*incentivar*” la creatividad o el espíritu de innovación en las dotaciones o descubrir dotes de liderazgo.

Así como se ha consagrado casi universalmente el “*casual Friday*” en lo relativo al atuendo para concurrir a las tareas el día viernes, la tendencia indica que se persigue la creación de ambientes de trabajo más informales y relajados. Así aparecen programas de relajación o meditación paralelos a la jornada laboral, sesiones auditivas de música clásica instrumental, todo apuntando a crear un ambiente de trabajo más placentero. Incluso cada día se incrementa el número de empresas que incorporan sesiones diarias de gimnasia correctora de las posiciones laborales clásicas a efectos de lograr un mayor equilibrio ergonómico de sus empleados.

Claramente, todas estas modalidades tienden a lograr mejoras en la gestión y la productividad, al mismo tiempo que a limitar las ansiedades y el *stress* propios de la permanencia bajo tensión constante en un determinado lugar por espacios prolongados. Hoy las corrientes de investigación de la psicología laboral prácticamente coinciden en afirmar que la productividad se asocia estrechamente al ambiente laboral; la calidad que cada individuo asigna a ese ambiente (*bueno/malo*) se traduce luego en otra serie de factores tales como la identificación con la marca y la empresa, la adhesión a su cultura, las motivaciones, etc.

Podemos incluso comenzar a familiarizarnos con una nueva terminología que concierne a esta serie de factores que cobran importancia en la actualidad; por ejemplo, la "*endocalidad*" que pretende que la calidad de lo que las personas realizan es una muestra clara de "*su propia calidad*", es decir, una suerte de atributo intrínseco del individuo que se traduce o traspassa a los productos que elabora, a los servicios que presta, de la misma manera que marca con su conducta todo su "*hacer*".

Actualmente, aunque en una etapa primaria, quienes se dedican a la exploración constante de estos factores insisten en que las empresas que emplean este tipo de herramientas ergonómicas o de relajación sobresalen de las demás. El objetivo declarado desde el punto de vista económico exclusivamente (*relación costo-beneficio*) es reducir notoriamente el *stress* en el lugar de trabajo, admitiendo con ello que el ámbito clásico donde el empleado desarrolla su actividad es fuente o al menos campo propicio para aumentar sus tensiones y con ello el lógico desgaste físico y mental.

Uno de los cambios más notorios e importantes de la nueva ola de globalización, sin lugar a ninguna duda, es el desarrollo explosivo, constante y creciente de las nuevas tecnologías de la información que plantean cambios profundos en la organización de las empresas. Uno de los elementos desencadenantes de estos cambios fue la reducción de los costos de comunicación como consecuencia de la convergencia de una serie de factores no solo tecnológicos sino también económicos.

Desde el punto de vista de la estructura interna de las organizaciones, las nuevas tecnologías hicieron a la vez posible, razonable y deseable una organización del trabajo de formas más descentralizadas. Entendemos que estos conceptos se relacionan estrechamente con lo expresado al comienzo de este trabajo respecto de las condiciones de trabajo tradicionales y los esfuerzos que se realizan para morigerar los efectos negativos que se producen en los empleados.

Desde ese momento y de cara al futuro, la organización de las empresas dependerá de las decisiones que se adopten en los próximos tiempos en relación con la tecnología. El escenario que nos presenta esta circunstancia nos enfrenta a un futuro laboral en que las empresas ya no tendrán una gran sede central, sino que tendrán tantas sedes como personas trabajen *para* ellas, de modo de aunar en una misma organización la eficiencia económica de las grandes organizaciones y la libertad, motivación y flexibilidad que caracterizan a las pequeñas estructuras.

Es posible adivinar un futuro en que las decisiones se adoptarán de manera diferente, dando lugar a una mayor libertad para las personas involucradas, trabajadores dispersos pero conectados por la tecnología, los que serán capaces de adoptar sus propias decisiones teniendo en cuenta la información pertinente recogida por numerosas personas. En esta etapa de la historia, la tecnología permite obtener los beneficios económicos de las grandes corporaciones (*como economías de escala, mayor aprovechamiento del conocimiento*) sin tener por ello que renunciar a los beneficios reconocidos a las pequeñas empresas tales como libertad, creatividad, motivación (y *su efectiva canalización*) y flexibilidad.

Una de las formas en que ya es visible este tipo de revolución es el crecimiento observado en el *empowerment*, subcontratación de funciones específicas de los trabajadores y el nacimiento y crecimiento de las empresas virtuales.

Estas nuevas formas de organizar el trabajo, descentralizadas y autogestionadas, consisten en la participación de las personas en la adopción de las decisiones que verdaderamente les importan y las afectan, no solamente la delegación de decisiones puntuales y operativas a los niveles inferiores. Esto es posible por cuanto, actualmente, las organizaciones implicadas en este proceso pueden proporcionar a un gran número de trabajadores la información necesaria para tomar decisiones por sí mismos.

Cuando la gente toma sus propias decisiones en lugar de seguir ciegamente instrucciones, casi siempre trabaja más duramente y demuestra una mayor dedicación y creatividad.

Evidentemente este proceso genera nuevos métodos de gestión empresarial, los que a su vez requieren nuevos "**modelos mentales**" que obligan a cambiar las culturas organizacionales y las formas de dirección, adoptando como prioridad la coordinación de actividades y la potenciación de los colaboradores (*en que los procesos de capacitación continuada adquieren una importancia superlativa*)

Luego de las transformaciones observadas desde las grandes estructuras creadas a partir de la cadena de montaje y su progresiva flexibilización con el desarrollo del transporte y la comunicación (*ferrocarril, telégrafo y teléfono*) los "*tiempos*" para decidir y actuar se abreviaron, pero igualmente seguían ofreciendo márgenes considerables para verificar y apreciar resultados mediante el clásico método de "*prueba y error*".

El ejemplo más evidente de lo anterior lo tenemos en el desarrollo industrial de los Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX, y hasta en los veinte años posteriores. Precisamente allí, ahora, se observa una constante disminución en el tamaño medio de las empresas; uno de los procedimientos que lo facilita es el *outsourcing*, siempre sujeto a las condiciones de calidad impuestas por el *tercerizador*, aún cuando, *prima facie*, la adopción de esta forma de trabajo pudiera sugerir, como señalan muchos detractores, una cierta pérdida de control sobre la actividad real global de la empresa.

Adaptando nuestra exposición a los conceptos en boga, podemos aceptar que esta etapa postindustrial que estamos viviendo corresponde a una nueva economía, genéricamente denominada "*economía del conocimiento*". Debido a que en la nueva "*era del conocimiento*" el trabajo intelectual adquiere cada vez mayor importancia, aspectos individuales como la motivación, la creatividad y la flexibilidad adquieren progresivamente mayor relevancia.

Una de las características del emprendedor (*individual o en una organización*) consiste en su poder de anticipación y su visión e impulso de los "*cambios*" que permiten a las empresas ganar una cierta delantera en un momento en que los ciclos de vida de los productos y de la vigencia de la "*novedad*" como elemento esencial de la elección de un producto, son cada vez más breves. Sin embargo, en la consideración de este ámbito global que analizamos debemos convenir que estamos frente un proceso de cambio que es a la vez **esencial, básico y predecible**. Un tipo de cambio que no se limita a un sector o actividad dados sino a todo el contexto.

Una de las características impuestas por la globalización ha sido una progresiva liberalización de los mercados y de algunos de los factores de la producción, como si todo convergiera hacia la creación de un mundo en que los deseos de autonomía profesional de muchas personas coincidiera con una adecuada oferta para ese tipo de trabajo; es decir, estaríamos insertándonos en una forma de economía en que el factor "*trabajo*" tiende a realizarse cada vez más de modo "*e-lance*" (*es decir personas que trabajan de manera autónoma y están conectadas electrónicamente*)

A medida que esta corriente se acentúa se van generando nuevas opciones que tornan perimidas las formas tradicionales de educación superior en que se privilegia la repetición y se castiga la innovación de los estudiantes, bajo el argumento expreso o implícito de que la Universidad prepara adecuadamente al educando para el desempeño de cargos gerenciales superiores (*como si el universo empresario fuera mayoritariamente compuesto de "grandes*

corporaciones” en lugar de una inmensa mayoría de pequeñas y medianas organizaciones) por lo que, a corto plazo, los planes de estudio deberán contemplar expresamente el desarrollo de capacidades de emprendedores e incentivar la afición al riesgo, por encima de la seguridad del salario en relación de dependencia.

Este fenómeno traerá aparejada una serie de importantes transformaciones no solamente en el seno de las organizaciones, en la relación de éstas con sus colaboradores, sino que afectará directamente el “modo de vida” y las relaciones interpersonales.

Un aspecto no menor a tener en cuenta en este proceso que juzgamos irreversible consiste en la transformación total del papel de los gremios ya que será necesario desarrollar nuevas formas de seguridad, retiro, seguros médicos, etc, adicionales a los nuevos “*contratos de trabajo*” que obligarán a crear una especie de *atomización* en los gremios en función de la identidad personal fundada en una profesión común que genera nuevas demandas de parte de los potenciales afiliados.

Otra de las ventajas adicionales que se vienen observando en esta nueva concepción del trabajo es que se produce un reparto más equitativo, eficiente y flexible del “*talento*” ya que los nuevos trabajadores asumen que tienen que “*venderse a sí mismos*” dentro de la organización, con lo que contribuyen a descubrir nuevas funciones en que pueden crear valor agregado ganando reputación dentro de la empresa (*se convierten así en empresarios de sí mismos dentro de la empresa*).

Hoy, cuando se produce un cambio brusco en las condiciones (*es decir un cambio no provocado, sino que “sorprende” a la estructura, con lo que desnuda una “falta de previsión”*), muchas personas deben adaptarse a las nuevas circunstancias abruptamente, a marchas forzadas, revelando que, en general, las empresas no son capaces de reaccionar con la rapidez necesaria para evitar un problema o bien para aprovechar una nueva oportunidad o descubrir un nicho.

De esta nueva forma de trabajar que avizoramos para mañana, surge una serie de ventajas:

- una mayor motivación y creatividad
- más posibilidades de que un mayor número de personas pueda trabajar simultáneamente en un mismo problema
- una mayor flexibilidad e individualización (*y con ello, responsabilidades más acotadas*)

Somos conscientes de que no todo tipo de empresa puede hoy encaminarse a adoptar de manera inmediata criterios como los expuestos, sino que su adopción será aconsejable, por ejemplo:

- cuando la **motivación** y **creatividad** de las personas sean fundamentales en las tareas que llevan a cabo
- cuando la adopción de decisiones acerca de conflictos sea fundamental (*por ejemplo en etapas de crisis de crecimiento o disminución de actividades, pérdidas de mercado, etc.*)
- cuando existan circunstancias que tornen crítico que varios detalles estén unidos por una perspectiva única y haya que “**centralizar**” esa *decisión* (esa centralización evidentemente corresponde a la alta dirección).

Decíamos que estas nuevas formas de trabajo obligan a reformular las funciones básicas de la dirección enfatizando la **coordinación de actividades** y la **potenciación de las personas**. Para ello este proceso de nueva forma de coordinar significa reconocer tres condiciones clave:

- ofrecer a las personas la posibilidad de desarrollar sus capacidades
- facilitar los estímulos adecuados para que las personas formen parte del proyecto
- crear buenas conexiones entre las actividades y la información (*las relaciones "horizontales", entre colegas, adquieren mayor importancia que las relaciones verticales*).

El nuevo directivo ya no debe solamente ejercer su autoridad (*mandar*) sino especialmente *potenciar*, de manera de impulsar salidas de la cerrazón propia de las mentalidades autoritarias, lo que los ayuda a ser a la vez flexibles y a estar abiertos a todo tipo de opciones. De alguna manera esta nueva forma de trabajo induce a pensar en una especie de "*liderazgo compartido*" que exige que los nuevos dirigentes deban a su vez evolucionar para la adquisición de ciertas capacidades básicas (*si es que no las tienen o las fueron adquiriendo en el proceso*):

- iniciativa, llevándolos a desarrollar una visión de lo que la organización **debe** hacer
- lógica, capacidad para entender acabadamente lo que sucede alrededor
- inventiva que les permita encontrar los caminos para hacer realidad la visión
- dirección y gestión de equipos con aptitudes para relacionarse con muchas personas de diversos niveles
- gestión del tiempo, para dirigir y administrar su propio tiempo.

Este proceso que hemos descrito evidencia una tendencia global a poner los valores humanos en el centro de la empresa, atendiendo claramente qué quieren las personas de las empresas en las que trabajan (*además de su lógica retribución*) a efectos de ganar su lealtad y compromiso. Ello ocurre cuando tienen la sensación de estar trabajando con gente interesante y en una tarea que les permite estar más tiempo con su familia.

Horacio A. Irigoyen